RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté Égalité Fraternité

PUCA plan urbanisme construction architecture

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

Action Cœur de Ville

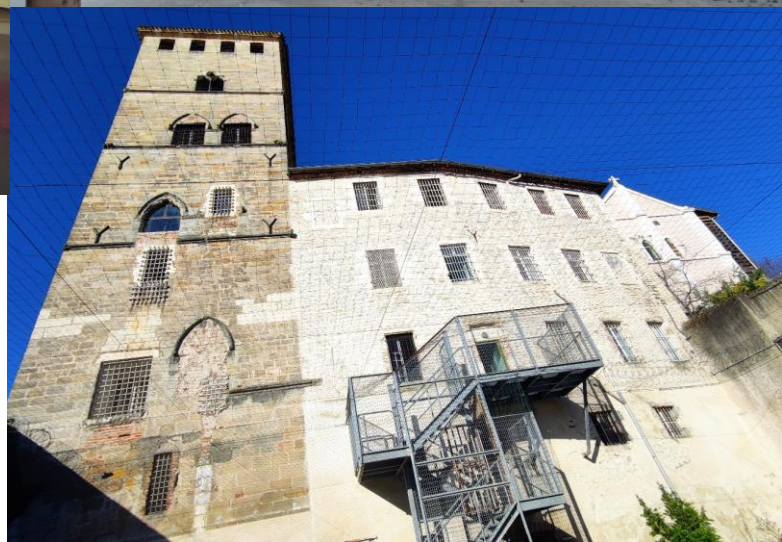
RÉINVENTONS NOS CŒURS DE VILLE

Retour d'expérience sur un dispositif inédit

Janvier 2022

Livret II

Le retour d'expérience des Villes Témoins



julhiet sterwen

Emmanuel Redoutey URBANISME & PROGRAMMATION

GB2A

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.

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.

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.

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 décupler.

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 wébinaire 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 wébinaire 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 wébinaire 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*

II. LE RETOUR D'EXPÉRIENCE DES VILLES TÉMOINS

SOMMAIRE

1.1 LA SÉLECTION DES VILLES TÉMOINS

1.1.1 Retour sur les critères de sélection des Villes Témoins p. 8

1.1.2 Le panorama des villes sélectionnées p. 9

1.2 RETOURS D'EXPÉRIENCES DES VILLES TÉMOINS

VILLES AYANT ACHEVÉ LEUR APPEL À PROJETS

1.2.1 Cahors // Palais de Via p. 19

1.2.2 Châteaubriant // Îlot des Terrasses p. 31

1.2.3 Châteauroux // Site Balsan p. 41

1.2.4 Montbrison // Usine GéGé p. 50

1.2.5 Morlaix // Quartier Gambetta-Gare p. 59

VILLES EN REBOND APRÈS UN APPEL À PROJETS NON CONCLUANT

1.2.6 Bastia // Site du Bon Pasteur p. 68

1.2.7 Tulle // Îlot Maison p. 76

VILLES EN TRAIN DE MENER OU PRÉPARER LEUR APPEL À PROJETS

1.2.8 Saint-Pierre de La Réunion // Îlot Albany p. 84

1.2.9 Figeac // Îlot Séguier p. 91

1.2.10 Saint-Omer // Îlots Séga et Pélicorne p. 98

1.1 LA SÉLECTION DES VILLES TÉMOINS

Retour sur les critères de sélection des Villes Témoins

La nécessité de composer un panel représentatif des villes engagées dans le dispositif

De la nécessité d'une démarche méthodologique objective et rationnelle

Du fait de contraintes matérielles et temporelles conditionnant la réalisation du retour d'expérience, il était nécessaire de mettre en place une démarche méthodologique qui assure un équilibre entre des approches quantitatives (enquête en ligne à l'échelle des 112, analyse documentaire statistique à l'échelle des 56 villes lauréates) et qualitatives (entretiens et analyses approfondies à l'échelle de quelques villes), en veillant à être en capacité d'en tirer des enseignements transversaux robustes compte-tenu de la diversité des situations rencontrées au sein du dispositif.

La démarche de retour d'expérience vise en effet un apprentissage collectif, autour d'une double dynamique : dans une dynamique itérative, la formalisation d'enseignements alimentant les acteurs locaux sur leur propre appel à projets, et dans une dynamique ascendante, la valorisation des retours des villes et de l'expérience du terrain pour alimenter le cadre du dispositif national. Il était donc nécessaire de ne pas se contenter d'une approche qualitative « monographique », dont les enseignements auraient servi les projets étudiés mais auraient été difficiles à mettre en perspective tant pour les porteurs du dispositif au niveau national que pour d'autres villes engagées dans la démarche.

Il a ainsi été décidé de constituer un panel de « Villes Témoins », dont la sélection a fait l'objet d'un choix concerté entre le PUCA, la Direction du programme Action Cœur de Ville de l'ANCT et l'équipe en charge de la réalisation du retour d'expérience. Un ensemble de critères a donc été formalisé et pondéré (cf. ci-contre) afin de garantir la meilleure représentativité possible des Villes Témoins :

- De la diversité des situations à l'échelle nationale, afin d'en tirer des enseignements transversaux utiles aux porteurs et partenaires nationaux du dispositif,
- Des spécificités propres à certains sites ou territoires, afin de faire en sorte que les enseignements tirés de leur étude puisse servir plus particulièrement à d'autres villes aux caractéristiques proches.

Les 56 villes lauréates et quelques villes retenues ont ensuite été analysées à l'aune de ces critères pour aboutir à la sélection de 10 Villes Témoins.

Les critères de sélection, priorisés et pondérés, utilisés pour sélectionner les Villes Témoins

1. Critère lié au site lui-même
1. Critère lié au projet
1. Critère lié au processus
+ Poids du critère

+++ 1. **Des sites "marqueurs" du programme RCV présentant un intérêt pour d'autres villes** (par exemple galeries commerciales, patrimoines anciens, petits ensembles immobiliers à reconvertir, en lien avec les familles de site repérées)

++ 2. **Des processus relativement avancés, avec des groupements sélectionnés** (AAP les plus avancés, présentant ou non des difficultés, ou processus de sélection d'ici mars 2021)

+++ 3. **Des processus basés sur des partenariats actifs ou innovants et un pilotage fort** (du côté des porteurs publics / du côté des groupements)

+ 4. **Des projets reflétant les quatre niveaux d'intervention sur les patrimoines**
1. Réhabilitation patrimoniale 2. Adaptation et réemploi 3. Transformation architecturale 4. Construction nouvelle
Avec ou sans conservation du bâti existant

++ 5. **Les hypothèses d'assemblage programmatique souhaitées par les villes et proposées par les groupements** (habitat, commerce, culture, tourisme, etc.)

6. **Des projets à visée d'innovation, portant sur le programme, le projet architectural ou le montage juridico-financier** (nature des activités et du programme / solutions architecturales et sujets écologiques / montage)

7. **Des projets montrant une forte cohérence / articulation avec le programme ACV** (pour apprécier l'articulation ACV/RCV et les effets d'ACV pour capter des opérateurs + liens avec Forum des solutions)

+ 8. **Une sélection respectant la répartition géographique** (toutes les régions ne peuvent être couvertes)

+++ 9. **La stabilité des équipes RCV** (capacité à disposer d'un retour d'expérience depuis le début de la démarche)

Le panorama des villes sélectionnées

Des sites "marqueurs" du dispositif *Réinventons nos cœurs de ville*, présentant un intérêt pour d'autres villes

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

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

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

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

5 I IMMEUBLES À RÉINVESTIR I École / Poste / Hôtel

Caserne

6 I FONCIERS LIBÉRÉS OU RÉAFFECTÉS I

La sélection couvre assez bien les différents types de sites présentés par les villes impliquées dans le dispositif, en respectant une forme de proportionnalité pour chaque catégorie.

A noter que seuls les sites de type « commerciaux » (galeries, cinémas, halles) ne sont pas représentés dans le panel des Villes Témoins, du fait d'une nécessaire sélection et au regard des autres critères de choix.

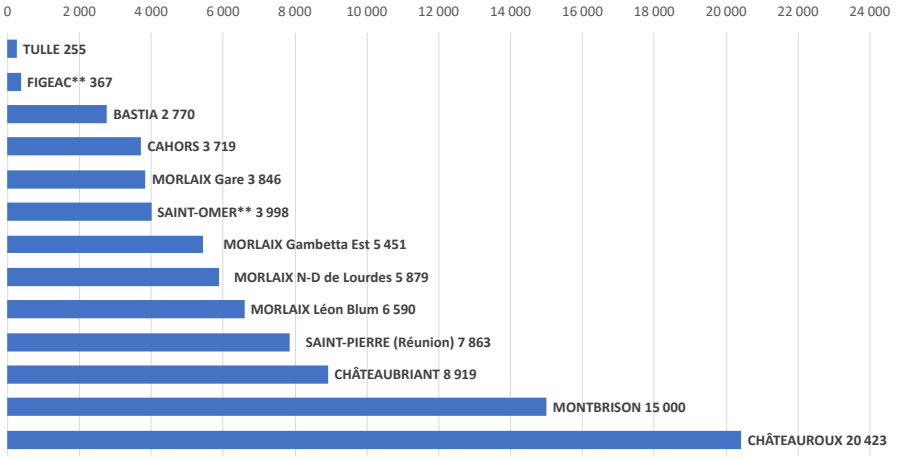
Des sites "marqueurs" du dispositif *Réinventons nos cœurs de ville*, présentant un intérêt pour d'autres villes

De la juste taille des sites pour équilibrer la péréquation des contraintes et des potentiels

À la différence des grands APUI métropolitains, le dispositif *Réinventons*… présente l'intérêt de repérer des petites entités foncières et des patrimoines immobiliers bien ciblés, inscrits dans une stratégie globale de revitalisation urbaine.

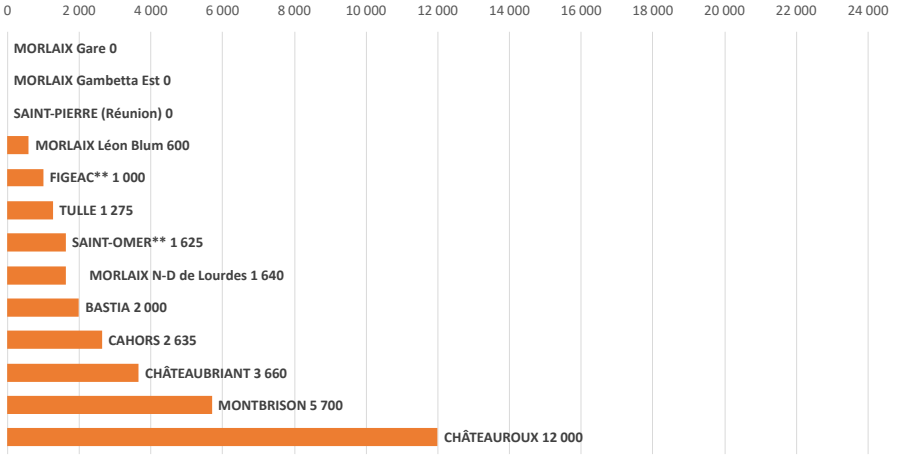
Les sites présentent parfois des contraintes à prendre en compte pour les « réinventer », notamment un caractère exceptionnel sur le plan patrimonial. Dans tous les cas, le choix du site, sa taille et sa capacité constructive, la délimitation du périmètre de projet pour circonscrire un tènement foncier pertinent, sont déterminants pour retenir l'intérêt des opérateurs et leur décision de s'engager à construire un programme et remettre une offre. L'extension du périmètre à des parcelles adjacentes (Cahors, Figeac…) ou la stratégie multisites (Morlaix) permettent de « pousser les murs », de décloisonner un site contraint en lui trouvant de nouvelles accessibilités, d'être cohérent en termes de taille critique du site et de surfaces à aménager tout en anticipant une possible péréquation des coûts et des recettes pour les groupements.

Pour les collectivités, il s'agit aussi de penser l'opération immobilière comme un morceau de projet urbain. À ce titre, plusieurs groupements ont cependant regretté le manque d'une vision plus large portée par la collectivité, au moins d'un plan guide et d'intentions urbaines permettant d'inscrire l'opération dans un schéma d'ensemble figurant des enjeux urbains plus larges ou des évolutions futures de l'environnement du site de projet : c'est notamment le cas à Châteauroux (par exemple les itinéraires et cheminement, l'ouverture possible sur le parc Balsan, la gestion du stationnement) ou à Montbrison (la vocation et le devenir de la parcelle nord occupée par les ateliers municipaux).



Pyramide des Villes Témoins selon la taille des emprises foncières

VILLES LAURÉATES
**VILLES RETENUES



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

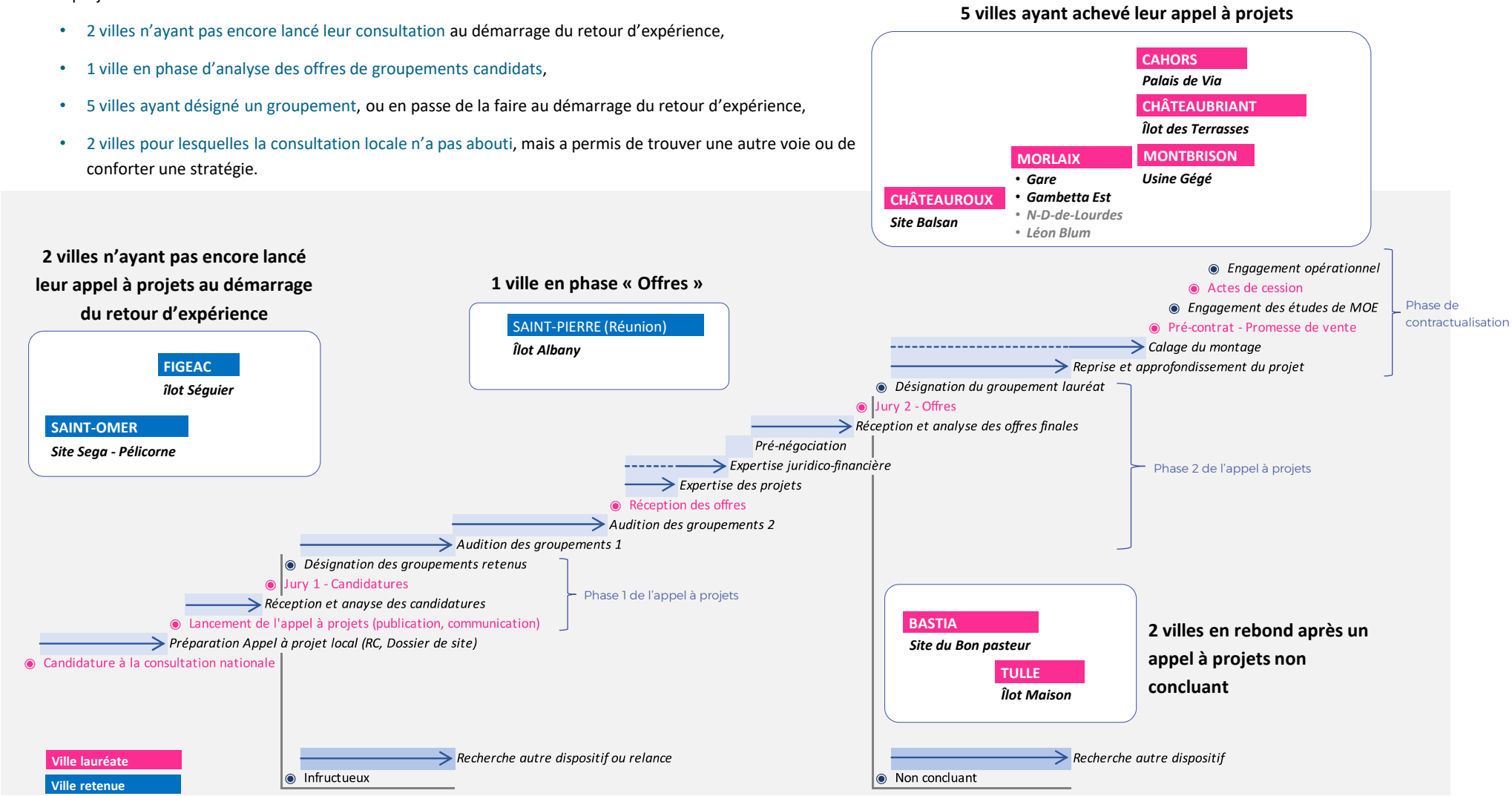
VILLES LAURÉATES
**VILLES RETENUES

Un positionnement des Villes Témoins à diverses étapes dans le processus d'appel à projets

(au moment du lancement du retour d'expérience)

Le choix des Villes Témoins permet de croiser les regards des collectivités engagées dans le dispositif national *Réinventons nos cœur de ville*, à différentes étapes du processus, avant, pendant et après la procédure d'appel à projets :

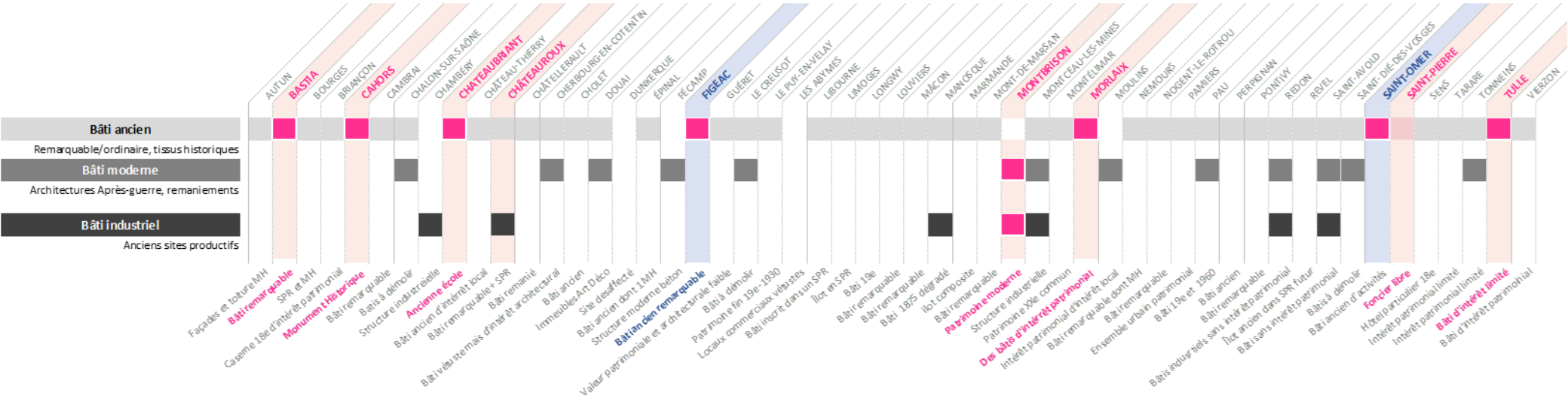
- 2 villes n'ayant pas encore lancé leur consultation au démarrage du retour d'expérience,
- 1 ville en phase d'analyse des offres de groupements candidats,
- 5 villes ayant désigné un groupement, ou en passe de la faire au démarrage du retour d'expérience,
- 2 villes pour lesquelles la consultation locale n'a pas abouti, mais a permis de trouver une autre voie ou de conforter une stratégie.



Des sites dont les enjeux reflètent les quatre niveaux d'intervention envisageables sur les patrimoines

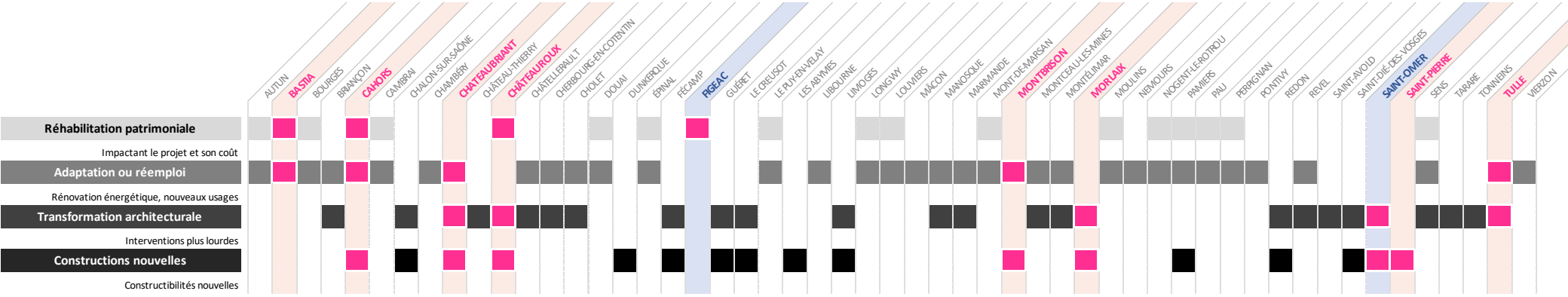
Des sites représentatifs de la diversité des types de patrimoine sur les sites présentés par les villes

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



Des sites représentatifs de la diversité des enjeux d'intervention sur les patrimoines rencontrés

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



Ville lauréate

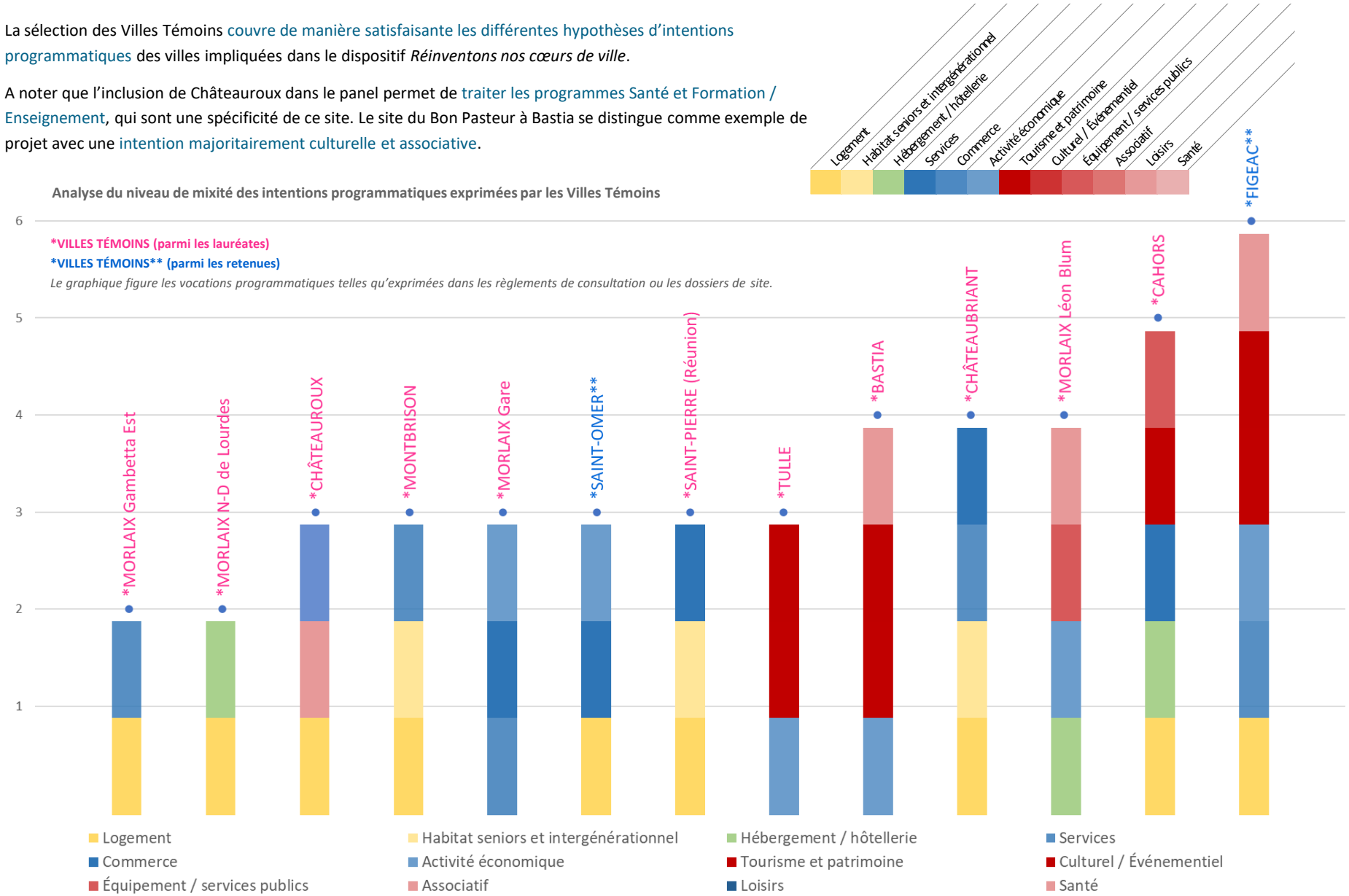
Ville retenue

La sélection couvre assez bien les différents types de patrimoines (ancien, moderne, industriel) et les différents enjeux d'intervention sur ceux-ci présentés par les villes impliquées dans le dispositif, en respectant ici aussi une forme de proportionnalité relative à chacune des catégories. A noter la spécificité de l'îlot Albany à Saint-Pierre, seul site non bâti des villes lauréates et du panel des Villes Témoins.

Une diversité des intentions programmatiques exprimées par les villes

La sélection des Villes Témoins couvre de manière satisfaisante les différentes hypothèses d'intentions programmatiques des villes impliquées dans le dispositif *Réinventons nos cœurs de ville*.

A noter que l'inclusion de Châteauroux dans le panel permet de traiter les programmes Santé et Formation / Enseignement, qui sont une spécificité de ce site. Le site du Bon Pasteur à Bastia se distingue comme exemple de projet avec une intention majoritairement culturelle et associative.



Une diversité des situations géographiques et territoriales des Villes Témoins

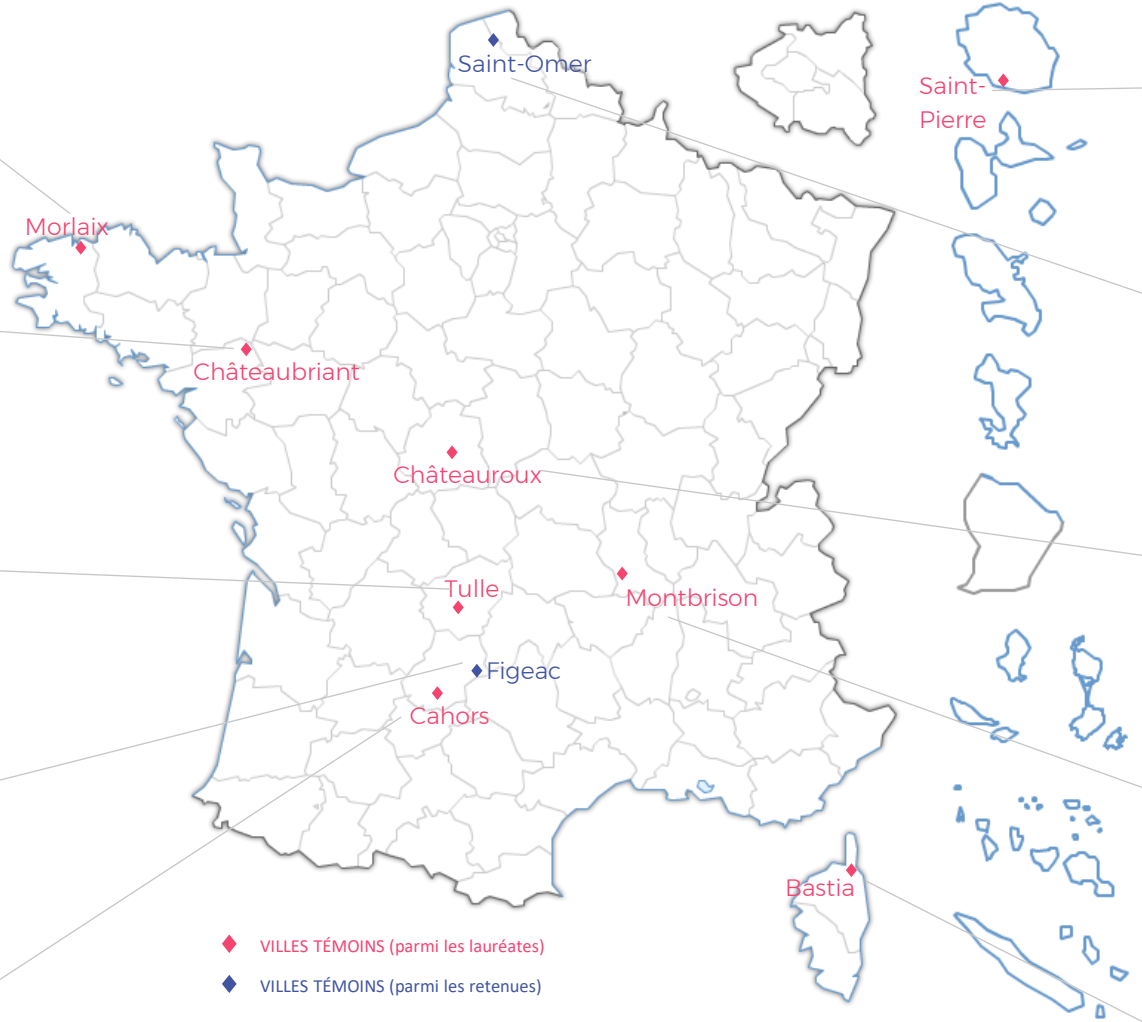
MORLAIX
QUARTIER GAMBETTA-GARE

CHÂTEAUBRIANT
ÎLOT DES TERRASSSE

TULLE
ÎLOT MAISON

FIGEAC
ÎLOT SÉGUIER

CAHORS
PALAIS DE VIA



SAINT-PIERRE (LA RÉUNION)
FRONT DE MER

SAINT-OMER
SEGA PELICORNE

CHÂTEAUROUX
SITE BALSAN

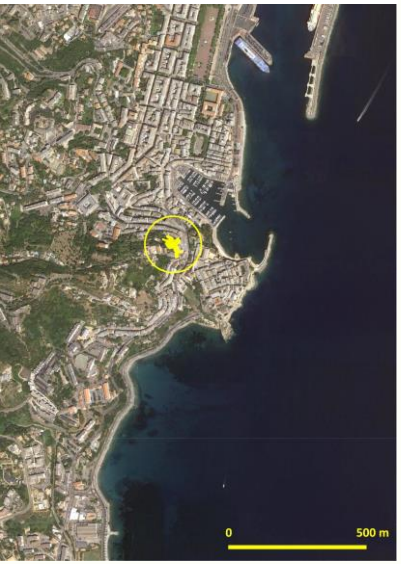
MONTBRISON
USINE GÉGÉ

BASTIA
SITE DU BON-PASTEUR

La sélection couvre une large diversité de situations géographiques (les 10 Villes Témoins sont réparties sur 9 régions différentes) et territoriales (littoral, rural, proximité d'une métropole, insulaire, etc.). Par ailleurs, au-delà de leur volonté de s'inscrire dans une stratégie de revitalisation de leur centre-ville grâce au programme Action Cœur de Ville, les territoires concernés présentent des dynamiques socio-économiques diversifiées (la dynamique territoriale de Châteaubriant, tirée par la Métropole de Nantes, est par exemple très différente de celle de Tulle).

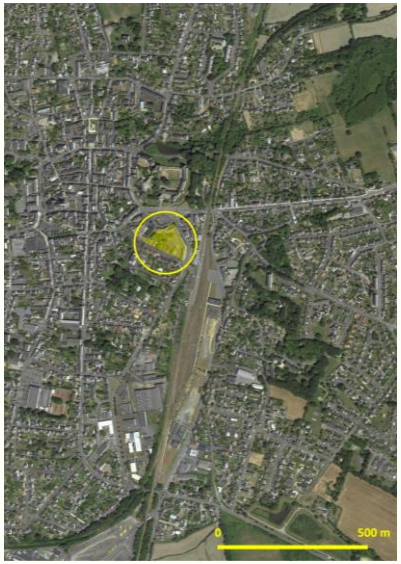
Panorama des situations territoriales

BASTIA



CAHORS

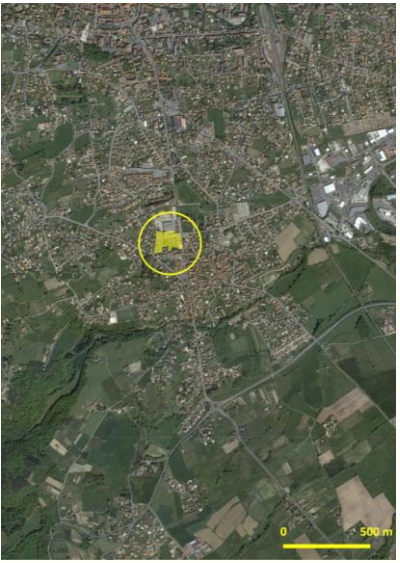
CHÂTEAUBRIANT



CHÂTEAUROUX

FIGEAC

MONTBRISON

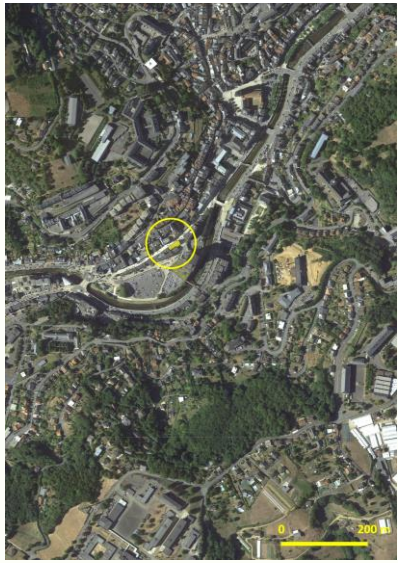


MORLAIX

SAINT-OMER

SAINT-PIERRE

TULLE

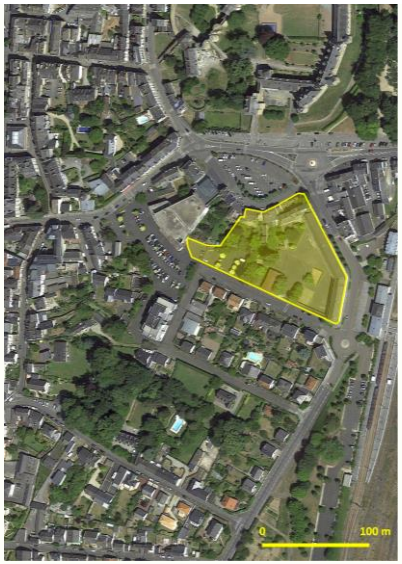


Configuration et taille des sites (emprises foncières)

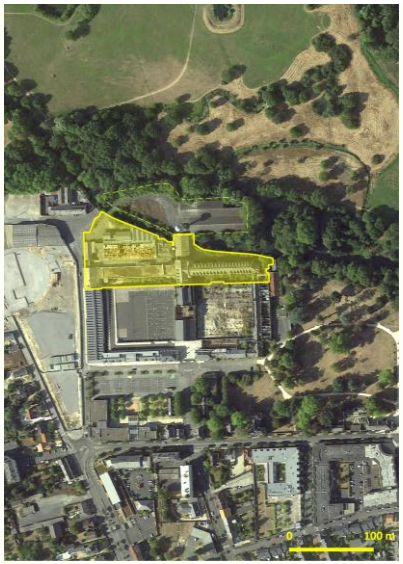
BASTIA 2 770 m2

CAHORS 3 719 m2

CHÂTEAUBRIANT 8 919 m2



CHÂTEAUROUX 20 423 m2



FIGEAC 367 m2

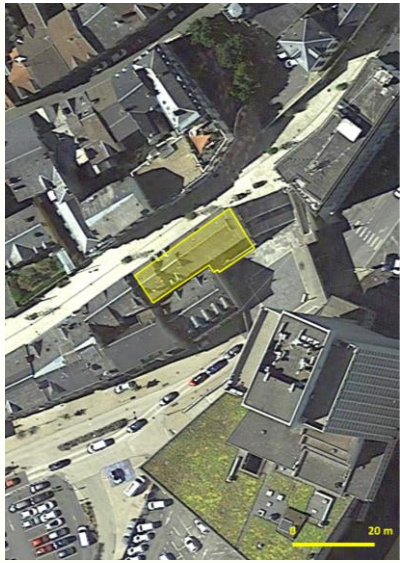
MONTBRISON 15 000 m2

MORLAIX **1** : 3 846 m2 – **2** : 5 451 m2 **3** : 5 879 m2 – **4** : 6 590 m2

SAINT-OMER 3 998 m2 (foncier maîtrisé)

SAINT-PIERRE 7 863 m2

TULLE 225 m2



1.2 LES RETOURS D'EXPÉRIENCES DES VILLES TÉMOINS

Présentation des retours d'expérience :

- Le choix et les problématiques du site
- La gouvernance et les acteurs associés
- Le déroulement de l'appel à projets *(le cas échéant)*
- Le projet et sa programmation
- Le montage opérationnel et financier *(le cas échéant)*
- Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville et de ses partenaires
- Le projet vu par ses acteurs : du côté du groupement lauréat *(le cas échéant)*
- Les enseignements locaux à retenir pour renforcer l'accompagnement national

Les 10 villes Témoins (à l'engagement du retour d'expérience)

VILLES AYANT ACHEVÉ LEUR APPEL À PROJETS

CAHORS
Palais de Via
Quand *Réinventons nos cœurs de ville* s'inscrit dans le sillage d'une politique de valorisation patrimoniale engagée de longue date

CHÂTEAUBRIANT
Îlot des Terrasses
Quand l'appel à projets *Réinventons nos cœurs de ville* s'illustre par des relations de confiance et une démarche où chaque acteur a trouvé sa place

CHÂTEAUROUX
Site Balsan
Quand toutes les parties prenantes d'un projet œuvrent à résoudre une équation programmatique complexe et des enjeux d'adaptation d'un bâti industriel pour lui donner une seconde vie

MONTBRISON
Usine Gégé
Quand l'appel à projets *Réinventons nos cœurs de ville* devient une expérience singulière de « coréalisation » publique-privée d'un projet immobilier et urbain

MORLAIX
Quartier Gambetta-Gare
Quand un appel à projets multisites *Réinventons nos cœurs de ville* permet la réalisation de deux opérations concomitantes et complémentaires

VILLES EN REBOND APRÈS UN APPEL À PROJETS NON CONCLUANT

BASTIA
Site du Bon Pasteur
Quand une démarche d'urbanisme transitoire permet de rebondir après un appel à projet non concluant et met en évidence la nécessité d'intéresser des opérateurs alternatifs

TULLE
Îlot Maison
Quand un appel à projets infructueux capte l'intérêt d'un autre opérateur et que la démarche *Réinventons nos cœurs de ville* se déploie vers un autre site de projet

VILLES EN EN TRAIN DE MENER OU PRÉPARER LEUR APPEL À PROJETS

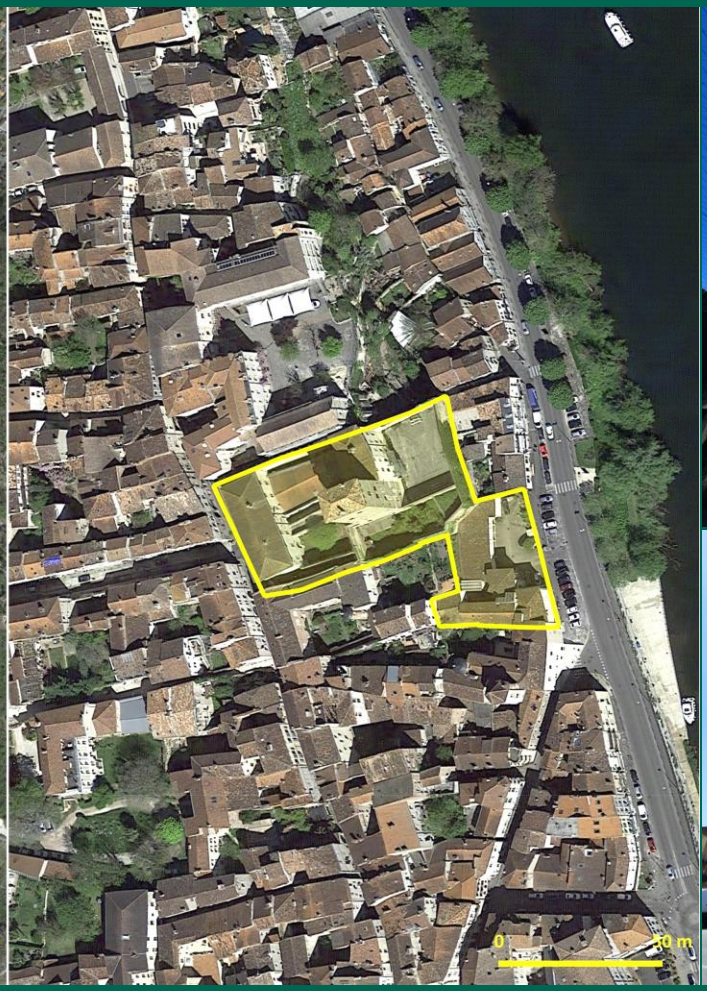
SAINT-PIERRE DE LA RÉUNION
Îlot Albany
Quand *Réinventons nos cœurs de ville* permet de recréer une articulation d'usages entre le cœur de ville et le front de mer

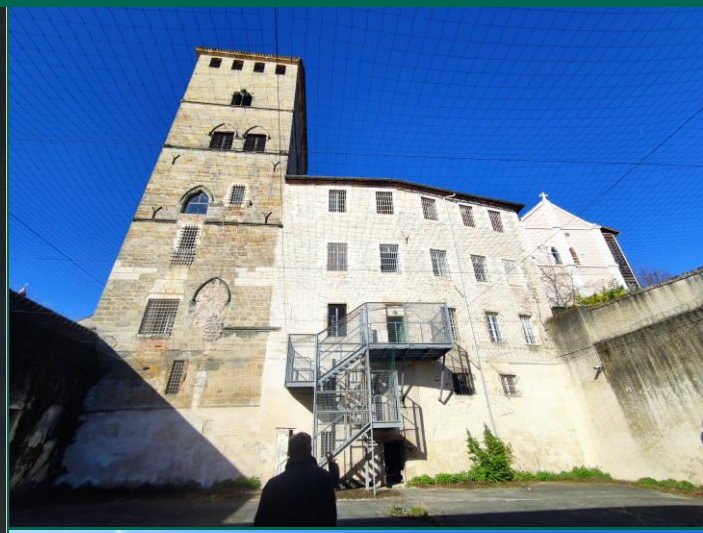
FIGEAC
Îlot Séguier
Quand l'appel à projets *Réinventons nos cœurs de ville* s'ancre fortement dans son territoire et devient vitrine des savoir-faire locaux en éco-réhabilitation du bâti ancien

SAINT-OMER
Îlots Séga et Pélicorne
Quand la préparation de l'appel à projets s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale de revitalisation et d'innovation du cœur de ville

Cahors // Palais de Via

Quand Réinventons nos cœurs de ville s'inscrit dans le sillage d'une politique de valorisation patrimoniale engagée de longue date





Cahors // Palais de Via

Un nouveau lieu de vie et d'activités pour redonner vie à un patrimoine exceptionnel

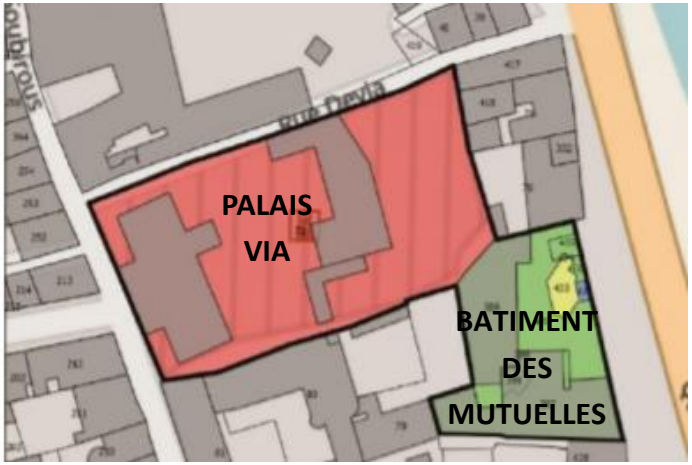
Le choix et les problématiques du site

Dominant les berges du Lot, la tour médiévale du Palais de Via, ancienne prison, constitue un repère majeur dans le Site Patrimonial Remarquable de Cahors. Associant le bâtiment des Mutuelles en contrebas, le site se présente comme un assemblage de constructions successives depuis le XIIIe siècle. La Ville souhaite faire revivre ce patrimoine et y développer de nouvelles activités.
La Ville de Cahors et le Grand Cahors étaient engagés dans le programme « cœur d'agglomération » et le programme européen Urbact Local Groups avant de s'engager dans le programme Action Cœur de Ville et de signer la convention-cadre le 13 juillet 2018. Ces trois programmes se font donc écho et s'articulent autour d'une stratégie globale de renouvellement urbain associé à la valorisation de l'identité patrimoniale cadurcienne, et à sa « réappropriation » par les habitants. La réhabilitation du Palais de Via consiste en effet pour la municipalité à « rendre ce bâtiments aux habitants » et d'y développer une diversité d'usages.

Ce site au cœur du centre historique de la ville est constitué de 2 entités distinctes (réunies par le projet RCV, par souci de soutenabilité du projet) : le Palais de Via et le Bâtiment des Mutuelles, dont l'ensemble bâti est constitué de constructions datant du XIIIe au XVIe siècles et modifiées au XIXe et XXe (aménagement d'une maison d'arrêt, bien connue des habitants). Les enjeux du programme RCV sur ce site sont ceux d'un patrimoine, qui doit être adapté aux usages actuels du mode de vie urbain, dont les activités d'habitat (à la fois à destination de familles et d'étudiants) et les activités économiques (dont hébergements touristiques, activités d'ESS et activités commerciales) constituent les principales orientations programmatiques de la municipalité.

DONNÉES CLÉS

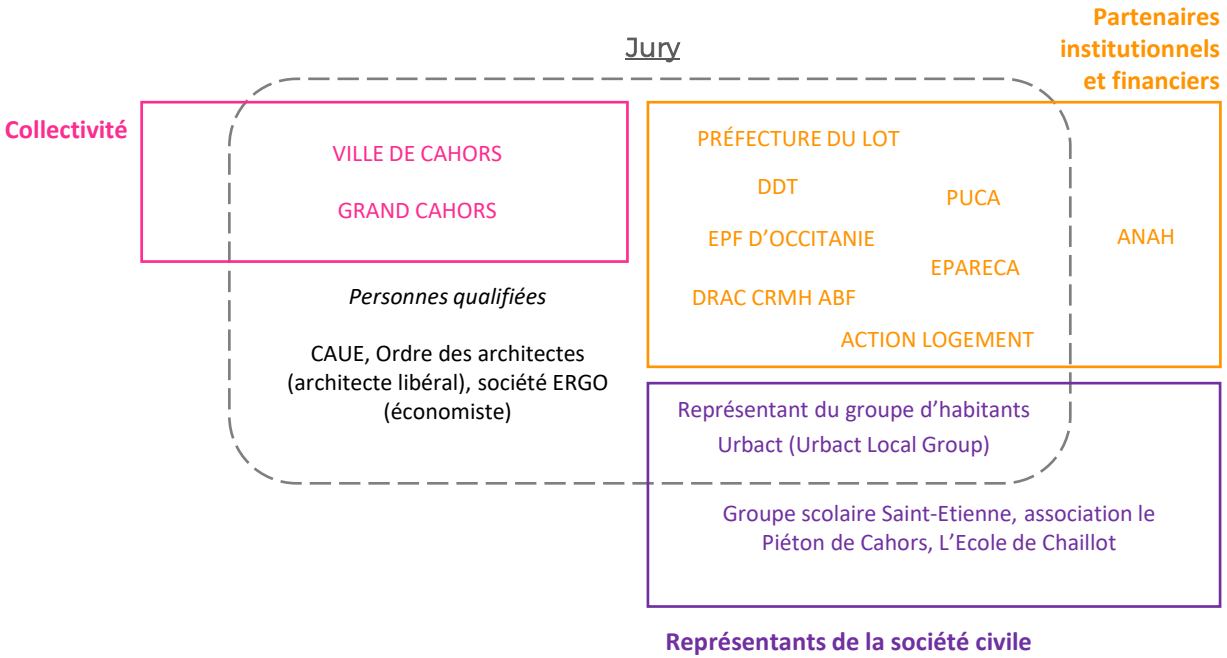
- **Surface site** : 3 723 m²
  Palais Via : 2 688 m² / 1420 m2 SDP
  Bâtiment des Mutuelles : 1 095 m² / 1 175 m² SDP
- **Protections réglementaires** : PSMV et SPR et étude pour inscription de l'ensemble du Palais Via au MH en février 2019
- **Contraintes techniques** : fort dénivelé, diagnostics obligatoires (amiantes, plomb, termites…) à mener; insalubrité de certains locaux
- **Maîtrise foncière** : complète (acquisition par l'EPF, convention d'anticipation foncière signée le 12 décembre 2017)
- **Occupation** : vacant depuis la fermeture de la prison



Cahors // Palais de Via

VERBATIMS
- *Les collectivités*
- *Les partenaires locaux et nationaux*
- *Les groupements*
- *Autres acteurs impliqués*

La gouvernance et les acteurs associés

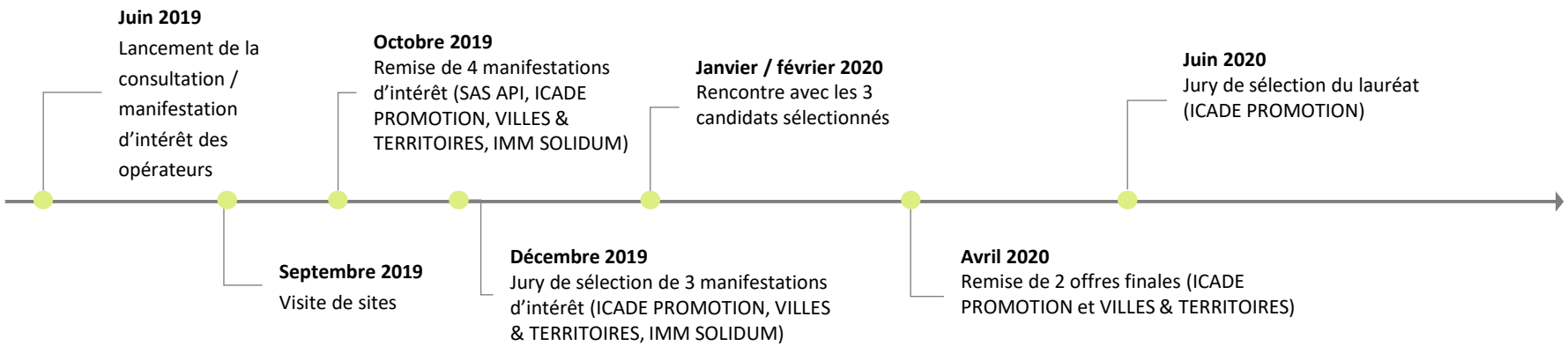


Les partenariats vus par la Ville

***« Nous avons construit les partenariats et appris à travailler ensemble au fur et à mesure**. D'abord avec les services de l'État et de la DRAC, en regard des exigences patrimoniales et archéologiques, et cela bien avant dépôt de candidature à la consultation nationale.*

*Puis **le partenariat avec l'EPF d'Occitanie, alors très nouveau pour Cahors**, a permis d'accélérer les choses, de trouver des moyens de faire. Notre dossier de candidature était de fait déjà bien nourri par l'étude flash de la SCET et l'étude patrimoniale précédemment réalisées ».*

Le déroulement de l'appel à projets



Cahors // Palais de Via

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

L'importance des démarches antérieures à l'appel à projets

Réinventons… vient à la suite d'une longue démarche urbaine et patrimoniale

*« Le programme Action Cœur de Ville s'inscrit dans le sillage d'**une politique de valorisation patrimoniale engagée de longue date** sous l'égide notamment de Michel SIMON, ancien adjoint au Maire de Cahors. »*

*« Le réinvestissement du Palais de Via reste un projet phare de l'actuel mandat, inscrit dans une **stratégie globale de renouvellement urbain** associé à la valorisation de l'identité patrimoniale. La Ville a conduit précédemment **une importante étude à l'occasion de la révision du PSMV** conçue comme un véritable projet urbain ».*

L'importance de la dynamique partenariale

***« L'étude flash » réalisée par le SCET en 2014** avec la CDC a conclu à l'idée de mixité d'usages. Mais **cela restait un projet difficile à porter** : comment une ancienne prison peut-elle retrouver un nouvel usage ? Comment intéresser des promoteurs ? Comment travailler ensemble à la transformation d'un site complexe et contraint ? **Réinventons nos cœurs de ville a permis de mettre tout le monde autour de la table du projet**. L'identification du site au niveau national nous donne plus de chances de trouver des investisseurs »*

L'habitude de l'expérimentation

*« La Ville de Cahors a une certaine habitude des AMI qui sont « déjà dans la boîte à outils » de la collectivité après plusieurs expériences avec **Urbact**, l'**AMI friches**, le dispositif **« bâtiment démonstrateur »** dans le cadre de l'appel à projets ENERPAT SUDOE… »*

Une collectivité « pionnière » pour la DDT du Lot

*« **Les équipes de Cahors répondent toujours 'présent' aux démarches d'expérimentation**. 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). Cahors était très avance dans la démarche Action Cœur de Ville et a pu servir d'exemple à d'autres collectivités. »*

Alex Letellier, architecte du patrimoine, auteur de l'étude patrimoniale et membre du groupement lauréat, au sujet de la protection patrimoniale :

« La difficulté pour un tel site est la superposition ou la fragmentation des protections qui impliquent plusieurs niveaux d'autorisations administratives. Il est nécessaire de repérer et d'anticiper les conditions réglementaires de réalisation.

***Le choix stratégique du classement de l'ensemble du site au titre des Monument Historiques issu de l'étude patrimoniale, est une vraie force pour le projet**. Il anticipe et évite les freins de la « mise en œuvre administrative » à ne pas sous-estimer pour ce type de projet ».*

2007
Engagement des réflexions PSMV

2012
Ateliers nationaux Territoires économiques

2014
« Villes Démonstrateurs » (CDC)
Étude Flash de la SCET

2015
Aboutissement des études du PSMV

2016-2017
Étude patrimoniale
Étude archéologique
Étude Artevia

Décembre 2017
Convention foncière avec l'EPF d'Occitanie

Juillet 2018
Signature de la Convention Action Cœur de Ville

Octobre 2019
Commission nationale actant la cession et l'extension de la protection Monument Historique à l'ensemble du site

Cahors // Palais de Via

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

L'acculturation à la démarche d'appels à projets

La démarche de classement Monument Historique

*« C'est initialement la DDT qui a interpelé la Direction nationale du programme Action Cœur de Ville pour inscrire cet ancien palais dans le dispositif Réinventons... La DRAC a été associée pour **évaluer les possibilités d'intervention en regard du classement** Monument Historique ».*

L'évolution du périmètre tire son expérience des démarches antérieures

*« Le périmètre de l'appel à projets est issu de choix stratégiques arbitrés antérieurement. La Ville était consciente de **la quasi-impossibilité de trouver un équilibre financier avec le seul patrimoine du Palais de Via**.*

*L'ajout de la parcelle des Mutuelles, déjà repérée dans les études du PSMV, est stratégique. Son intégration au site de l'appel à projets, **permet de viser un programme de logements plus important, d'intéresser plus fortement les opérateurs** et surtout de permettre une ouverture du Palais de Via en intégrant un dispositif d'accès et une liaison entre la ville basse et la ville haute ».*

L'évidence du choix du site

*« Bien avant Action Cœur de Ville, la Ville et le Grand Cahors étaient engagés dans le projet « cœur d'agglomération ». Lorsque Réinventons… a été lancé, **le Palais de Via s'est imposé comme une évidence** : le site était déjà inscrit dans une dynamique, les réflexions étaient mûres. Le site était prêt, il restait à monter le dossier ».*

La souplesse dans la définition des intentions programmatiques

*« Les **orientations programmatiques étaient très ouvertes pour ne pas alourdir encore les contraintes inhérentes au site**. Notre idée initiale était de rendre ce bâtiment aux habitants et d'y développer une diversité d'usages. Nous avons eu **des réponses parfois inattendues**, comme des activités de coworking.*

*Nous savions que l'appel à projets déboucherait sur des programmes dans le domaine du tourisme, l'hôtellerie de standing et la restauration, mais également des services à la population que nous ne savions pas encore qualifier : par exemple la micro-crèche aujourd'hui incluse dans le projet n'était pas une attente initialement exprimée par la ville, **cette idée vient du groupement lauréat**.*

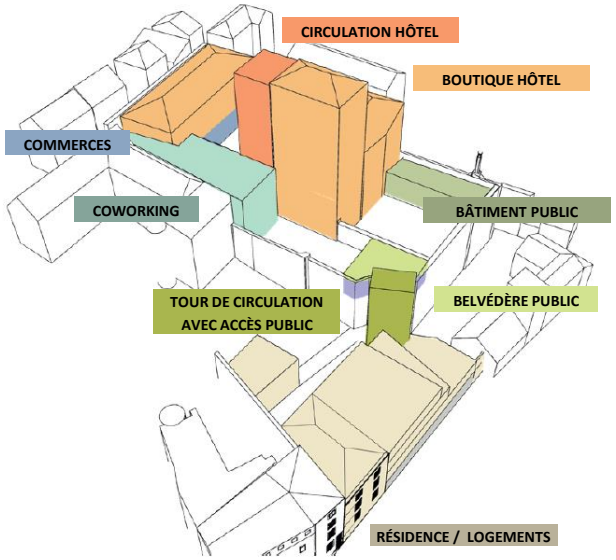
La réussite de la démarche selon la Délégation locale de l'Anah

*« Le 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 de proposer un site comme le Palais de Via dont le caractère patrimonial majeur rend nécessaire le projet assez complexe**. Dans ce contexte, l'intérêt de s'inscrire dans la dynamique Action Cœur de Ville est justement de pouvoir prendre en compte cette question patrimoniale en allant au-delà des dispositifs classiques (notamment ceux de l'Anah).*

*La réussite de Réinventons nos cœurs de villes à Cahors tient à **une convergence, une mobilisation coordonnée de toutes les forces autour d'un objectif commun**, et la mobilisation d'investisseurs privés autour du projet. »*

Cahors // Palais de Via

Le projet lauréat et sa programmation



Procédant d'une recomposition complète du site, le projet allie considération écologique, exigences de valorisation patrimoniale et introduction d'un langage contemporain. Le programme comprend pour l'essentiel un équipement touristique (Hôtel avec restaurant et service associés) et un volet habitat. Les nouveaux usages s'articulent autour des cours existantes transformées en jardins paysagers (1500 m2 d'espaces végétalisés). En plus d'une équipe de maîtrise d'œuvre expérimentée en restauration patrimoniale, le groupement associe différents exploitants déjà identifiés. La Ville poursuit ses échanges avec le groupement pour adapter notamment la programmation de logements.

Surfaces développées : 3 723 m2

Programmes privés

- Boutique Hôtel 4* de 33 chambres, avec restaurant bistronomique, bar et cave à vin, espace bien-être
- Résidence de 26 logements dont 8 logements familiaux et 18 appartements partagés.
- Espace de Coworking : 500 m^2
- Micro-crèche : 10 berceaux
- Commerces (4 cellules)
- Espaces extérieurs : 4 cours et jardins paysagers
- Stationnement : 22 places de parking
- Estimation de création d'emplois : 35 ETP directs

Programmes et espaces publics

- Concept store géré par la Ville de Cahors (110 m^2)
- Belvédère et passage publics

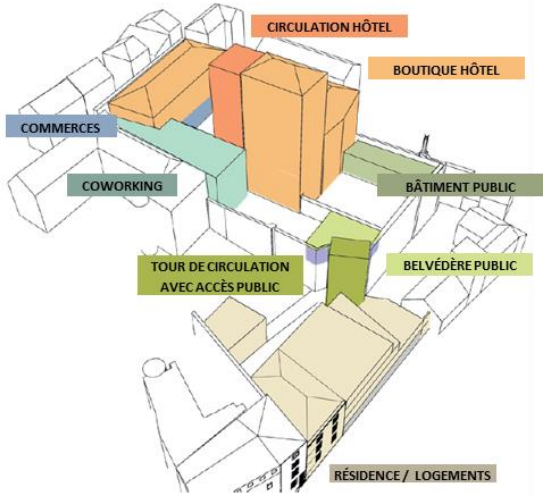
Groupement lauréat

- ICADE PROMOTION
- LETELLIER ARCHITECTES (architecte du patrimoine)
- WOODSTOCK (paysagiste)
- HN CONSULTING (programmation hôtelière)
- CYCLE UP (réemploi et économie circulaire)
- ARTELIA (BET)

- Montant total de l'investissement / coût global du projet : **12 000 k€**
- Prix proposé par le groupement pour l'achat du foncier : **215 k€**
- Reste à charge / part d'investissement public ou subvention : **1 850 k€**
- Type de montage juridique envisagé : **cession complète du site puis rétrocession d'emprises publiques, vente en VEFA aux investisseurs / exploitants pré-identifiés**

Cahors // Palais de Via

Le montage opérationnel et financier proposé par ICADE PROMOTION (groupement lauréat)



VILLE DE CAHORS

ÉTAT (propriétaire Palais de Via)

EPF D'OCCITANIE (portage foncier Mutuelles)

Cession

ICADE PROMOTION

Acquiert et aménage l'ensemble du site

Puis rétrocède des éléments de domaine public (840 m2) (chemin de ronde, belvédère, cour, parvis Mutuelles)

Puis rétrocède un volume brut à occuper (100 m2)

GROUPEMENT

BET **ARTELIA**

Économiste **ALAYRAC**

Équipe de MOE **ALEX LETELLIER** (architectes) **WOODSTOCK** (paysagistes)

Expert Programmes hôteliers **HN CONSULTING**

Experts réemploi **CYCLE UP RODRIGUEZ BIZEU**

PROJET ARCHITECTURAL

Permis de démolir et de construire valant co-division

Ventes en VEFA des produits assortis de baux commerciaux ou BEFA

Business Plan Programme hôtelier

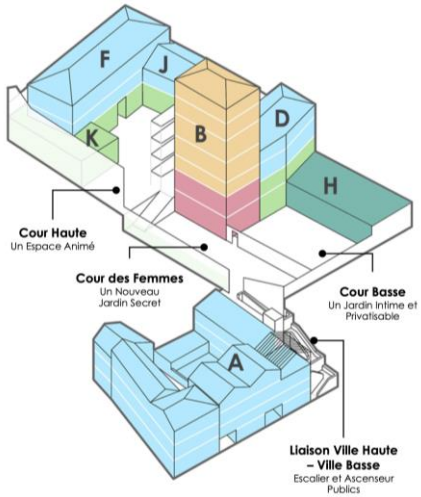
GROUPE RÉAUMUR France	DOMANI	BUREAUX & CO	TOM & JOSETTE
Hôtel 4*	**Résidence**	**Coworking**	**Micro-crèche**

BANQUE DES TERRITOIRES (*co-investissement*)

INVESTISSEURS / EXPLOITANTS PRESSENTIS

Cahors // Palais de Via

Le programme et le montage opérationnel et financier proposé par VILLES & TERRITOIRES / BELLEVILLES (groupement non retenu)



	Bâtiment	Niveau	Surface (m² SDP)	Exploitation
LE PALAIS DE VIA	F	RDC Cour Haute	328	Epicerie Fine (Produits Locaux) + Espaces Communs Résidence
		R+1	278	Logements Co-Living
		R+2	228	
	J	RDC Haute	100	Vente Directe de Vin / Produits du Terroir
		R+1	80	Logements Co-Living
	K	RDC Basse	100	Bar à Vin / Tapas
	B	RDC Cour Basse	78	Escape Game
		RDC Haute	74	
		R+1	75	Bureaux / Ateliers / Co-Working
		R+2	74	
		R+3	70	
		R+4	72	
		R+4	72	
	D	RDC Cour Basse	104	Brasserie
		RDC Cour Haute	112	
		R+1	108	Maison d'Hôtes / Gîte
		R+2	114	
	H	RDC Basse	153	Salle Réception / Mariages, Séminaires, Evénementiel...
LES MUTUELLES	A	Réhabilitation	438	7 Logements (2 T1 et 5 T2)
		Construction Neuve	710	9 Logements (2 T2 et 7 T4)
		Parties Communes	100	Local Bricolage, Local Vélos...
		Local dans Escalier Public	55	Local Commercial et/ou Artisanal

GROUPEMENT

Maîtrise d'ouvrage
VILLES & TERRITOIRES
(MO mandataire)
BELLEVILLES
(MO Associé)

Équipe MOE
PHBA
ATELIER ARPENT
(architectes cotraitants)
VOLGA
(paysagistes – intègre le groupement en phase offre)

Équipe AMO
TECKOE
DE WATOU
(programmation)
PALANCA
(maîtrise d'usages)

PALAIS DE VIA
(propriété État)

Bail emphytéotique 50 ans

Création d'une foncière (SAS ou SNC)

- 55% BELLEVILLES
- 10% VILLES & TERRITOIRES
- 10% DE WATOU
- 25% BANQUE DES TERRITOIRES *(condition suspensive de l'offre)*

Exploitation commerciale soumise à loyers

Création d'une SCIC de gestion / exploitation

- Associations, locataires et occupants…

PARCELLE DES MUTUELLES
(portage foncier EPF)

Cession

Création d'une Société Civile de Construction Vente (SCCV)

- 90% BELLEVILLES
- 10% VILLES & TERRITOIRES

Réalisation et ventes des logements

LA CLIQUE	CAMPUS & TOITS	UNION VIN DE CAHORS	JUMIMAMI	LES PETITS PRODUCTEURS	LA POULE AUX PORTS	LES BONNES TABLES DU LOT	LOT of SPORT
Coliving	**Colocations étudiantes**	**Evénementiel**	**Bar restaurant**	**Épicerie Cantine**	**Café asso.**	**Association gastronomique**	**Escape Game**

EXPLOITANTS POTENTIELS (lettres de soutien)

Cahors // Palais de Via

Analyse comparée des bilans présentés par les deux groupements finalistes

Les propositions des groupements finalistes à Cahors donnent à voir deux stratégies opposées

Outre le calendrier de livraison (2025 pour ICADE PROMOTION et 2027 pour VILLES & TERRITOIRES), le montage juridico-financier fait basculer le choix en faveur d'ICADE. Sur le plan juridique, ICADE propose un montage simple qui limite le risque et les responsabilités de la collectivité : l'achat des parties privées et leur traitement en promotion avec VEFA laissent à la charge de la collectivité les seuls éléments de domaine public prédéterminés. VILLES &TERRITOIRES propose la conservation la propriété publique du Palais de Via, mis à disposition par bail emphytéotique, un montage source de plus de complexité et de charges, bien que plus intéressant sur le plan de la programmation. Sur le plan financier, la sollicitation des finances communales est dix fois plus importante dans le montage de Villes & Territoires. Les deux groupements évaluent le coût de l'opération autour de 12 M€ HT. ICADE entend simplement acheter le foncier en deçà de l'estimation de l'EPF et espère 1 850 k€ de subventions. VILLES & TERRITOIRES formule une offre plus imprécise sur les valeurs d'achat du foncier et les subventions attendues mais charge la ville de réaliser au moins 4 M€ de travaux sur le Palais de Via.

Groupement ICADE PROMOTION

COÛTS PORTÉS PAR L'INVESTISSEUR
PALAIS DE VIA + MUTELLES
11 900 k€ HT
Hors fouilles et pollutions
Dont ouvrages publics : 1 300 k€
Dont charge foncière
Offre groupement :
215 k€ HT

RECETTES ATTENDUES
PALAIS DE VIA + MUTELLES
10 050 k€ HT
Dont cessions : 11 100 k€ HT
Dont marge escomptée : -1 050 k€ HT

RESTE À CHARGE / DÉFICIT
Subventions estimées
1 850 K€

Groupement VILLES & TERRITOIRES

COÛTS PORTÉS PAR LA FONCIÈRE
6 905 k€ HT

PALAIS DE VIA	MUTUELLES
4 145 k€ HT	2 760 k€ HT
Sans engagement sur les coûts réels de rénovation	**Dont charge foncière** Offre groupement : **375 k€ HT**

RECETTES ATTENDUES
7 087 k€ HT

PALAIS DE VIA	MUTUELLES
4 142 k€ HT	2 945 k€ HT
Recettes locatives sur XX années (bail à loyer variable en % de CA)	Valorisation 16 logements + 6 parkings + locaux communs

RESTE À CHARGE DE LA COLLECTIVITÉ
En maîtrise d'ouvrage publique
4 410 K€

COÛTS PORTÉS PAR LA COLLECTIVITÉ

PALAIS DE VIA	MUTUELLES
3 710 k€ HT Ville : rénovation patrimoniale 250 k€ HT EPF : démolitions et désamiantages	450 k€ HT Ville : aménagement d'un passage public

Le regard de la Direction régionale de la Banque des Territoires

*« **Nous accompagnons le lauréat, Icade, sur plusieurs aspects** : un appui en ingénierie pour monter un dossier de candidature au fonds friches, un appui à la recherche de co-investisseurs sur l'opération. La Banque des Territoires pourrait même **se positionner comme co-investisseur** sur la totalité du programme, selon l'orientation produit qui sera finalement posée. **Il s'agit d'un projet où s'enchevêtrent réellement les zones publiques et privées.** »*

Le regard de l'EPF d'Occitanie

*« L'appel à projets a permis une remontée d'idées nouvelles et **une certaine ouverture du champ des possibles**. L'EPF ne s'attendait pas à ce qu'un groupement propose le **recours à des baux emphytéotiques,** en regard d'un programme alternatif à une structure hôtelière. »*

Cahors // Palais de Via

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville et de ses partenaires

Quel regard portez-vous sur les deux projets finalistes ?

*« Le groupement lauréat, mené par ICADE Promotion, s'appuie sur un modèle éprouvé et un plan de financement clair et fiable, même s'il affiche un déficit. Il présentait aussi **l'intérêt d'identifier déjà des exploitants**. Le groupement mené par Villes & Territoires, non retenu, proposait un modèle alternatif qui fait appel à la participation et au financement citoyens, avec la mobilisation d'acteurs locaux. Intéressés par leur approche, nous maintenons le contact pour peut-être travailler avec eux sur d'autres sites ».*

Comment la collectivité est-elle outillée pour piloter un tel projet ?

*« Nous avons ressenti en effet une certaine faiblesse dans l'accompagnement juridique et financier et sommes en lien avec l'équipe Fin Infra. **Les services de la collectivité ont dû faire l'apprentissage d'outils dont ils étaient peu familiers. C'est un changement de culture** car nous avons peu de connaissance du fonctionnement du domaine privé en général ».*

Un dispositif de concertation publique a-t-il été mis en place ?

*« Nous avions précédemment engagé un travail de concertation sur la requalification de la rue du Château du roi dans le cadre du programme URBACT. **Un membre du groupe d'habitants mobilisé dans ce programme a ensuite été associé au jury de l'appel à projets**. Nous avons été sensibles au travail à conduire sur la participation des habitants. Le groupement mené par Villes et territoires, non retenu, a proposé une approche innovante sur la participation citoyenne. L'équipe d'ICADE Promotion a quant à elle présenté des vidéos d'habitants s'exprimant sur ce patrimoine. Elles confirment le sentiment que les habitants n'expriment pas de défiance particulière vis-à-vis des investisseurs privés. Nous rencontrons en effet peu de contestation ».*

Le lien avec l'expérience d'Urbact

Urbact (*Urbact Local Groups*) est un programme européen pour faire revivre des centres anciens, auquel participent 9 villes européennes dont Cahors.

L'expérience débute à la fin de l'année 2016, après la révision du secteur sauvegardé : l'idée avait alors germé de rendre piétonne la rue du Château du roi, « une rue riche architecturalement mais peu animée ».
Le dispositif Urbact se base sur des ateliers participatifs. Un groupe informel de 12 habitants est constitué pour réfléchir à la vocation et au devenir de cette rue : « Très vite nous avons parlé du Palais de Via. Ce site revenait très souvent dans les discussions, avec des idées d'ouverture ».

Patrice BOSC a été désigné pour être le porte-parole du groupe d'habitants lors les deux jurys de l'Appel à Projets du Palais de Via :

*« **Nous n'avons pas retrouvé nos rêves d'un lieu festif et culturel**. Sans être opposé au projet retenu, nous gardons une petite frustration. Nous étions attachés à deux idées : faire du dernier niveau de la tour un belvédère public, donner plus d'ampleur au passage public. Le projet nous paraît intéressant au sens où il respecte et met en valeur de l'architecture médiévale, et maintient une accessibilité publique. Le percement du mur côté rue du château du roi nous paraît pertinente comme **intervention du 21e siècle.** »*

L'avis du CRMH et de l'ABF

*CRMH : « Le projet est le fruit une démarche de **maturation avec la Ville de Cahors**. C'est une procédure nouvelle pour nous. Comme pour tout bien appartenant à l'État, et dans la perspective de céder ce monument, le site avait fait l'objet d'une étude archéologique et d'une étude patrimoniale.*

***La démarche nous est apparue très intéressante car peu commune pour un Monument Historique** pour lequel on souhaite retrouver un usage pérenne tout en contribuant à sa rénovation. Les présentations des équipes étaient assez complètes et les échanges très fluides. Les auditions ont permis d'éviter certains égarements ou incompréhensions. In fine, les deux offres étaient recevables et de qualité de notre point de vue, sans entrave technique majeure. »*

*ABF : « Il faut noter la très forte implication de la collectivité pour la valorisation patrimoniale, notamment les espaces publics et le traitement des façades. Les études de secteur sauvegardé s'engagent dès 2007 et aboutissent au PSMV en 2015. **Les dispositifs Action Cœur de Ville et Réinventons… arrivent après 15 ans de travail**. »*

Cahors // Palais de Via

VERBATIMS
- *Les collectivités*
- *Les partenaires locaux et nationaux*
- *Les groupements*
- *Autres acteurs impliqués*

Le projet vu par ses acteurs : du côté du groupement lauréat

ICADE : pourquoi avez-vous choisi de répondre à Cahors ?

« La candidature à Cahors relève d'un choix volontaire et ciblé. Nous avions noté une capacité programmatique importante, autour de 4 000 m2, tout en étant conscient des contraintes.

C'est l'une des raisons du choix du site, à savoir une constructibilité minimale ».

ICADE : comment avez-vous travaillé le bilan financier ?

*« Nous avons intégré un économiste à la deuxième étape de l'appel à projets pour produire **un chiffrage détaillé avec des éléments quantitatifs précis**. Trois aspects sont à prendre en compte : le coût des travaux, la recherche de financements complémentaires et la charge foncière. Au final, le marché qui détermine le prix de vente. Il faut éviter deux écueils : la sous-estimation du prix de vente et la surestimation des bilans d'exploitation. Les subventions sont à rechercher du côté du fonds friche, de la valorisation patrimoniale, des performances énergétiques. La vente du foncier au prix coûtant souhaitée par l'EPF d'Occitanie apparaissait encore trop chère. Le bilan a été retravaillé et continue à évoluer. Les échanges avec la Ville se poursuivent, toujours très constructifs ».*

ICADE : comment se passe la recherche d'investisseurs hôteliers ?

*« Pour aller au-devant des investisseurs, **il faut avoir un projet architectural bien avancé avec des hypothèses d'implantation programmatique et une première image architecturale**. Nous avons identifié et approché 5 à 6 groupes à l'échelle nationale ayant déjà investi dans des actifs à caractère patrimonial. Réaumur France a répondu favorablement en toute fin de l'appel à projets ».*

ICADE : votre point de vue sur le déroulement de l'appel à projets ?

*« **Le dialogue avec la collectivité a permis de co-construire le projet grâce une écoute réciproque**. Nous avons d'ailleurs changé de voie en cours de route.*
***Il y a eu un temps assez long de prise de connaissance du site, des enjeux et des attentes de la collectivité**. Ensuite s'est posée la question des exploitants pour construire la programmation. Nous nous sommes appuyés sur deux études de marché, l'une sur l'hôtellerie (MKG), l'autre sur le logement (Adéquation). Nous avons également sollicité HN Consulting qui nous a accompagné pour solliciter des investisseurs hôteliers. »*

A. Letellier (architecte) : comment analysez-vous l'articulation entre public et privé dans ce projet ?

*« Il s'agit d'**un projet à terme privé mais transpercé par une démarche publique ou semi-publique**, sur un site que l'on pourrait comparer aux passages parisiens. Il faut impérativement un élément d'attractivité pour amener de la vie : l'hôtel-restaurant joue ce rôle, mais aussi des éléments de programmation recevant du public ou à caractère semi-public : la micro-crèche, le belvédère, une salle partagée. Nous avons cherché à développer cette multiplicité d'usages ».*

A. Letellier : quid des constructions nouvelles et de l'expression architecturale contemporaine ?

*« Tout est entièrement repris avec l'obligation de reconstituer les circulations. Pour les nouvelles constructions, nous assumons une écriture architecturale contemporaine. Ce site a 600 ans d'histoire. On lui ajoute une strate pour les 100 ans à venir. **Le parti architectural et constructif consiste à faire le plus léger possible** : ossature légère, usage du béton limité au strict nécessaire, façades sèches, utilisation du verre et l'aluminium ».*

A. Letellier : point de vue sur le déroulement de l'appel à projets

*« L'appel à projets a été bien préparé, la procédure et la méthode clairement présentées, avec une bonne définition des objectifs. Cela a très bien fonctionné avec des services très impliqués et réactifs. **Tout au long de l'appel à projet, la Ville Cahors s'est toujours positionnée sur un mode : comment peut-on faire ?** Le pilotage d'une « petite ville » peut ainsi s'avérer plus souple, plus simple, plus efficace avec moins d'intermédiaires.*
Mais cela a été trop lourd et trop long ! 3 phases sur 9 mois avec 3 remises de dossier. Il faut se remettre à l'ouvrage à chaque étape. Cela représente engagement énorme. On aurait pu simplifier : l'appel à projets pourrait retenir une équipe sur la base d'une esquisse ».

Cahors // Palais de Via – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE CAHORS

L'appel à projets apparaît comme ***un moment de convergence et de cristallisation d'actions et projets mûris de longue date****, sur le plan de la politique patrimoniale notamment, avec une certaine maturité des intentions à partir d'études antérieures se sont avérées déterminantes (étude flash SCET financée par la Banque des Territoires, diagnostic patrimonial et étude de capacité programmatique…). Dans ce cas,* ***l'appel à projet vient confirmer les intentions et les matérialiser par le projet****. Le projet se construit à l'interface de l'expression de l'intérêt collectif soutenu par la Ville et ses partenaires (idée d'ouverture du site aux habitants, maintien d'un passage public, enjeu de valorisation patrimoniale et paysagère, mixité d'usages…) et de l'intérêt des investisseurs et opérateurs privés.*

Le cas de Cahors est emblématique de Réinventons… et porte une valeur exemplaire, notamment par un maillage partenarial des acteurs publics constituant un socle à la fois souple et solide *qui a permis, tout au long du processus et au-delà, des ajustements successifs et progressifs avec les groupements candidats.*

Entre les représentants des institutions publiques et les équipes candidates, ***on observe une régulation des acteurs eux-mêmes qui se joue dans une somme de réglages fins se substituant à des réglementations habituellement considérées comme contraignantes****.*

L'IMPORTANCE DES ÉTUDES PRÉALABLES AU RÉINVESTISSEMENT D'UN PATRIMOINE

Sur le plan patrimonial, ***l'extension du classement Monument Historique à l'ensemble du site apparaît ainsi comme une décision préalable féconde****, permettant d'unifier les enjeux patrimoniaux qui demeurent déterminants. L'unification du classement est d'ailleurs présentée comme* ***une anticipation d'une faisabilité administrative et règlementaire****, parfois négligée quand tous les regards se tournent vers la faisabilité financière et opérationnelle.*

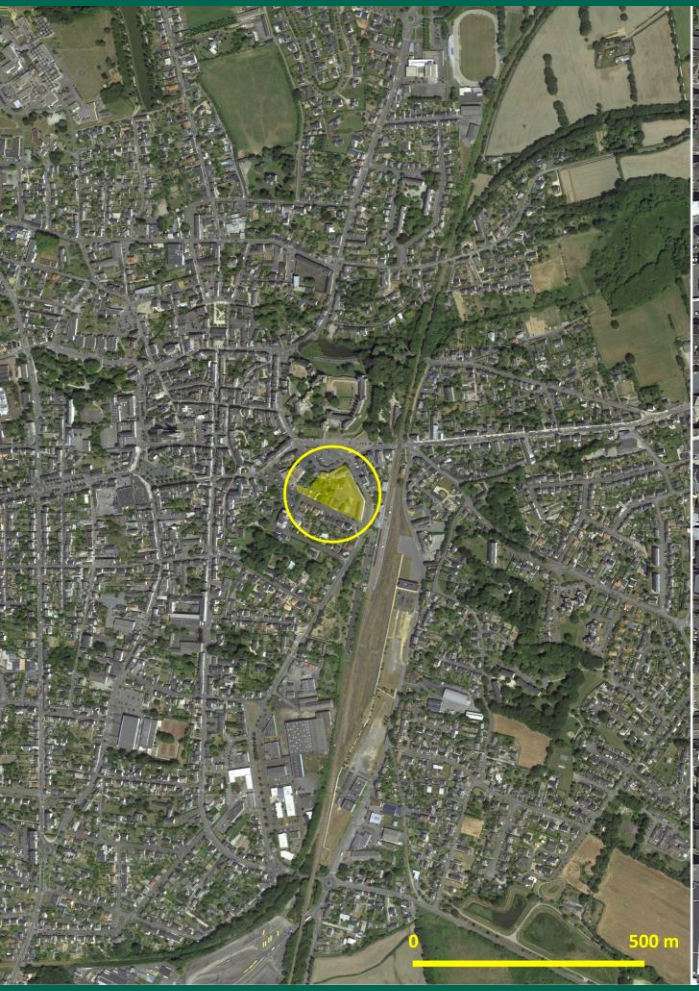
Ce cas est également exemplaire par ***le contraste entre les deux propositions finalistes*** *qui offraient à la collectivités deux alternatives opposées du point de vue de la programmation et des usages futurs (usages pérennes versus usages transitoires), du* ***sens donné à la réoccupation d'un patrimoine emblématique*** *(réinvestissement par l'économie touristique via un programme hôtelier versus appel à des initiatives culturelles et associatives), du montage et de l'économie globale du projet (cession complète à des investisseurs privés versus maintien d'une maîtrise publique).*

LA SINGULARITÉ DE LA CONCERTATION CITOYENNE

L'une des singularités est ***l'inclusion dans le jury d'un membre citoyen****, représentant la position d'un groupe d'habitants précédemment engagé dans un programme d'expérimentation européen (Urbact) à l'occasion d'une démarche participative. C'est le seul cas rencontré parmi les 10 villes témoins d'une implication citoyenne, certes modeste, dans un appel à projets Réinventons… Bien que le projet lauréat n'ait pas répondu à tous les espoirs de ce groupe d'habitants, le témoignage de ce citoyen montre l'intérêt d'associer aux auditions un ou plusieurs habitants-usagers pour donner plus de transparence quant au choix du projet lauréat, avec la prise en compte de toutes les implications patrimoniales, opérationnelles et financières. Cela a été possible à Cahors parce qu'il y avait* ***une expérience participative antérieure qui peut être prolongée par un travail sur les espaces publics attenants au site du Palais de Via****.*

Châteaubriant // Îlot des Terrasses

Quand l'appel à projets Réinventons nos cœurs de ville s'illustre par des relations de confiance et une démarche où chaque acteur a trouvé sa place



Châteaubriant // Îlot des Terrasses

Une ancienne école se transforme en lieu de vie intergénérationnel

Le choix et les problématiques du site

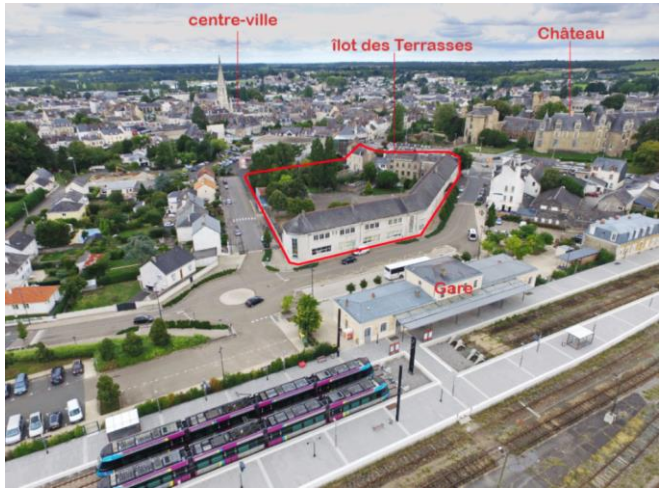
Situé entre le château et la gare dont il est proche, l'îlot des Terrasses bénéficie d'une place stratégique dans la ville. Il est constitué d'une école (emprise de 7 000 m2), de logements et d'espaces verts. Le projet du site de l'îlot des terrasses s'inscrit dans la convention cadre de la municipalité avec Action Cœur de ville signée le 7 septembre 2018. Le plan guide initié en 2019 dans ce cadre s'est donné pour objectifs de reconquérir les logements vacants et dégradés, impulser une dynamique commerciale et culturelle, révéler le patrimoine bâti et naturel et offrir des espaces publics accueillants et accessibles à tous. L'îlot des Terrasses est le projet cœur de la reconquête du centre-ville grâce à son fort potentiel d'intensification, reposant sur son positionnement jouxtant la gare et lien vers la place Charles de Gaulle autour de laquelle se trouve le château. Le projet Réinventons nos Cœurs de Ville se positionne comme un levier pour concrétiser ce potentiel et notamment créer une offre diversifiée de logements pour attirer familles et seniors.

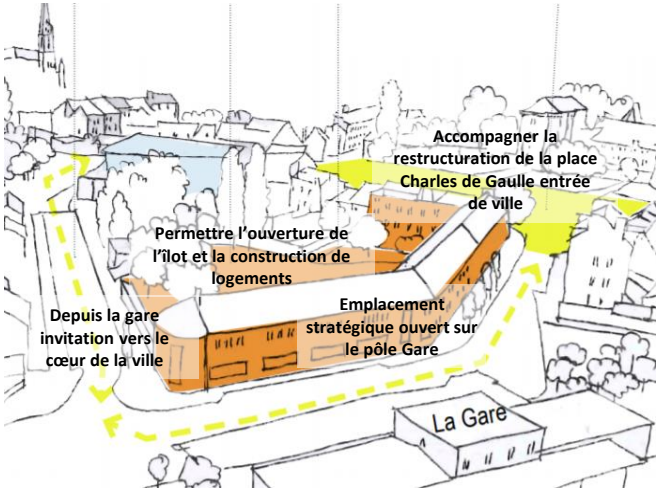
Le projet s'inscrit dans les grands objectifs de la convention Action Cœur de Ville :

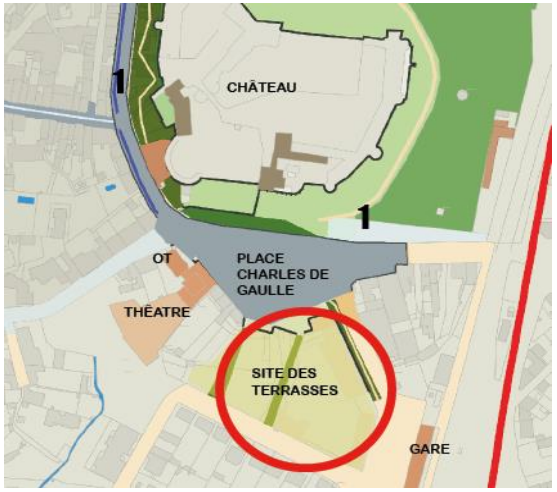
- Permettre la reconfiguration et l'accompagnement de l'offre commerciale en centre-ville afin qu'il soit actif et habité
- Fédérer les espaces publics stratégiques afin de promouvoir la qualité de vie
- Accentuer le travail sur des opportunités foncières, opérations pensées comme des projets leviers qui déterminent l'identité du centre-ville à l'image de l'action portée par la collectivité sur le 8-10 rue Aristide Briand.
- Stratégie partenariale : développer les initiatives privées, mobiliser les partenaires...

DONNÉES CLÉS

- **Surface site** : 8 919 m²
- **Protections réglementaires** : périmètre AC1 et relevant des abords d'un monument classé **Contraintes techniques** : règles de composition des fronts bâtis sur rue, hauteur constructions à 12 m en bande principale et 7,5 m en bande secondaire
- **Maîtrise foncière** : mixte (propriété ville / propriété privée)
- **Occupation** : occupation partielle par 10 associations dans l'école (qui seront relocalisées) et logements privés habités



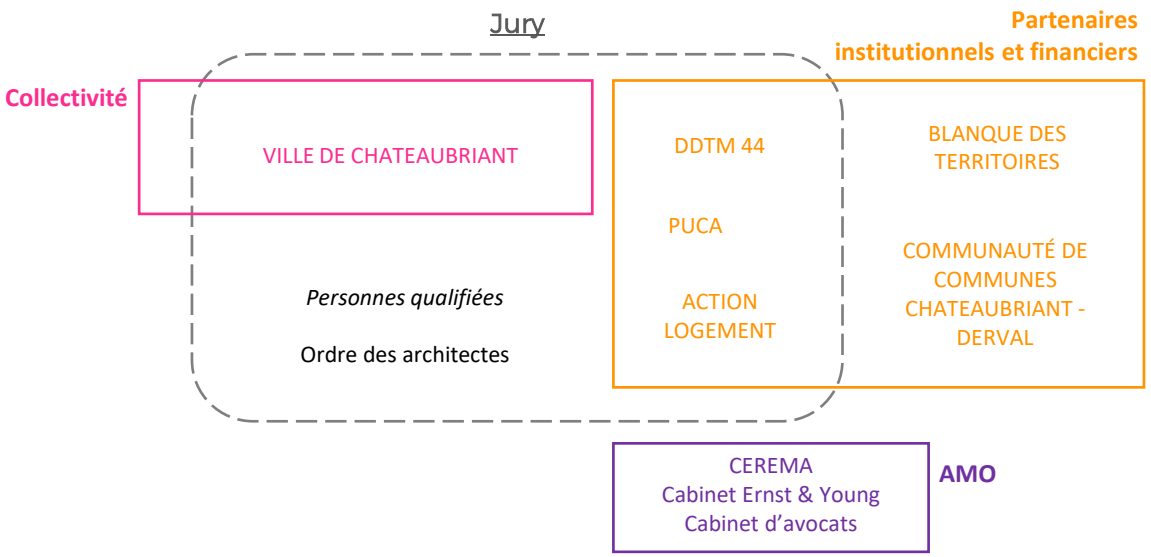




Châteaubriant // Îlot des Terrasses

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

La gouvernance et les acteurs associés



Les partenariats vus par la Ville

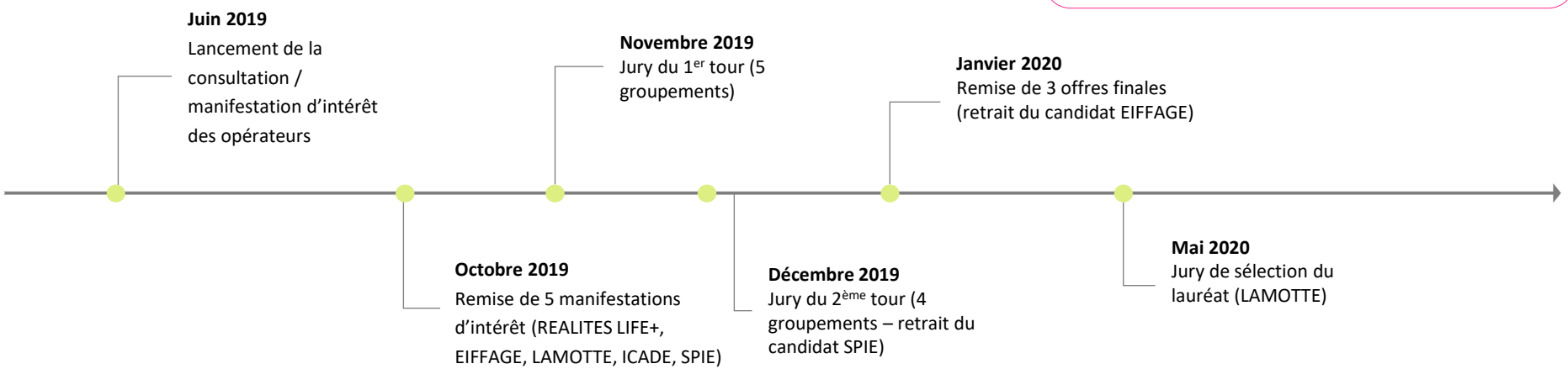
*« La réussite de la démarche est essentiellement liée aux **partenariats que la Ville a su construire et faire vivre**. Le soutien de la **Banque des Territoires**, premier partenaire de la Ville, a été déterminant : un partenaire à l'écoute, rassurant, qui joue un rôle sincère d'accompagnement et de 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 le **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. Il est difficile de rapporter finalement qui a fait quoi : le rapport d'analyse des propositions est un objet coconstruit avec les partenaires.*

*Le cabinet **Ernst & Young** a également été mobilisé pour maîtriser le modèle économique et l'ingénierie financière du projet. »*

Le déroulement de l'appel à projets



Châteaubriant // Îlot des Terrasses

L'acculturation à la démarche d'appel à projets

VERBATIMS
- *Les collectivités*
- *Les partenaires locaux et nationaux*
- *Les groupements*
- *Autres acteurs impliqués*

Comment vous êtes-vous approprié la méthode de l'appel à projets ?

« Les élus ont découvert la procédure à cette occasion. La méthode, le cadre procédural et juridique, ont rencontré l'intérêt de la Ville, étant donné que la consultation permet d'exprimer des intentions et non pas des besoins précis et une programmation préétablie.

*La cheffe de projet a joué **un rôle très important pour acculturer les élus à cette méthode nouvelle** pour la ville, en forte adéquation avec ses besoins.*

Il nous a aussi fallu « écrire » nos intentions. Elles se sont pleinement emboîtées dans les grands axes de la convention ACV, à savoir les enjeux d'habitat, de dynamisme commercial, d'économie, ou la volonté de porter la dimension intergénérationnelle.
L'acculturation a finalement été très rapide. C'était comme une évidence et nous étions prêts. »

Une « locomotive opérationnelle »

*«Réinventons nos cœurs de ville... est apparu comme une **procédure fluide** permettant d'aller assez vite vers une concrétisation.*

*D'abord retenue, puis classée lauréate, la Ville a accueilli l'entrée dans ce dispositif comme une très grande nouvelle, avec un **effet de locomotive opérationnelle** inscrit dans les orientations plus globales du programme Action Cœur de Ville ».*

« Le résultat, c'est qu'en moins de deux ans, nous avons lancé la consultation, retenu un groupement et engagé la cession du terrain, en construisant assez rapidement le montage de l'opération et bientôt le permis de construire ».

Quelles étaient vos attentes vis-à-vis des équipes ?

« Nous attendions que les groupements connaissent bien le territoire, échangent avec les élus, comprennent les attentes des habitants et leurs besoins.
*Le groupement lauréat a bien compris notre ville et notre volonté de **ne pas chercher à répliquer un modèle métropolitain**. Des programmes d'habitat en coliving par exemple, proposés par un groupement finalement non retenu, ne nous semblaient pas adaptés ».*

Des perspectives avec d'autres équipes

*Beaucoup de promoteurs se sont intéressés à nous, **Réinventons... a créé un frémissement**, comme 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. »*

Châteaubriant // Îlot des Terrasses

Le projet lauréat et sa programmation

Autour d'un cœur d'îlot conçu comme un jardin intérieur, le projet « traits d'union » rassemble un programme de 127 logements incluant une résidence-services seniors, un foyer de jeunes actifs, des logements libres et sociaux. Des surfaces seront dédiées à l'accueil de services tels qu'une micro-crèche, des bureaux et des commerces en pied d'immeuble. Pièce essentielle de la composition urbaine et architecturale, le cœur d'îlot ouvre des perspectives visuelles vers la gare et le château médiéval et Renaissance. Il associe plusieurs fonctions : îlot de fraicheur, traitement des eaux pluviales, espace de rencontre entre les habitants, tout en prenant en compte la déclivité du site. Le groupement défend une démarche de co-conception associant les promoteurs, concepteurs et futurs gestionnaires du site.

Surfaces développées : 8 792 m2

Programmes d'habitat : 127 logements

- Résidence services seniors (87 logements)
- Logements libres (30 logements)
- Foyer jeunes actifs (10 logements)

Services et activités

- Micro-crèche (12 berceaux)
- Plateaux de bureaux transformables en logements (620 m2)
- Commerces de pied d'immeuble (6 cellules)
- Stationnement (108 places)
- Jardin de cœur d'îlot (initialement public, finalement privé)

Programme non défini à ce jour

- École des garçons

Groupement lauréat

- GROUPE LAMOTTE, Mandataire avec ESPACE & VIE + LAMOTTE COMMERCES (filiales)
- A-LTA (architectes, urbaniste)
- FAAR (paysagistes)
- OUEST STRUCTURE et SO LAB (BET)
- ALBDA – UBI CITY

- Montant total de l'investissement / coût global du projet : **18 150 k€**
- Prix proposé par le groupement pour l'achat du foncier : **700 k€**
- Reste à charge / part d'investissement public ou subvention : **Faible**
- Type de montage envisagé : **cession complète du site puis permis valant division en plusieurs entités et copropriétés + ASL de gestion du cœur d'îlot**

Châteaubriant // Îlot des Terrasses

Le montage opérationnel et financier proposé par le Groupe Lamotte (groupement lauréat)

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 tertiaire,
- une ASL (Association Syndicale Libre) pour le cœur d'îlot.

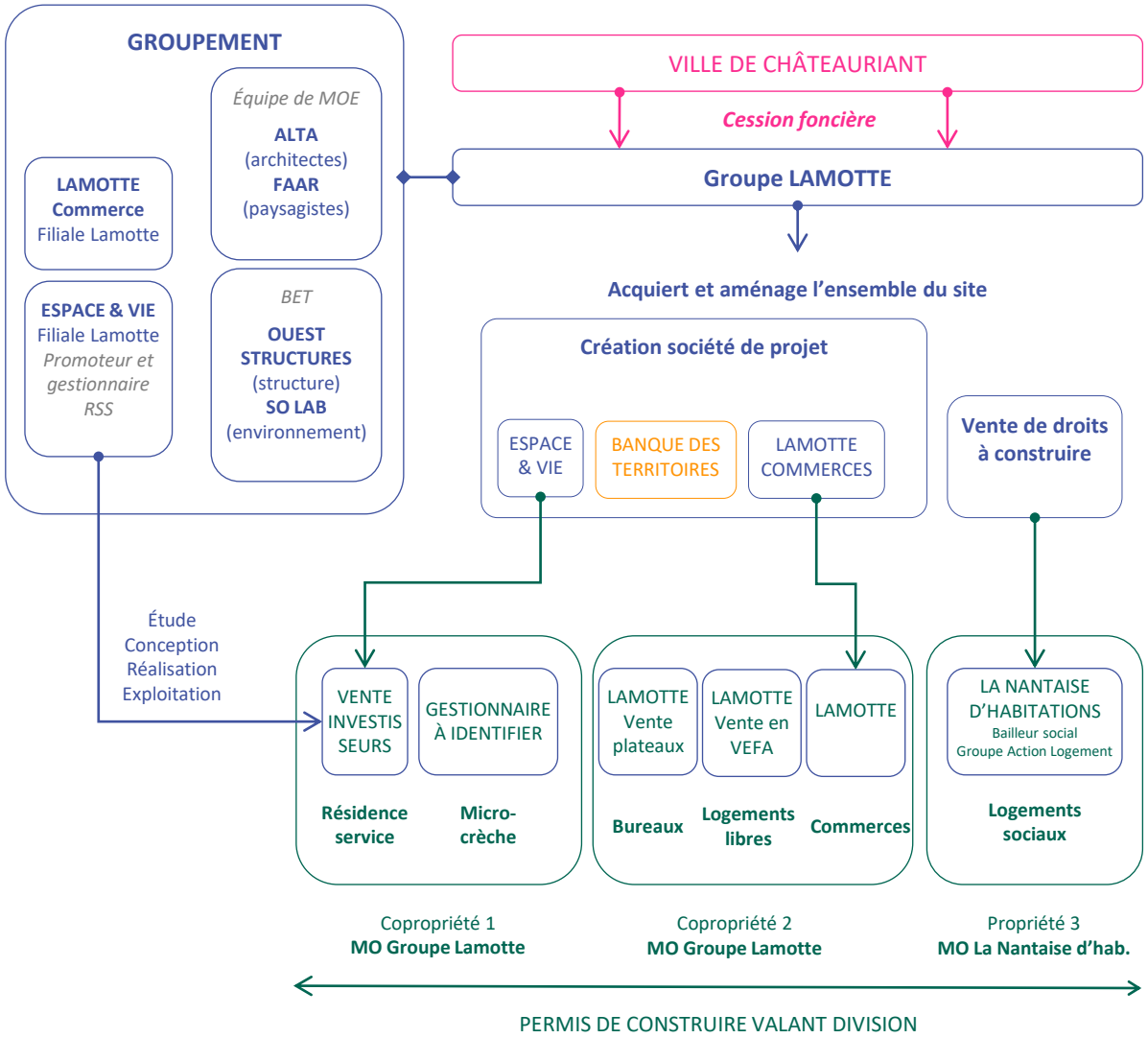
Il y aura deux maîtrises d'ouvrage sur cette opération suite à une cession de droits à construire à La Nantaise d'habitation (programme de 19 logements).

En mai 2021, la promesse de vente n'a pas encore été signée dans l'attente de l'obtention du permis de construire, purgé des recours (déposé en avril 2021). Une condition suspensive est également une garantie financière d'achèvement avec une pré-commercialisation de 40% hors RSS.

L'objectif visé à court terme est le dépôt de permis de construire (les projets de la RSS et de la crèche sont déjà au niveau APD et PRO) et l'engagement des actions de commercialisation. La livraison est théoriquement prévue pour le quatrième trimestre 2023.

HYPOTHÈSE DE CO-INVESTISSEMENT PAR LA BANQUE DES TERRITOIRES

La Banque des Territoires suit de près l'opération de l'îlot des Terrasses, après avoir participé au financement d'études préalables. Elle est susceptible de se positionner en tiers-investisseur pour certains éléments du programme : RSS, logements et bureaux. Les hypothèses de co-investissement sont encore à l'étude, plutôt orientées vers la RSS et les commerces. Le principe de co-investissement suppose une société de projet pour le portage d'actifs. Pour les logements locatifs sociaux, la Banque des Territoires finance directement le bailleur.



Châteaubriant // Îlot des Terrasses

Analyse du bilan présenté par le Groupe Lamotte (groupement lauréat)

Un contexte favorable

Un portage politique fort et un tandem efficace avec la cheffe de projet ont permis une définition claire des objectifs et une négociation fluide avec les groupements candidats sur la base d'un dossier de site intégrant tous les aspects techniques, juridiques et financiers. La Ville a su mobiliser les services pour structurer très tôt cette ingénierie, en faisant appel aux partenaires du programme (BDT, CEREMA, PUCA) ainsi que DDTM et l'agence foncière au niveau local. La Ville a auparavant bénéficié du soutien de la Banque des Territoires pour le financement d'études préalables sur plusieurs sujets (démarche participative, stratégie touristique et patrimoniale, aménagement urbain, commerce et numérique).

Analyse de l'offre du lauréat et des ses évolutions

Le groupe LAMOTTE a conduit sa propre analyse du territoire et du retour sur investissement en travaillant très tôt le montage juridique et financier. La mixité des orientations programmatiques correspondait bien à l'organisation du Groupe et de ses filiales. Le montage juridique et financier, bien que classique, répond aux exigences d'un projet global tout en restant dans les critères de rentabilité standard du Groupe, soit une marge affichée de l'ordre de 7,2 %. L'équilibre financier initial amenait à des dépenses de 18 M€ HT intégrant le transfert de droit du foncier (cession estimée à 765 k€ HT, soit 86 €/m2 par le Service des Domaines), payable à la signature de l'acte authentique et incluant l'aménagement du jardin ainsi que la rétrocession par l'Agence Foncière de Loire Atlantique de trois propriétés adjacentes pour un montant de 669 k€.

La négociation a conduit à deux évolutions relatives au montage et à la programmation :

- Ajustement du nombre de logements en RSS et intégration d'une crèche
- Ajustement de la part de logements libres
- Prise en charge de la démolition par l'opérateur privé dans le cadre d'une procédure innovante du calcul du prix par le Service des Domaines
- Choix partagé du statut privé du cœur d'îlot

Le programme immobilier mixte représentait au départ un coût de construction moyen de 1 500 euros HT/m², soit 12 228 k€ HT. En regard des dépenses, les recettes identifiées portaient sur un programme arrêté avec la ville, avec plusieurs copropriétés à gérer, de 19 858 k€ HT.

Des recettes sont sécurisées par les modes de commercialisation retenues

Résidence Services Seniors

87 logements vendus exclusivement à des investisseurs : ESPACE & VIE assure la gestion locative puis reverse les loyers aux investisseurs sur la base d'un bail commercial de 20 ans avec une garantie minimale de loyer en cas de vacance.

Le gestionnaire, propriétaire des locaux de service, reste co-propriétaire, en alignement d'intérêt avec les investisseurs.

Logements libres

30 logements dont les prix de vente sont alignés sur les prix comparables d'autres opérations observées en ville. La vente est réservée à de jeunes actifs ou retraités ainsi que des primo-accédant (pour un prix variant entre 127 660 euros pour un T2 à 214 600 euros pour un T4).

En cas de mévente, une partie peut être transformée en logements sociaux.

Foyer jeunes actifs

10 logements en foyer de jeunes travailleurs cédés à un bailleur social.

Bureaux

Vente de plateaux bruts aménagés par les acquéreurs.

En cas de mévente, les plateaux peuvent être transformés en logements.

Commerces

Commerces prévus en RdC de l'immeuble tertiaire et d'une partie de la RSS. Les ventes sont prioritairement proposées aux commerçants de la ville souhaitant s'agrandir. Surfaces modulables en fonction des besoins avec une pré commercialisation déjà enclenchée.

Lettres de manifestation d'intérêt présentées dans l'offre : boulangerie-pâtisserie, commerce médical, poissonnier-traiteur, opticien…)

Groupement LAMOTTE

COÛTS PORTÉS PAR L'INVESTISSEUR	RECETTES ATTENDUES
18 850 k€ HT	**19 860 k€ HT**
Dont charge foncière	Marge escomptée : 7,2%
700 k€ HT	

BÉNÉFICE

1 710 K€

Châteaubriant // Îlot des Terrasses

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville et de ses partenaires

Attestant de la belle rencontre entre une Ville et un groupement de projet, telle que chaque partie prenante rapporte son expérience, l'appel à projets a permis d'ouvrir d'autres réflexions.

La Ville de Châteaubriant a confié au paysagiste de l'équipe lauréate une étude plus large sur l'arbre dans la ville 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, l'opération de l'îlot des Terrasses préfigure des intentions d'aménagement de la place du Général De Gaulle dans le prolongement du parvis du château : « le projet des terrasses commence à écrire l'histoire de la place Charles de Gaulle ».

Comment avez-vous abouti au choix de statut privé du cœur d'îlot ?

« La question du statut public ou privé du parc en cœur d'îlot a été plusieurs fois débattue, puis expertisée par un cabinet d'avocats. La restitution d'un espace public pouvait fragiliser la procédure d'appels à projets et poser un problème de montage.

*Le choix a finalement été fait d'un statut et d'un usage privé, en lien avec la crèche et la résidence seniors. C'est aussi un **argument pour la commercialisation du programme**.*

Bien que l'idée de passage public soit abandonnée, la Ville souhaite soigner avec l'opérateur le traitement de la limite entre public et privé, en maintenant la transparence visuelle et atténuer les effets de clôture. »

Quelles étaient vos attentes vis-à-vis des équipes ?

*« Nous attendions que les groupements connaissent bien le territoire, échangent avec les élus, comprennent les attentes des habitants et leurs besoins. Le groupement lauréat a bien compris notre ville et notre volonté de **ne pas chercher à répliquer un modèle métropolitain**. Des programmes d'habitat en coliving par exemple, proposés par un groupement finalement non retenu, ne nous semblaient pas adaptés ».*

Quelles attentes en termes d'innovation ?

*« À l'échelle de la ville, **le recours à l'appel à projets est en lui-même une innovation**, impliquant se s'approprier la procédure pour l'adapter au contexte. Sur le projet, la Ville souligne trois axes :*

- ***Un sujet d'innovation sociétale** : comment au sein d'un même îlot faire cohabiter et se rencontrer plusieurs populations, dans un esprit de mixité sociale et intergénérationnelle ? La proximité entre des logements locatifs sociaux, une résidence senior et une crèche (avec un projet pédagogique à préciser) porte un potentiel d'innovation qui se traduit notamment par la mixité d'usages à organiser dans le parc en cœur d'îlot.*
- ***Un sujet d'innovation environnementale** : sur le plan énergétique notamment, 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. »*

Le regard de la Banque des Territoires

*« **Le principal problème est de trouver des investisseurs**. Sur des territoires qui connaissent un fort déficit d'attractivité, la Banque des Territoires doit aussi trouver des co-investisseurs ou recourir à des solutions alternatives pour permettre d'amorcer les choses, comme les foncières de redynamisation.*

*Même s'il y a des fragilités, la Loire Atlantique reste attractive pour les opérateurs avec la proximité de Nantes et Rennes. Il faut aussi **souligner le dynamisme et le rôle du Maire et des élus** qui ont su porter le projet et attirer des investisseurs*

*Dans le cas de Châteaubriant, **le montage demeure assez classique**. L'innovation réside essentiellement dans la mixité des programmes (sociale, intergénérationnelle…) qui vont être réalisés.*

*L'appel à projets a permis d'accélérer les choses en donnant une structure au projet. Il y a eu **plusieurs effets : effet de mobilisation, effet de de structuration, effet de d'accélération, effet de consolidation**. »*

Châteaubriant // Îlot des Terrasses

VERBATIMS
- *Les collectivités*
- *Les partenaires locaux et nationaux*
- *Les groupements*
- *Autres acteurs impliqués*

Le projet vu par ses acteurs : du côté du groupement lauréat

La composition du groupement piloté par le Groupe Lamotte

« Le Groupe Lamotte, basé à Rennes, intervient dans toute la France, essentiellement dans le grand Ouest. C'est un groupe de promotion qui privilégie ***des projets « multiproduits » avec la mobilisation de ses entités thématiques ou filiales*** *telles que Espace et vie (gestionnaire et exploitant de résidences seniors) ou Lamotte Commerce pour assurer la sortie des projets. À la suite d'un appel à projets indépendant du dispositif Réinventons..., Le Groupe développe actuellement un programme similaire à Châteaubriant situé à La Flèche dans la Sarthe, une ville inscrite dans Action Cœur de Ville.*

Selon le site et ses problématiques, le Groupe Lamotte s'entoure d'une équipe de conception composé de jeunes agences ou d'agences plus expérimentées ***disposant d'une connaissance du territoire.***

Pour le site de Châteaubriant, il a sollicité l'agence A/LTA. A-LTA, une équipe d'architectes et urbanistes également basée à Rennes qui travaille en ***partenariat avec le groupe Lamotte depuis une trentaine d'années****. Elle dispose d'une expérience d'appels à projets dont Imaginer Angers.*

L'agence de paysage FAAR (Martin BÉDIER) est basée à Nantes et Paris, complète l'équipe. Elle intervient sur des ***sujets d'espaces public et de paysage*** *à différentes échelles, depuis les études de plan guide jusqu'à la maîtrise d'œuvre. »*

Le point de vue sur le déroulement de l'appel à projets

« L'équipe souligne ***l'importance de la confiance et des habitudes de travail*** *entre le promoteur et l'équipe de conception pour mener à bien le projet, correspondant à un esprit de coopération voulu par le Groupe Lamotte. La qualité de la démarche tient aussi beaucoup à la motivation du Maire, des élus et l'implication des services qui ont exprimé beaucoup de convictions et poussé les équipes investies dans l'appel à projets.* ***Au fur et à mesure de l'avancement, on se rassure mutuellement et les choses s'orientent progressivement****.*

Lors des auditions, la Ville a bien orienté l'équipe en posant un cadre clair pour réagir aux propositions du groupement. Les échanges du premier tour ont permis de réorienter certains choix : le groupement avait trop mis l'accent sur le projet de résidence seniors tandis que la Ville attendait une réflexion plus large sur la mixité d'usages. La thématique intergénérationnelle n'était pas suffisante. ***Le groupe Lamotte n'aurait pas spontanément envisagé des commerces en rez-de-chaussée. Le dialogue avec la Ville a fait que nous en avons intégré ».***

ALTA / FAAR : les choix de conception architecturale et paysagère

ALTA : « Le choix des toitures terrasses a été motivé par la volonté de ***ne pas entrer en concurrence avec le château*** *et l'école des garçons, un* ***choix d'écriture architecturale discuté avec l'ABF****. Nous défendons une approche modeste du projet, la sobriété des façades et le refus d'une architecture ostentatoire.*

Au cours de la procédure, le projet a connu plusieurs modification et améliorations : le déplacement de la crèche, une réorganisation des accès et une adaptation liée au ***passage d'un statut public à un statut privé pour le jardin****, un choix partagé entre la Ville et le groupement ».*

FAAR : « Le jardin, initialement pensé comme un espace public, sera finalement privé et intégré à la copropriété, mais conserve une vocation de lieu de rencontre à l'échelle de l'îlot. Il est composé de deux terrasses, haute et basse, et d'un système de gradins pour gérer le dénivelé. La terrasse basse traitée comme un parc et assurant une fonction de gestion des eaux pluviales est en lien direct avec la crèche et la résidence seniors. Nous avons particulièrement travaillé sur le projet végétal, avec la plantation d'essences locales de différents âges. ***Le projet des terrasses va orienter l'aménagement de la place Charles De Gaulle en continuité du parvis du château*** *».*

Châteaubriant // Îlot des Terrasses – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE CHÂTEAUBRIANT

C'est l'histoire d'un emboîtement vertueux et relativement fluide, où Réinventons… apparaît comme une locomotive opérationnelle. *La figure de la locomotive renvoie à plusieurs effets :*

- ***Un effet mécanique :*** *l'enclenchement et la conduite de l'appel à projets),*
- ***Un effet d'entraînement et d'accélération*** *: en moins de deux ans, la Ville a lancé l'appel à projet, retenu un groupement et s'achemine vers le permis de construire),*
- ***Un effet de confirmation*** *: le dispositif a permis de mûrir des intentions initialement floues.*

Le simple fait de présenter le site à la consultation nationale ***fait émerger et consolide son intérêt stratégique*** *:*

« Il nous a aussi fallu écrire nos intentions pour l'îlot des Terrasses. Elles se sont pleinement emboîtées dans les grands axes de la convention ACV, à savoir les enjeux d'habitat, de dynamisme commercial, d'économie, ou la volonté de porter la dimension intergénérationnelle. L'acculturation a finalement été très rapide. C'était comme une évidence et nous étions prêts ».

LA SINGULARITÉ D'UN MAILLAGE PARTENARIAL PUBLIC-PUBLIC PRÉEXISTANT

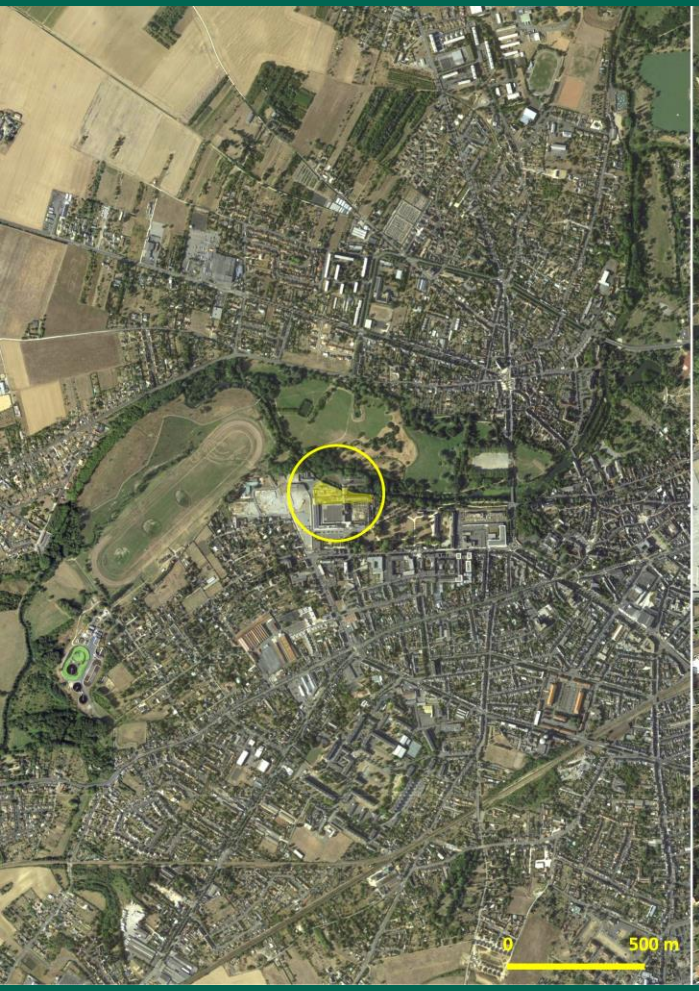
Le cas de Châteaubriant est assez exemplaire des ***effets directs d'un maillage partenarial efficace en amont de l'appel à projets*** *puis d'une* ***co-construction du projet avec le groupement lauréat****. Ici les deux facettes du partenariat de projet, public-public et public-privé, s'organisent avec une certaine fluidité, dans un climat de confiance qui transcende les difficultés et permet de contourner les embâcles.*

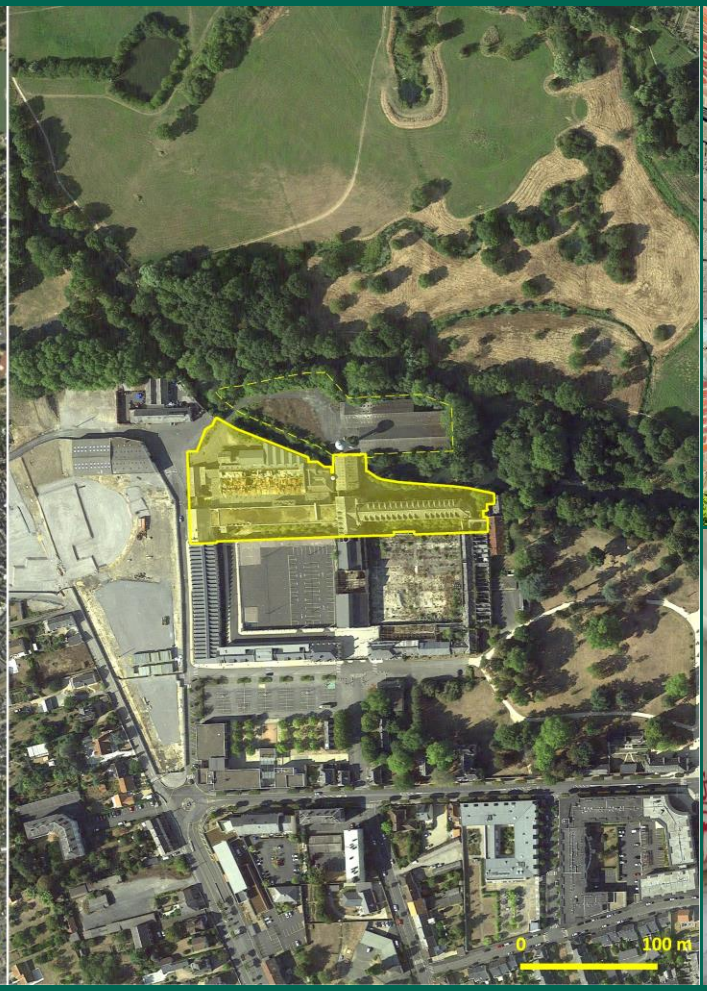
On peut distinguer ***quatre maillons bien articulés*** *du maillage partenarial :*

- ***Le chaînage préexistant des acteurs d'ACV****, avec une relation très forte instituée entre la Ville et la Banque des territoires, partenaire régulièrement informé et impliqué, porteur d'une approche intégrée et trans-thématique des sujets de revitalisation urbaine et se tenant à disposition en tant que tiers-investisseur.*
- ***Au barycentre du dispositif, le couple élue / cheffe de projet de la Ville****, pivot essentiel pour tenir dans le temps l'articulation entre dispositifs d'action publique et pilotage opérationnel de l'appel à projets.*
- ***Dans le temps de l'appel à projets, un « partenariat d'idées et d'intentions »*** *entre la Ville et le groupement lauréat, fruit d'une écoute réciproque et d'une recherche continue de solutions et d'adaptation sur les registres programmatiques, architecturaux et paysagers, et in fine domaniaux, financiers et opérationnels.*
- ***Pour faire fonctionner cette mécanique d'acteurs, il y a enfin le soutien d'AMO****, avec notamment le Cerema qui accompagne la Ville pour l'expertise des projets et le cabinet Ernst & Young mobilisé pour expertiser et consolider l'ingénierie financière.*

Châteauroux // Site Balsan

Quand toutes les parties prenantes d'un projet œuvrent à résoudre une équation programmatique complexe couplée à des enjeux d'adaptation d'un bâti industriel pour lui donner une seconde vie





Châteauroux // Site Balsan

Le site Balsan, vaste palimpseste industriel et urbain dans un site naturel remarquable

Le choix et les problématiques du site

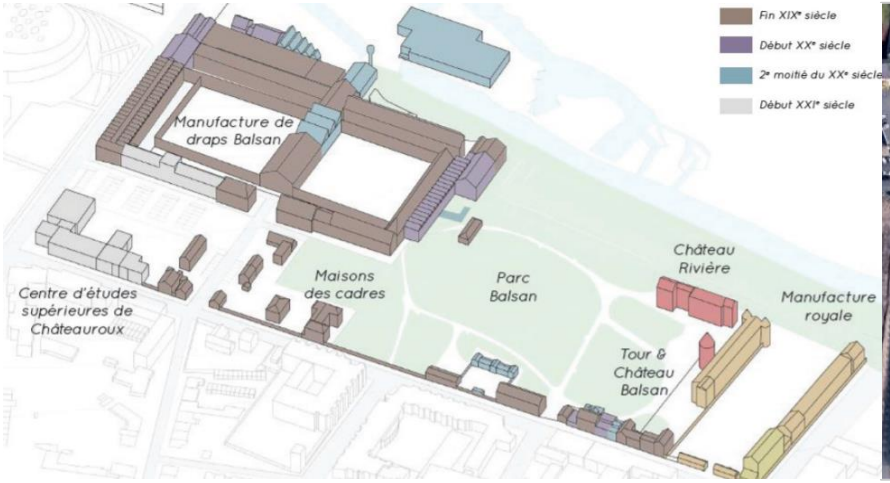
Le projet s'insère dans un site issu d'une longue histoire. Cette ancienne manufacture royale, usine de production d'uniformes pendant la première guerre mondiale a été rachetée par la ville en 1986. Les premiers travaux de curetage et de désamiantage ont permis la réalisation d'un IUT dans le cadre d'une rénovation globale dans les années 2010. Dans une logique de micro-campus, la réhabilitation du bâtiment central a permis de réaliser une Cité du numérique achevée en 2020. La réalisation d'un centre aquatique tout juste livré complète le programme d'équipement. Une autre aile du site accueillera une école d'infirmière portée par la Région. Il reste donc le bâtiment dit de flockage que la collectivité ne peut réhabiliter seule. L'appel à projets *Réinventons*... est apparu comme une opportunité unique pour poursuivre et parachever la reconquête du site. La mutation de ce site industriel soulève trois enjeux majeurs : l'enjeu patrimonial (inscription MH) avec de fortes contraintes de réhabilitation imposant un travail étroit avec la DRAC et l'ABF ; l'enjeu de la taille du site se déployant sur 1,2 ha avec 10 000 m2 bâtis dont 8 000 présentant un fort intérêt patrimonial ; l'enjeu environnemental avec notamment les cheminements sur les berges de l'Indre et la renaturation de l'île, qui a finalement a été retirée du périmètre de l'appel à projets.

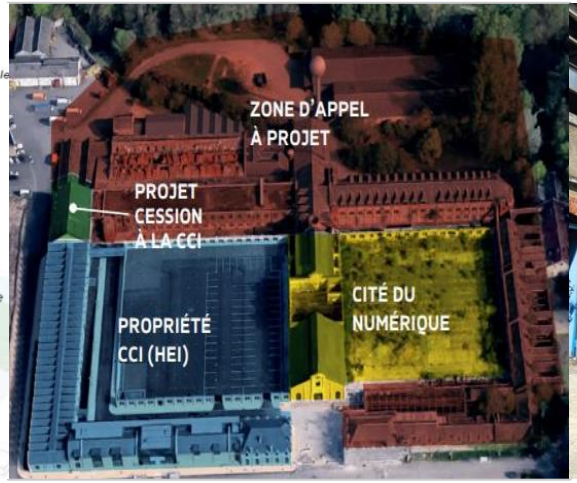
Le projet s'inscrit dans les grands objectifs de la convention Action Cœur de Ville :

- Développer l'emploi et promouvoir le territoire
- Moderniser l'équipement du territoire par des projets structurants
- Offrir aux habitants des services efficaces et de qualité.
- Valoriser l'environnement et le cadre de vie.

DONNÉES CLÉS

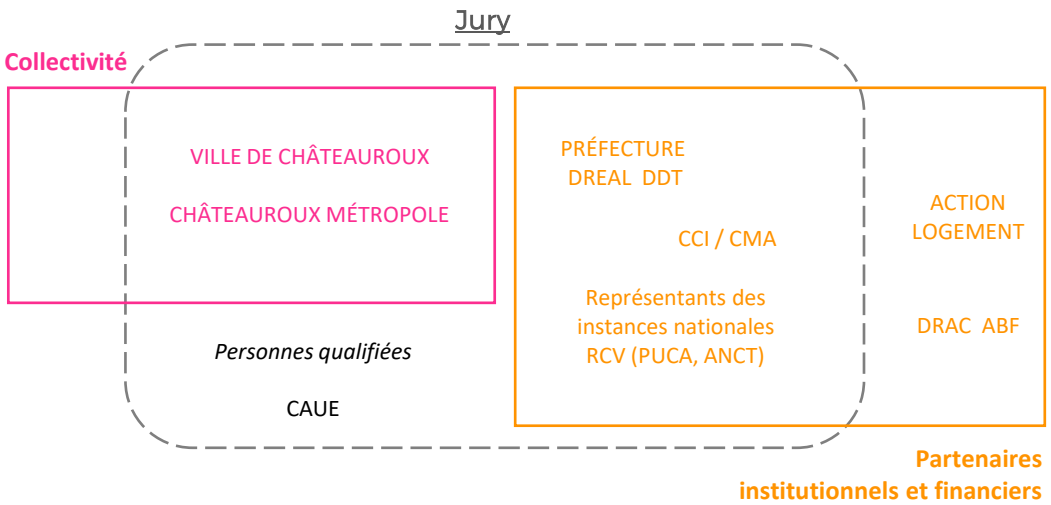
- **Surface site :** 32 596 m²
- **Protections réglementaires : c**lassement MH en 1966 et périmètre Secteur Patrimonial Remarquable , PPRI et PLU
- **Contraintes techniques :** pollutions, structures, état du bâti, protections patrimoniales
- **Maîtrise foncière :** Ville de Châteauroux (maîtrise complète) et propriété Communauté d'Agglo depuis février 2020
- **Occupation :** vacant depuis 1988





Châteauroux // Site Balsan

La gouvernance et les acteurs associés



Le point de vue de la Préfecture de l'Indre

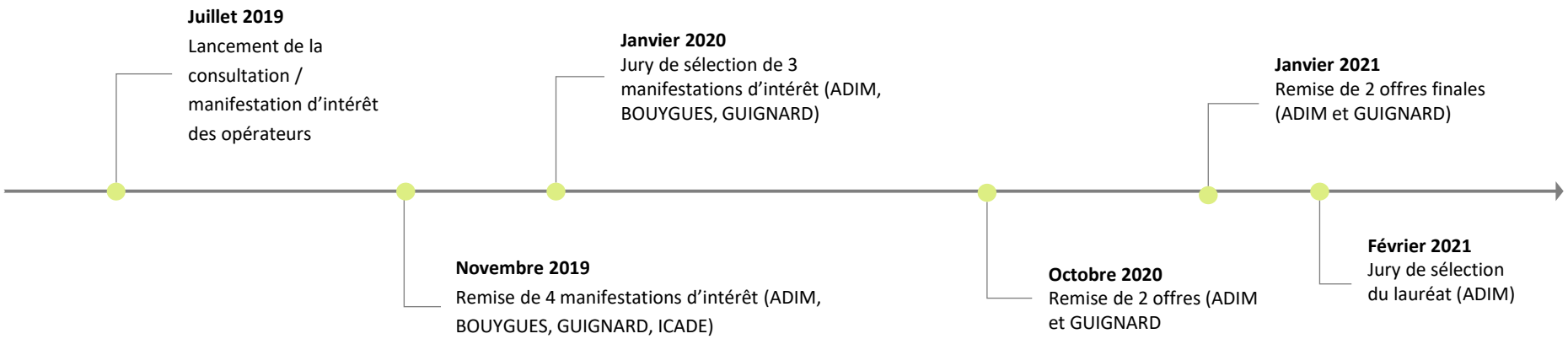
*« Réinventons... a permis de **susciter l'intérêt, de donner une publicité nationale à la ville**, ce dispositif est utile pour des projets complexes.*

Pour la suite, les questions de soutenabilité financière soulèvent encore des craintes. Le projet est-il tenable ? Comment répondre aux exigences du groupement lauréat et son appel à des investissements portés par la collectivité ?

*Ces questions soulèvent **a posteriori une certaine difficulté à comprendre et analyser les enjeux financiers**. Un tel projet implique de nouvelles formes de gouvernance et d'accompagnement auxquelles la Ville et l'Agglomération ne sont pas habituées.*

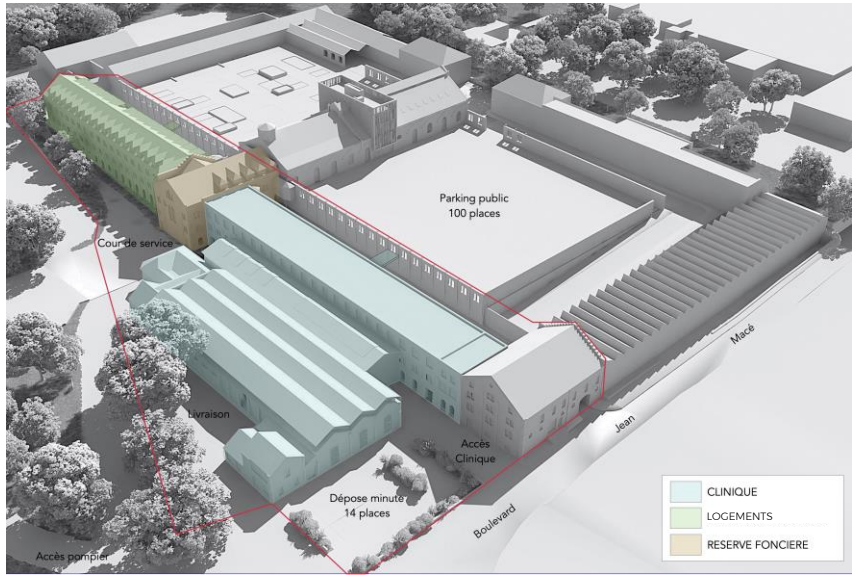
*Ça n'a pas été un long fleuve tranquille, mais il y a maintenant une étude patrimoniale, des contributions écrites de la DRAC, une certaine de transparence de toutes les parties prenantes. Le préfet a plaidé pour **chercher des compromis et des solutions pour que l'opération réussisse**. »*

Le déroulement de l'appel à projets



Châteauroux // Site Balsan

Le projet lauréat et sa programmation



Le projet allie conservation du patrimoine, adaptation aux usages de la pratique médicale et création de logements. Les bâtiments, dont l'état n'est pas uniforme, impliquent un traitement différencié pour sauvegarder les structures existantes ou pour retravailler les façades. Le programme comprend la réimplantation de la clinique Saint-François (groupe ELSAN) pensée autour du parcours patient, grâce à une nouvelle forme de bâtiment hospitaliser ouvert, compact et aéré. La clinique est répartie sur trois niveaux (dont un en sous-sol). Son fonctionnement en plateaux horizontaux est rendu possible par la construction d'un nouveau volume et une surélévation contemporaine débattue avec l'ABF. Le programme comprend 45 logements avec la volonté de d'offrir des logements traversants, donnant sur la rue basse et sur l'île. La programmation et la conception détaillée de ces logements sont encore à l'étude.

Surfaces développées : 8 792 m2

Clinique : 7 883 m2

- Résidence services seniors (87 logements)
- Logements libres (30 logements)
- Foyer jeunes actifs (10 logements)

Logements : 2 865 m2

- Première offre : 98 logement étudiants
- Offre finale : 45 logements libres

Espaces extérieurs, publics / privés

- Parvis de la clinique
- Rue basse réaménagée en jardin minéral
- Bords de l'Indre (hors appel à projets et hors cession après négociations finales)

Groupement lauréat

Principaux membres

- ADIM Normandie Centre (groupe Vinci)
- GROUPE ELSAN (clinique)
- CHEVALIER-GUILLEMOT (architectes)
- KOS PARTNERS (programmation, conception et MOE d'établissements de santé)
- PEYRTINENCE (AMO défiscalisation)
- SOGEA (filiale Vinci, conduite de travaux)

Données Offre initiale

- Montant l'investissement / coût global : **Clinique 35 M€ HT – Logements : non connu**
- Prix proposé par le groupement pour l'achat du foncier : **700 k€ (en négociation)**
- Reste à charge / part d'investissement public ou subvention : **8 M€**
- Type de montage envisagé : **cession complète du site, vente en VEFA des logements, réalisation des travaux pour le groupe ELSAN**

Châteauroux // Site Balsan

Le montage opérationnel et financier proposé par ADIM (groupement lauréat)

Le montage juridique et financier retenu

La précision des éléments juridiques, financiers ou calendaires, et le partenariat très avancé avec le groupe ELSAN ont fait basculer le choix en faveur d'ADIM (groupe VINCI).

- Sur le plan juridique, ADIM propose un montage simple qui limite les responsabilités de la collectivité : l'achat des parties privées et leur traitement en promotion avec VEFA, laissant à la charge de la collectivité les seuls éléments de domaine public prédéterminés (accès automobile et piétons, 104 places de stationnement).
- Sur le plan financier d'autre, le recours à la création de logements privés bénéficiant du dispositif Malraux est finalement privilégiée, se substituant à un projet de résidence étudiante, initialement envisagée et également déficitaire.
- Au moment des entretiens réalisé pour le retour d'expérience, la solution pour viabiliser l'opération de la clinique n'a pas encore été trouvée.
- L'ensemble des études techniques préalables sur la partie du site emprise de l'AAP, évaluées à 700 k€, ne sont pas complètement financées.

Difficultés rencontrées

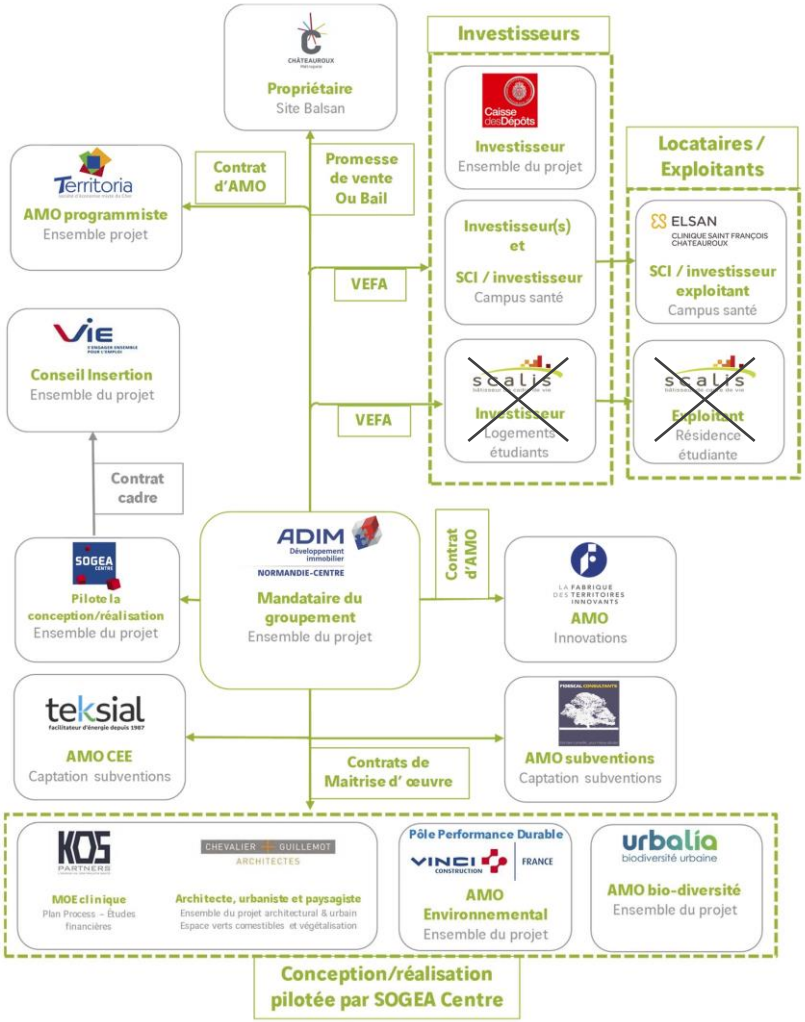
Les élus et les services ont rencontré des difficultés pour analyser tant les éléments et cadres que les montages juridiques et financiers. La conviction d'une opération significativement déficitaire s'est confirmée tout au long du déroulement de la procédure jusqu'à la remise des offres :

- Les aménagements à la charge de la collectivité publique correspondent à une charge financière évaluée à 8 M€ : liaisons piétonnes, voies d'accès complémentaires, abords et parking public pour répondre aux besoins en stationnement, avec l'espérance d'une subvention de l'offre de 6 M€ par le Fonds Friches.
- L'implantation de la clinique sur le site Balsan est une opération déficitaire pour laquelle les crédits permettant de l'équilibrer n'ont pas été trouvés. Le loyer sur lequel s'engage le groupe ELSAN, propriétaire et gestionnaire de la clinique, ne couvre que la moitié de son coût global de construction (déficit de 20 M€).

À noter : au moment du lancement de l'appel à projets, la collectivité ne disposait pas de toutes les études techniques nécessaires et n'a pas eu recours à une AMO juridique et financière qui s'avérait nécessaire pour conduire les échanges et négociations avec les groupement.

L'organisation du groupement

En 2021, le groupement et Châteauroux Métropole travaillent sur **un premier protocole de développement entre ADIM et l'Agglomération**, car le projet et le plan de financement ne sont pas mûrs pour s'engager sur une promesse de vente.



Châteauroux // Site Balsan

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville

Le choix du site et la délimitation du périmètre

*« Nous avions **deux sites potentiels** : un ancien centre culturel inoccupé depuis 2010 et classé MH et la friche Balsan inscrite à l'inventaire supplémentaire. **Le choix de Balsan, plus ambitieux** vis-à-vis de la taille et de la complexité du site, répondait à une volonté de **profiter pleinement de la visibilité nationale** du dispositif d'appels à projets.*
Notre stratégie consistait à pérenniser les formations et les étudiants déjà présents sur le site et à inscrire le projet de cession de ce site dans un programme national susceptible de mobiliser des financements nationaux pour une opération forcément déficitaire.

*Lors de la préparation du dossier de candidature, **le périmètre s'est progressivement resserré** suite à une rencontre avec Rollon MOUCHEL-BLAISOT qui a alerté sur la nécessité de réduire le périmètre à une surface soutenable pour les opérateurs privés ».*

L'imbrication des enjeux patrimoniaux, urbains, paysagers et écologiques

*« 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.*

*Se pose également la question de l'aménagement et de l'usage des cours, 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, suite à un débat sur l'aménagement de secteur précédemment envisagé pour du stationnement ».*

La vision stratégique du site et de son occupation

*« Nous voulons **attirer de nouveaux publics et de nouveaux programmes en cœur de ville**. Cette stratégie est déjà mise en œuvre avec la réalisation du centre aquatique, initialement envisagé en périphérie. Il y a un enjeu très fort aussi à maintenir des étudiants en cœur de ville.*

*C'est un enjeu énorme pour Châteauroux Métropole. Nous avons **l'opportunité de développer un campus associant des fonctions universitaires, un pôle numérique et un pôle santé** dont la clinique serait la pierre angulaire, dans un **souci de conserver des équipements structurants en centre-ville et proche de la gare**. Comme nous ne disposons pas de foncier proche de la gare, le site Balsan s'est affirmé comme une alternative crédible et **doit être conforté comme un pôle urbain majeur et un quartier très attractif** dans l'agglomération. »*

Le regard sur la démarche *Réinventons…*

*« L'entrée dans le dispositif Réinventons... a permis d'accélérer le projet, **il crée un effet d'émulation**. L'appel à projets a permis **d'explorer de nouvelles idées, comme un benchmark de solutions discutées** avec les groupements candidats.*

*Nous n'avions pas d'expérience antérieure de conduite d'un appel à projets. En nous appuyant sur les documents transmis par l'ANCT et le PUCA, nous n'avons pas rencontré de difficulté particulière, sauf sur **certains aspects juridiques et financiers pour lesquels nous manquions de précisions**. Car c'est à l'issue de la consultation que les choses deviennent plus complexes. »*

Les difficultés de montage et de financement

*« L'équilibre économique demeure difficile à atteindre au vu des coûts très importants de réhabilitation. Même avec la création de logements pour faire entrer des recettes, le déficit reste important. **Il nous sera difficile d'aller au bout de l'opération sans financement complémentaire**, le Fonds friche notamment.*

*Sur le plan financier, il y a une vraie prise de risque. Nous avons des besoins pour rechercher et solliciter des subventions. L'expertise financière a été réalisée en interne. Mais dans les phases finales de négociation, **on se rend compte qu'on ne peut y arriver seuls.** »*

Châteauroux // Site Balsan

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville et de ses partenaires

Quel regard portez-vous sur les deux projets finalistes ?

*« **Les deux offres finales étaient très différentes**, l'une très light, l'autre très détaillée. Elles ont été discutées lors de deux auditions intermédiaires. La première en novembre 2019 où nous avons formulé des demandes de compléments, la seconde en janvier 2020. Les échanges avec les candidats sont également passés par la plateforme de marchés publics, **pour assurer un traitement égalitaire des informations communiquées aux équipes** auxquelles nous avons laissé des marges de manœuvre.*

*Le projet mené par Guignard Promotion n'a pas reçu un accueil favorable de l'ABF, ni de la collectivité en raison du **projet architectural en extension et de la création d'un parking souterrain** dont le coût paraissait sous-estimé, qui plus est en en zone inondable. Les chiffrages avancés et la proposition de montage financier manquaient de précision. »*

Les étapes à venir et les suites ?

*« Dans le cadre des négociations en cours avec le groupement ADIM, la Métropole va **financer les études qui incombent au propriétaire**. Si les règles de mise en concurrence le permettent, ADIM pourra répondre aux consultations correspondantes via ses filiales.*

*La somme des opérations à conduire par la collectivité publique représente un investissement très important (le parking mutualisé, le traitement des abords, l'aménagement du quart ouest du site, ainsi que le traitement de l'île et des bords de l'Indre). Les **dépenses d'aménagement atteignent plus de 8 M € à inscrire dans le nouveau Plan Pluriannuel d'Investissement** en cours d'élaboration avec très peu de visibilité sur les recettes. Un dossier Fonds Friches a été initialement constitué pour un montant de 6 M€ correspondant à 80% du déficit réel.*

*Du point de vue du phasage, **les opérations Clinique et Logements sont solidaires**, mais ne dépendent pas des mêmes modes de financement. Les deux opérations pourraient être dissociées, mais il est préférable de mener la réhabilitation patrimoniale en même temps.*

Le point de vue de l'ABF

*« On est dans le cas assez classique de changement d'usage d'une friche. **C'est la procédure d'appel à projets elle-même qui est innovante et qui implique de nouvelles formes de gouvernance et d'accompagnement** auxquelles la Ville et l'Agglomération ne sont pas habituées. Il faut souligner le rôle joué par la cheffe de projet Action Cœur de Ville, architecte de formation, qui a assuré un suivi technique très solide. La DRAC et l'UDAP ont été associées à la démarche lors d'une réunion en préfecture pour engager la rédaction du cahier des charges. **C'est le début d'une collaboration fructueuse**.*

*Dans le temps masqué de l'appel à projets, l'ABF participe à une première rencontre collective puis **propose des rendez-vous avec chacun des trois groupements venant volontairement exposer leurs orientations** : un premier groupement n'a pas souhaité rencontrer l'ABF à ce stade ; un deuxième groupement s'est présenté sans projet défini, dans une position d'écoute avec des questions très ouvertes ; le troisième groupement (lauréat) s'est présenté avec un projet très avancé et un business plan, affichant clairement ses intentions. Des propositions de démolitions ont immédiatement généré un désaccord. À leur décharge, aucun des groupements ne disposait de l'étude patrimoniale.*

*Au-delà de ces rencontres bilatérales, **l'ABF regrette de ne pas avoir été présent aux auditions**. Depuis plusieurs échanges ont eu lieu, avec les groupements finalistes, la Ville et la Préfecture. **Les groupements finalistes ont retravaillé leur projet qui au final ont bien évolué**. »*

Châteauroux // Site Balsan

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

Le projet vu par ses acteurs : du côté du groupement lauréat

La composition et l'organisation du groupement

*« ADIM s'est d'abord rapproché du groupe ELSAN (la clinique apparaissant comme l'élément central de la programmation) avant de monter l'équipe avec des **expertises complémentaires**, notamment sur les dispositifs de défiscalisation. Le groupe a choisi des partenaires avec lesquels il a des habitudes de travail, notamment SOGEA et l'agence Chevalier-Guillemot.*

***Le groupement a plusieurs fois évolué** entre la candidature et l'offre finale. Il intégrait initialement un bailleur social dans la perspective de création de logements étudiants finalement abandonnés.*

*ADIM a **tenté d'intéresser sans succès des opérateurs hôteliers**. Face au faible retour des investisseurs contactés, il a semblé plus prudent de se tourner vers un programme plus modeste. Le projet s'est donc concentré sur le pôle santé et un programme de logements destiné à une vente au détail ou en bloc.*

***ADIM a répondu à deux appels à projets Réinventons... à Châteauroux et Nogent-le-Rotrou**. Le cabinet Pertynence était associé à l'équipe concurrente et lauréate pour le site de Nogent. Pertynence est l'un des points forts de l'équipe. L'opération nécessitera d'aller chercher des aides financières et la défiscalisation est essentielle pour intéresser des opérateurs ».*

La position du groupe ELSAN

*« Le Groupe ELSAN n'avait pas initialement la volonté de relocaliser la clinique sur le site Balsan : une nouvelle construction sur un terrain à bâtir avec une meilleure accessibilité serait bien sûr plus pratique pour nous. Le projet Balsan apparaît comme **une opération très vertueuse, mais atypique et beaucoup plus complexe**.*

Le contexte territorial marqué par une rupture de confiance des habitants du fait du déficit de l'offre de santé et de médecins. Cela nécessiterait de construire d'abord un projet territorial et cohérent d'offre de santé avant de se lancer dans une opération de cette nature.

*Généralement, on décide de construire à partir d'une stratégie. Le lancement de l'appel à projets a fait que l'**on a dû rentrer au chausse-pied dans cette opération**. Il a fallu nous adapter à l'enchaînement qui nous a été imposé. Au moment du lancement de l'appel à projets, nous étions encore sur l'élaboration du projet territorial. Nous avons dû prendre des options sur le projet de construction sans avoir finalisé la stratégie*

Le projet d'un tel pôle santé est très difficile à construire dans cette temporalité, d'autant qu'il y a d'autres parties prenantes qui ne sont pas encore dans le dispositif, en particulier les exploitants futurs.

*Enfin, le groupe **ELSAN était engagé auprès des deux groupements finalistes, dans une position relativement inconfortable.** »*

La complexité du projet vu par les architectes

*« Nous avons affronté **quatre éléments de complexité** : l'organisation et la gestion des accès, la topographie du site (dénivelé de 8 m), la prise en compte de l'inondabilité et les problématiques patrimoniales, en intégrant le fait que le bâti est endommagé et se dégrade vite. Nous avons bataillé de pied ferme avec la DRAC et l'ABF pour **argumenter en continu nos propositions**, en particulier l'extension permettant de relier les bâtiments qui accueilleront la clinique, une construction nouvelle nécessaire pour le fonctionnement de la clinique qui va se déployer sur trois niveaux. Finalement, à la suite d'échange nombreux, la DRAC a progressivement joué un rôle facilitateur*

*Sur le plan architectural et du potentiel de réutilisation, il y a un paradoxe entre l'importance des surfaces à réoccuper et des épaisseurs de bâti très étroites. Tout l'enjeu consiste à faire entrer le programme dans l'enveloppe existante, en conservant certains éléments (charpentes, fenêtres, poteaux en fonte...). La clinique reste le sujet le plus complexe, avec la **gestion des connexions horizontales**. Une partie du programme est en effet enterrée, avec des contraintes de reprise en sous-œuvre ».*

Le point de vue sur le déroulement de l'appel à projets

*« C'est une procédure au final assez longue qui demande énormément d'investissement. L'appel à projets est entouré de l'ambiance des marchés publics. Les discussions sur le programme se sont tenues dans le format très officiel des auditions alors que **le groupement aurait souhaité des temps d'échanges informels** pour permettre plus d'itérations et faciliter les échanges. C'est une expérience éprouvante et chronophage. La prime n'est pas du tout à la hauteur de l'investissement.*

*Tous les membres du groupement s'accordent à penser qu'**il manquait un acteur tiers aux côtés de la ville** pour porter une vision globale, pour animer et les échanges entre les acteurs en présence (DDT, DRAC...) et les aider à arbitrer et faire des choix ».*

Châteauroux // Site Balsan – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE CHÂTEAUROUX

*Le programme de **la clinique est la clé de voûte du projet**, à tous points de vues, en particulier financier. C'est un **cas relativement rare d'inclusion d'un programme aussi complexe dans un projet de réhabilitation patrimoniale**, avec une enveloppe bâtie très contraignante.*

*La position du groupe ELSAN dans les groupements candidats, **à fois partie prenante et arbitre de sortie opérationnelle** du projet est une configuration partenariale originale, qui n'aurait pas pu être expérimentée en dehors du dispositif d'appel à projets. C'est toutefois une difficulté et une position relativement inconfortable pour le groupe ELSAN dans le déroulement de l'appel à projets.*

*La **ténacité de l'ensemble des parties prenantes** pour trouver des solutions (architecturales, techniques, juridico-financières), en dépit d'obstacles lourds, est remarquable.*

***La clé de résolution de l'appel à projets se situe dans l'étape ultime de montage, de financement et de contractualisation** impliquant un mix négocié d'investissements publics et privés, et un **recours considérable au Fonds Friches** pour permettre la réalisation de l'opération.*

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LA COLLECTIVITÉ CONCERNANT LA PRÉPARATION, L'ORGANISATION ET LE SUIVI DE LA PROCÉDURE

*Les difficultés rencontrées par la collectivité lors des dernières étapes de négociation avec le groupement lauréat de l'appel à projets témoignent de la **nécessité de disposer des études techniques et patrimoniales en amont de la consultation,** pour éviter de complexifier le jeu des clauses suspensives lors des étapes pré-opérationnelles.*

*Cela implique également des **besoins en Assistance à Maîtrise d'Ouvrage,** qui se révèlent dans le temps de la procédure et dans les négociations avec le groupement finaliste, **sur plusieurs registres** : l'animation des échanges, l'expertise du projet et l'accompagnement juridico-financier en droit public et droit privé.*

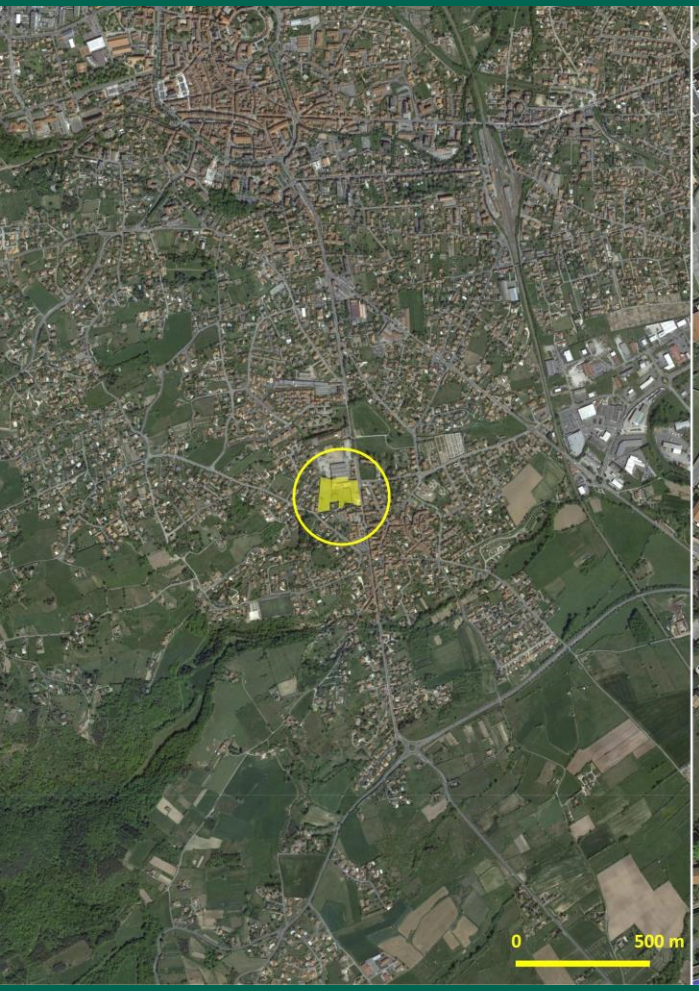
UN GROUPEMENT LAURÉAT SOUPLE ET AGILE, DANS SA COMPOSITION COMME DANS SES PROPOSITIONS

***La composition du groupement et sa capacité à évoluer** au cours de la procédure ont permis de réunir des compétences et des expertises spécialisées et complémentaires (notamment sur les dispositifs de défiscalisation Malraux, alors qu'il était initialement envisagé des logements sociaux), en s'adaptant aux évolutions de programme.*

*Le projet architectural réussit le pari de **répondre à l'immense complexité des exigences fonctionnelles par un projet négocié, notamment avec l'ABF et la DRAC qui ont finalement joué un rôle facilitateur,** pour adapter le site dans le respect de ses qualités patrimoniales.*

Montbrison // Usine GéGé

Quand l’appel à projets *Réinventons nos cœurs de ville* devient une expérience singulière de « coréalisation » publique-privée d’un projet immobilier et urbain



Montbrison // Usine GéGé

Un patrimoine industriel s'éveille à une nouvelle vocation, entre mixité de logements et réimplantation de services

Le choix et les problématiques du site

Situé à l'entrée du bourg de Moingt, ancienne commune fusionnée depuis 2013 à Montbrison, et quartier historique, le site GéGé représente un important ensemble foncier à l'emplacement stratégique. Ancienne friche industrielle, le bâtiment est occupé en partie aujourd'hui par des ateliers du centre technique municipal.
La convention-cadre Action Cœur de Ville a été signée le 26 septembre 2018 et a ainsi permis de formaliser la particularité du centre-ville de Montbrison comme étant polycentrique et interconnecté. Un périmètre d'étude global défini comme tel a permis de préfigurer une Opération de Revitalisation de Territoire (ORT) conjointe entre l'hypercentre et le quartier de Moingt.
Cette reconnaissance permet ainsi de qualifier le quartier de Moingt comme partie intégrante du centre historique et sur lequel se situe l'usine Gégé, patrimoine industriel.

La réhabilitation de l'usine Gégé s'inscrit dans les objectifs d'Action Cœur de Ville en conciliant valorisation patrimoniale et développement de l'attractivité grâce à des activités de développement / de commerce mais aussi de l'habitat. Ces activités devront permettre de mettre en place un dynamique intergénérationnelle, en s'appuyant notamment sur des activités de restauration scolaire et de maison médicale, lesquelles ont été identifiées comme des besoins des habitants.

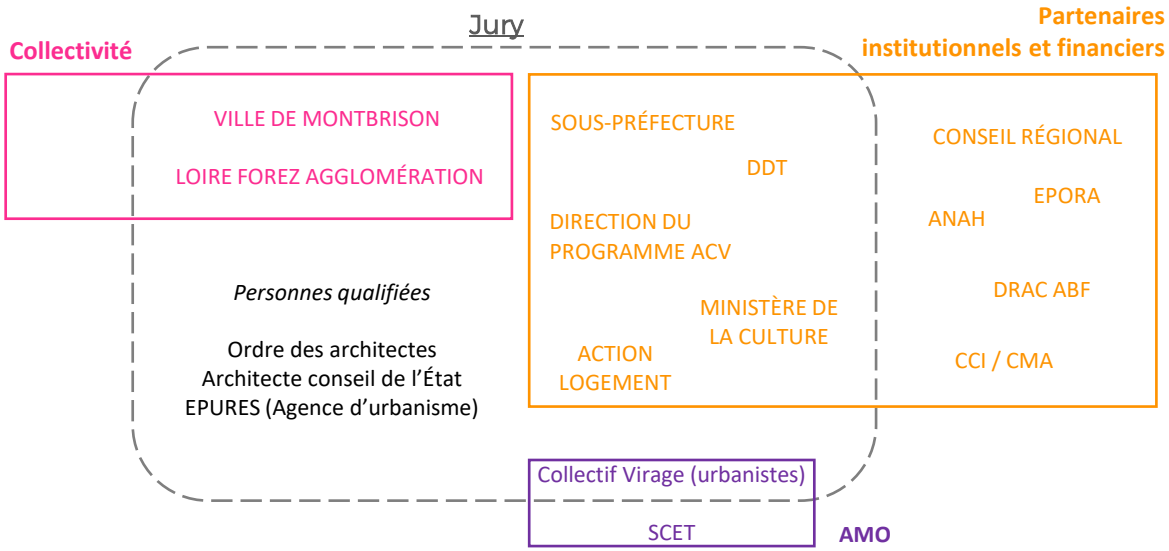
DONNÉES CLÉS

- **Surface des parcelles** : 1,5 ha - 5 700 m² SP
- **Protections réglementaires** : périmètre de protection de MH, site archéologique, AVAP, GéGé identifié comme « immeuble d'intérêt patrimonial majeur », OAP cheminement doux secteur du Moingt
- **Contraintes techniques** : état du bâti et des planchers
- **Maîtrise foncière** : maitrise foncière complète / EPORA
- **Occupation** : ensemble immobilier insalubre et vacant depuis environ 30 ans, terrains nus sans affectation

Crédits : Ville de Montbrison

Montbrison // Usine GéGé

La gouvernance et les acteurs associés



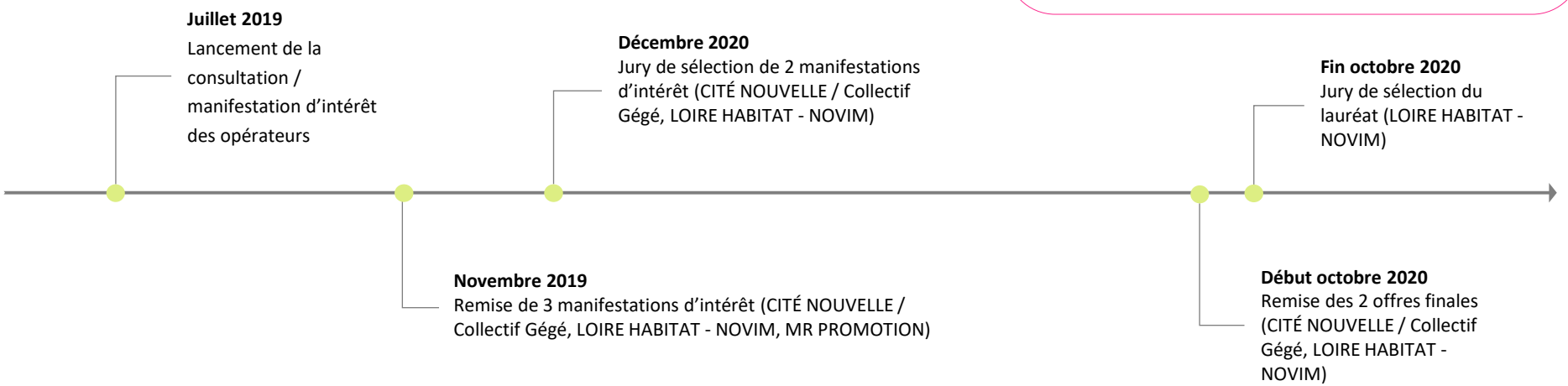
L'implication des partenaires vu par la Ville

*« Le dossier de candidature est monté dans un délai très court, **autour d'une équipe projet restreinte** : celle-ci a mobilisé plusieurs services des collectivités (stratégie habitat, directions juridiques et financières des collectivités) D'autres partenaires ont rejoint la Ville, dont la DRAC et les chambres consulaires. Action Logement et le Banque des Territoires ont co-financé une étude technique de structure, puis se sont retirés car potentiellement engagés dans les groupements candidats.*

***Les différents partenaires associés à la démarche ont considérablement alimenté le projet**, notamment dans les temps de jury. Les élus soulignent l'apport essentiel d'une ingénierie co-financée (avec la SCET qui a assuré un accompagnement de grande qualité) et la très forte implication de l'ABF dans les comités de projet pour avancer conjointement sur le projet de ville et l'opération GéGé.*

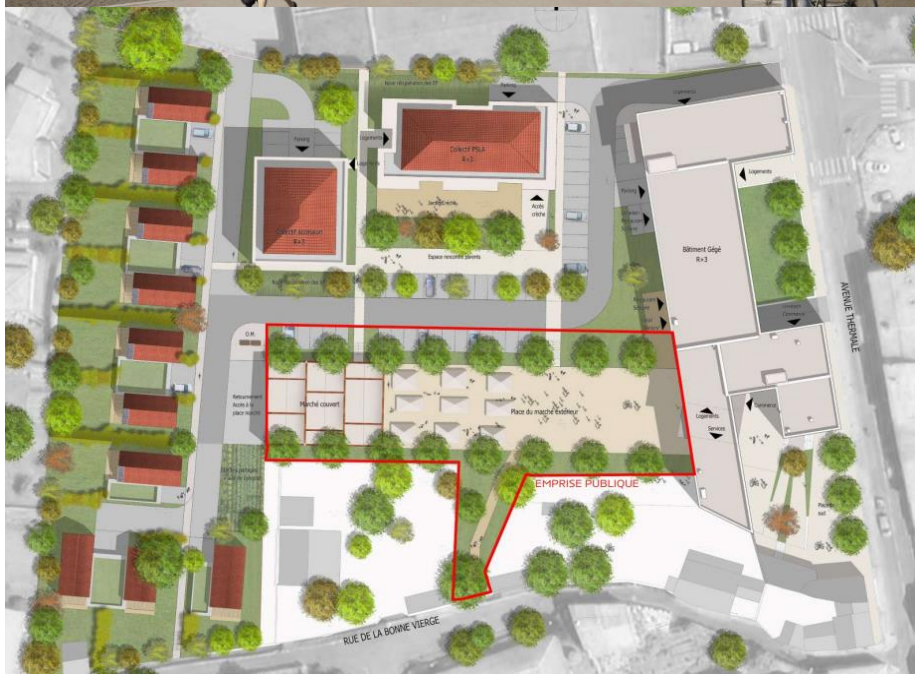
*La **SCET accompagnait déjà la Ville en tant qu'AMO** pour le pilotage du dossier Action Cœur de Ville. Elle a joué un rôle essentiel pour le suivi de l'appel à projet, l'analyse des offres, la négociation avec les groupements et un conseil pour la préparation de la promesse de vente. »*

Le déroulement de l'appel à projets



Montbrison // Usine GéGé

Le projet et la programmation



Le projet s'inscrit en continuité du tissu urbain existant et réserve un espace dévolu à un marché de plein air ainsi qu'un jardin partagé. Le bâtiment classé accueillera des logements locatifs sociaux (PLAI/PLUS), quelques commerces et services en rez-de-chaussée (restaurant scolaire, crèche, pôle médical, salle intergénérationnelle).
Le programme d'habitat comprend au total 67 logements dont 15 en accession sociale et libre et 10 maisons de ville.
Le groupement associe 4 opérateurs et une équipe complète de conception, dont un architecte du patrimoine. NOVIM, acquéreur unique, allotira le site dans le cadre d'un permis d'aménager avant de céder les lots aux différents maîtres d'ouvrage.

Programme développé

Logements : 4 700 m2 (surface habitable)

- 12 logements collectifs (co-promotion INOVY-SCF)
- 10 logements individuels (co-promotion INOVY-SCF)
- 15 logements PSLA (Loire Habitat)
- 30 logements locatif sociaux seniors (Loire Habitat)

Équipements collectifs et commerces : 1 458 m2

- Crèche (340 m2)
- Salle intergénérationnelle (82 m2)
- Restaurant scolaire (256 m2)
- Cabinet médical (180 m2)
- Commerces de santé dont pharmacie (520 m2)
- Locaux associatifs (80 m2)

Groupement lauréat

- LOIRE HABITAT (bailleur)
- NOVIM (aménageur)
- INOVY (promoteur, filiale Thomas S.A.)
- SCF (Société de Construction Forez, promoteur)
- ATELIER D'ARCHITECTURE RIVAT (architecte)
- CROISÉE D'ARCHI (architecte du patrimoine)
- ARCHIPENTE (architecte)
- ARCHIGRAM (programmation)
- BET

- Montant total de l'investissement / coût global du projet : **15 560 k€**
- Prix proposé par le groupement pour l'achat du foncier : **300 k€**
- Type de montage juridique envisagé : **NOVIM acquéreur unique aménage et allotit le site (permis d'aménager), puis cession par lots aux MO et Loire Habitat SCCV créée spécifiquement par INOVY et SCF, rétrocession d'espaces publics.**

Montbrison // Usine GéGé

Le montage opérationnel et financier proposé par le groupement LOIRE HABITAT - NOVIM (groupement lauréat)

Montage envisagé

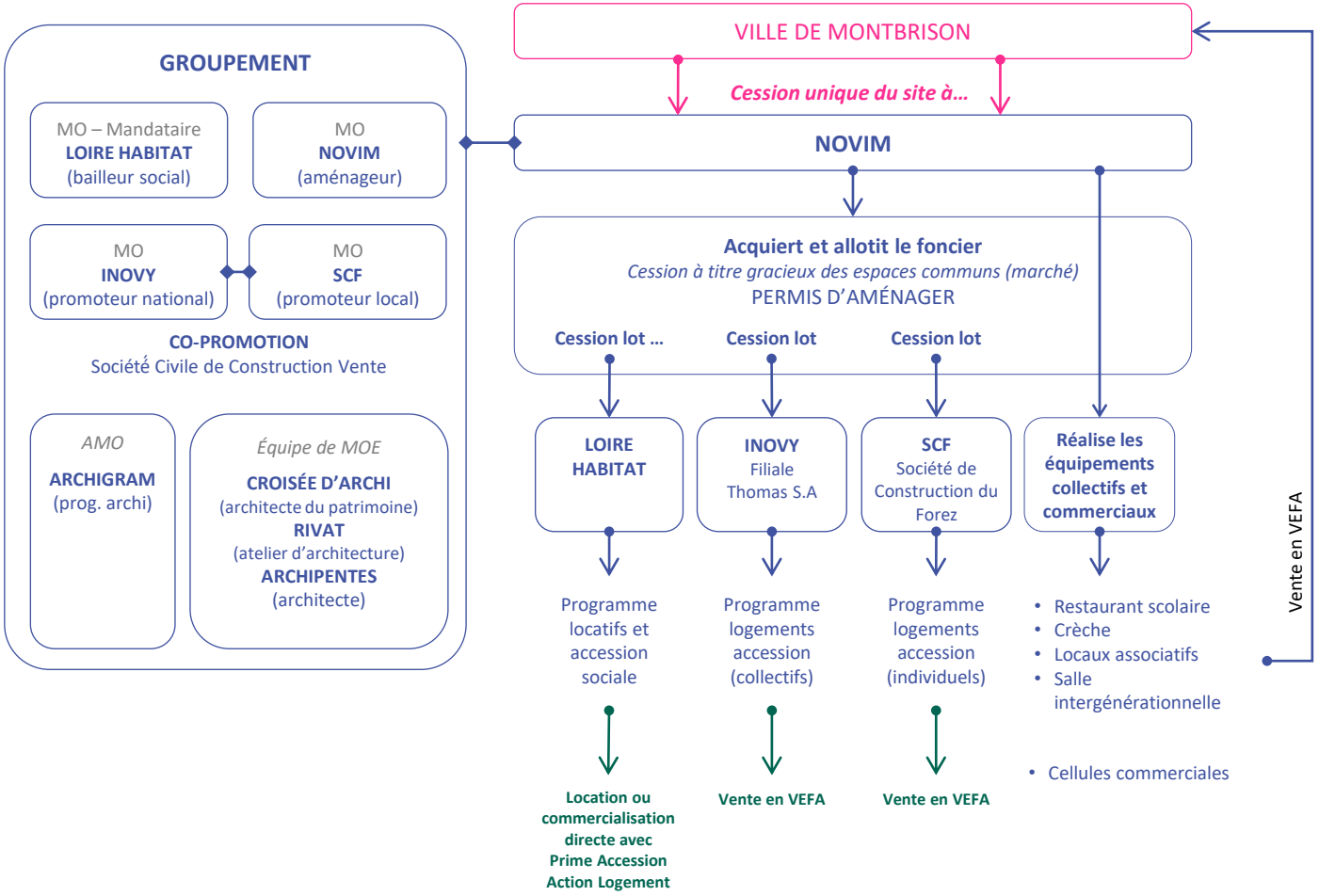
- NOVIM acquéreur unique du foncier, aménage et allotit le site dans le cadre d'un permis d'aménager
- Cession du foncier par lots par NOVIM aux différents maîtres d'ouvrages : Loire Habitat pour la réalisation des logements locatifs sociaux et en accession sociale, SCCV créée spécifiquement par INOVY et SCF pour les logements libres
- Rétrocession à la ville de la placette aménagée au Sud Est et de la voie qui dessert la future place aménagée par la Ville

Équilibres financiers

- Acquisition du foncier : 300 k€
- Construction du bilan sur des ratios usuels pour ce type de projet : prix de vente des logements cohérents par rapport au marché et, pour le PSLA, en accord avec les plafonds de prix de vente (zone B2)

Conditions suspensives

- Obtention des autorisations administratives Permis d'Aménager et Permis de Construire
- Démolition et désamiantage réalisés par la Ville et EPORA
- Signature de VEFA avec la commune pour les équipements publics (crèche et restaurant scolaire)



Montbrison // Usine GéGé

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville

Quelles étaient vos grandes attentes pour le site GéGé ?

*« Implantée sur l'ancienne commune de Moingt qui a fusionné avec Montbrison en 2013, l'ancienne usine GéGé est en friche de plus de 40 ans. La réoccupation de ce **patrimoine très ancré dans la mémoire de la ville et des habitants** suscite de fortes attentes de la population. Dès 2014, la commune a engagé des négociations pour acquérir les parcelles privées adjacentes, nécessaires pour engager un projet.*

*Le projet s'inscrit dans un contexte d'évolutions sociodémographique de la ville marqué par le vieillissement de la population et donc la nécessité de **relancer une dynamique, par l'habitat** notamment. Dans le prolongement du programme Action Cœur de Ville, la consultation Réinventons... est arrivée à point nommé.*

À l'échelle du quartier, nous avions des besoins déjà identifiés, notamment un restaurant scolaire, et l'idée d'une maison médicale pour répondre à une demande des habitants.

*Nous avons sur ce secteur **un cumul d'opportunités et de contraintes**, avec la présence de sites patrimoniaux et archéologiques sensibles situés aux alentours. La valorisation des patrimoines est un axe important du projet. C'est un beau sujet pour la ville : **comment habiter là où on a autrefois travaillé ? Il faut continuer à raconter l'histoire de GéGé** ».*

Le point de vue sur les deux projets finalistes

*« Les deux groupements finalistes ont globalement répondu aux attentes en s'adaptant aux évolutions demandées par la Ville au cours de la procédure, notamment l'intégration du marché dans le projet. C'est **la crédibilité du montage juridique et financier qui a fait pencher la balance**.*

*Le **groupement lauréat mené par Loire Habitat** proposait un projet très détaillé avec des engagements précis. L'autre groupement finaliste perçu comme très innovant dans la démarche et le projet architectural, affichait un montage moins structuré sur le plan juridique, avec même une imprécision sur l'acquéreur final du site ».*

Quid de la concertation ?

*« Une **démarche de concertation des habitants a été engagée en amont de l'appel à projets** puis interrompue du fait de la crise sanitaire. Elle sera reprise à l'issue de la procédure pour travailler sur l'usage des espaces extérieurs, notamment la future place du marché.*

*En 2018, **la Ville a également réouvert 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 ».*

Le retour d'expérience des jurys

*« **C'était très nouveau pour nous et le jury n'a pas été pas unanime**. Le choix du projet lauréat a été longuement débattu et les discussions sur le projet se poursuivent encore. La date du jury finale a été décalée pour prendre le temps de la réflexion. Nous avons pu observer des échanges au sein même des équipes.*

*La composition du jury est en effet très importante pour éclairer les arbitrages des élus. Les membres ont été régulièrement informés. Ce jury comprenait également des concepteurs, dont un architecte-conseil de l'État et le collectif d'architectes en charge du plan guide et de la stratégie d'actions Action Cœur de Ville (Collectif Virages). **Les échanges entre le jury et les candidats ont été très différents selon des stratégies de prise de parole adoptées par les groupements** : menée par les architectes pour l'un, menée par l'investisseur pour l'autre. »*

Quid de l'innovation ?

*« Nous avons engagé un débat avec les élus sur le sujet. Quel type d'innovation faut-il rechercher ? Montbrison n'est pas la capitale des start-ups ! 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 d'un bâtiment industriel.*

*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**, 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. **Le projet GéGé est un vrai laboratoire pour Montbrison**. »*

Montbrison // Usine GéGé

Le projet vu par ses acteurs : du côté des partenaires

Le point de vue de l'ABF

*« **L'équipe de maîtrise d'œuvre lauréate a pris à bras le corps les questions de développement durable**, de façon très honnête, en associant des réflexions sur le bioclimatisme et les matériaux.*

*Cette équipe **a répondu avec souplesse aux demandes de modifications pendant et après la consultation**, avec un travail continu de recherche de solutions, notamment pour la proposition d'ouverture du bâtiment, objet d'un compromis : le percement relève d'une intention urbaine, ici acceptable parce qu'il y a derrière cette ouverture un vrai programme de valorisation du bâtiment.*

*À la suite de l'appel à projets, **l'idée d'un prototypage grandeur nature des menuiseries a été proposée**. Les discussions se poursuivent pour approfondir le projet de façade à partir d'un système de doubles fenêtres avec une façade intérieure décalée. **Le prototypage présente l'intérêt de chiffrer très précisément les coûts de fabrication et de mise en œuvre**. Il a une valeur de faisabilité. Les échanges se poursuivent avec l'équipe pour les choix d'enduit et de couleur permettant de distinguer ou effacer le soubassement. Là encore, des tests de texture et de teinte vont être réalisés.*

*À partir du moment où il y a un changement d'usage, on est forcément **confronté à des adaptations du bâti. Une restauration à l'identique pure et simple n'est pas possible** : des interventions sur la façade peuvent être rendues nécessaires pour des raisons énergétiques, en respectant toutefois le rythme et le dessin originel des ouvertures et des menuiseries. »*

Le point de vue du Collectif Virage

Quelle est votre perception du site GéGé et de ses enjeux ?

*« Nous avons découvert un **site inoccupé depuis 40 ans avec une forte volonté de lui trouver une nouvelle vocation**. GéGé n'est pas un objet isolé. Le site doit être vu dans une réflexion plus large visant à **intégrer Moingt dans la démarche Action Cœur de Ville**. Nous avons eu un regard sur la programmation, à partir de notre diagnostic, notamment en matière d'habitat, en soulevant le sujet d'une concurrence potentielle avec la politique de valorisation de nouveaux logements en centre-ville. Nous nous sommes posé la question des cibles de population : qui veut-on attirer à GéGé ? À quels besoins ce site peut-il répondre ? Nous ne sommes pas allés très loin dans les orientations, puisque l'appel à projets allait mobiliser d'autres concepteurs. »*

Quel regard sur le déroulement de l'appel à projets ?

*« Pendant les jurys, **les candidats ont été challengés**, notamment par les élus qui portaient une réelle ambition pour le projet, notamment sur son caractère innovant. Les réflexions et points de vue des élus ont mûri pendant le processus, en dialogue avec les équipes. **Les deux groupements finalistes étaient dans des postures assez différentes** : l'un avec une approche pragmatique, cartésienne, rassurante pour les élus et l'autre plus créatif, plein d'envie et d'ambition mais moins « carré ». »*

Sur l'évolution du périmètre du projet en cours de processus

*« Au fil des échanges, les élus ont eu le **sentiment de ne pas maîtriser comme ils le souhaitaient 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 souhaitait **rester en maîtrise sur le projet, dans le dialogue avec les opérateurs privés**. Le collectif Virage s'est alors vu confier une mission de maîtrise d'œuvre urbaine sur les espaces publics, et va donc concevoir la programmation de la place du marché sur le site GéGé. Il s'agit d'une forme de **« coréalisation du projet », un peu improvisée, mais très intéressante et bien cadrée par un accord de coopération** entre toutes les parties (une clause prévoit la nécessité d'obtenir un accord sur les aménagements proposés). Un cycle d'échanges avec le groupement a été initié et va se poursuivre avec l'organisation de séances de travail thématiques pour bien fixer le cadre. »*

Montbrison // Usine GéGé

Le projet vu par ses acteurs : du côté du groupement lauréat

La composition et l'organisation du groupement

*« **Loire Habitat a précédemment été engagée dans une convention opérationnelle** quadripartite (Ville, Agglomération, EPORA, Loire Habitat) établie en 2017 puis résiliée au moment où la Ville a souhaité inscrire le site dans le dispositif d'appel à projets.*

*Loire Habitat a des habitudes de travail avec les deux agences architecture mobilisées dans l'équipe, réunissant tous les compétences de conception et de maîtrise d'œuvre pour répondre aux exigences patrimoniales et environnementales. Puis le groupement a intégré deux promoteurs, l'un de niveau national (INOVY), l'autre local (SCF). Ils ont, de leur propre initiative, choisi de créer une **structure de co-promotion** avant même d'avoir défini le projet.*

Il paraissait essentiel d'intégrer des compétences en aménagement, pour le portage des équipements publics et des commerces. L'association avec la SEM NOVIM n'était pas évidente au départ. La participation à ce type d'appel à projets constitue une première pour NOVIM ».

Les enjeux de réhabilitation patrimoniale du bâtiment GéGé

*« Sur le plan structurel, nous avons été confrontés à la faible capacité porteuse des planchers. Le défi réside plus généralement dans la transformation d'une ancienne usine en logements : comment faire pour que les futurs habitants y vivent confortablement ? Il y a tout un **travail à conduire sur le changement d'usage et les modes d'habiter**, dans le respect de la réglementation en vigueur.*

*Le bâti n'est pas adapté pour offrir des espaces extérieurs aux habitants avec l'interdiction de créer des balcons. Nous avons alors travaillé avec un système de loggias, **tout en respectant l'avis de ABF** qui souhaite la restitution des façades à l'identique.*

*Les châssis de fenêtres monumentaux posent de grosses difficultés pour gérer l'occultation, l'ouverture et l'entretien, et bien sûr les aspects thermiques et le confort d'été. Actuellement au stade de l'APS, nous réalisons **des prototypes de fenêtres avec un réseau de menuisiers locaux** pour répondre à la demande l'ABF de conserver les mêmes gabarits de menuiserie, et s'assurer de l'acceptation du projet de façades avant le dépôt du permis de construire ».*

Le point de vue sur le déroulement de l'appel à projets

*L'équipe rapporte les **difficultés éprouvées au cours de la consultation**, des temps d'adaptation et de digestion difficiles, auxquelles se sont ajoutées les contraintes liées à la crise sanitaire :*

*« 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 vécu les auditions (4 séances de travail thématiques) 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.** De ce fait, nous avons passé beaucoup de temps sur le projet d'autant que le délai de retour était assez long. Nous avons éprouvé de la frustration mais tenu bon. Les échanges avec les élus ont été limités aux grandes messes du jury animées par la SCET, un jury pas toujours réactif. Selon nous, l'ABF est arrivé trop tôt dans le dispositif, alors que nous n'avions pas encore calé les grandes lignes du projet ».*

Comment vous êtes-vous adaptés à la demande d'intégrer le marché ?

*« 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 ».*

Montbrison // Usine GéGé – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE MONTBRISON

*La démarche d'appel à projets se singularise par une **modification du périmètre et donc du programme en cours de procédure,** en vue de réaliser une place de marché qui donne sens à l'ouverture du site aux habitants. Cette évolution engendre une **réelle différence d'appréciation du déroulement de l'appel à projets selon la collectivité et selon le groupement lauréat**, révélant des améliorations possible dans le format des échanges avec les groupements.*

*Le groupement, mené par **un bailleur social, a su mobiliser et impliquer des partenaires** (aménageur, promoteurs privés) pour répondre aux attentes de la collectivité. Et en particulier, le groupement a su trouver un mode de **coopération originale avec l'Architecte des bâtiments de France**, lorsque l'exigence de reconstitution à l'identique des huisseries originelles conduit l'équipe de maîtrise d'œuvre à réaliser un **prototypage grandeur nature avec des artisans locaux**.*

*Sur le plan architectural, le travail pour **adapter un bâtiment industriel, en particulier sur le plan thermique**, est remarquable.*

UNE EXPÉRIENCE SINGULIÈRE DE « CORÉALISATION » D'UN PROJET URBAIN

*En fin d'appel à projets, la Ville a bénéficié de **deux propositions finalistes intéressantes et contrastées** puis opéré un « choix de raison » arbitré par la solidité du montage opérationnel et financier (directement relié au plan d'aménagement, entre usine Gégé, espaces publics et constructions nouvelles).*

*Réinventons… a permis de **passer d'une opération immobilière** basée sur la cession d'un bâtiment à réhabiliter **à la mise en œuvre d'un projet d'aménagement urbain** avec la création d'espaces publics, dans une expérience singulière de « coréalisation » du projet (la programmation du marché en cœur d'îlot est confiée à une équipe via une commande publique classique). **Le projet final est un pari gagné sur le plan la mixité des usages** accueillis sur le site : mixité de l'habitat, mixité intergénérationnelle, insertion de commerces et de services…*

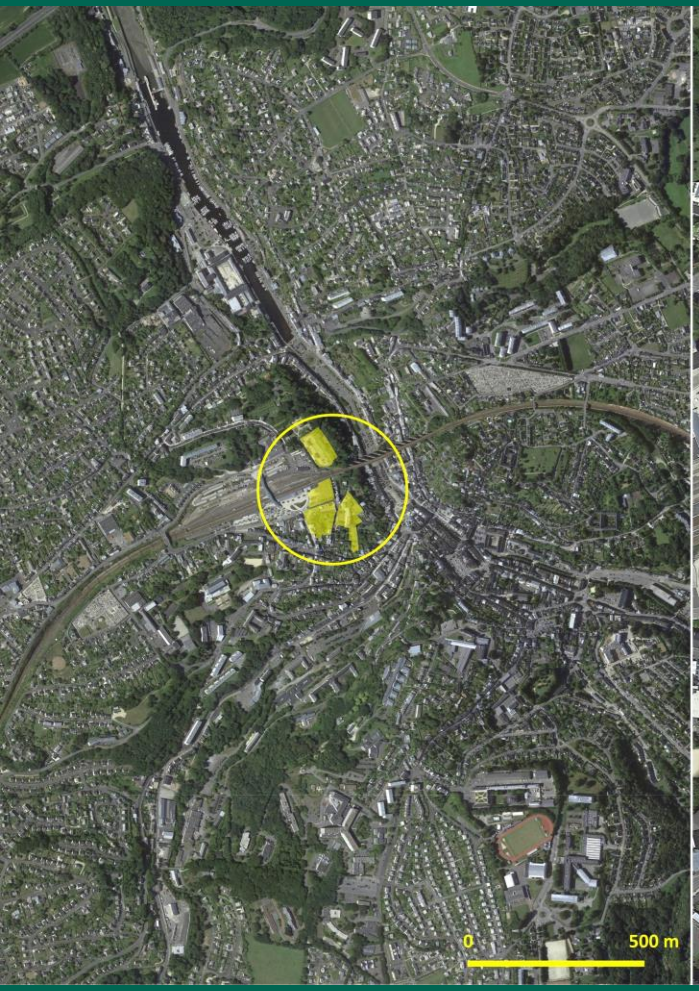
UN GROUPEMENT QUI S'ÉTAIT DÉJÀ INTÉRESSÉ À GÉGÉ ET À TROUVÉ GRÂCE À L'APPEL À PROJETS LE MOYEN DE CONCRÉTISER L'OPÉRATION

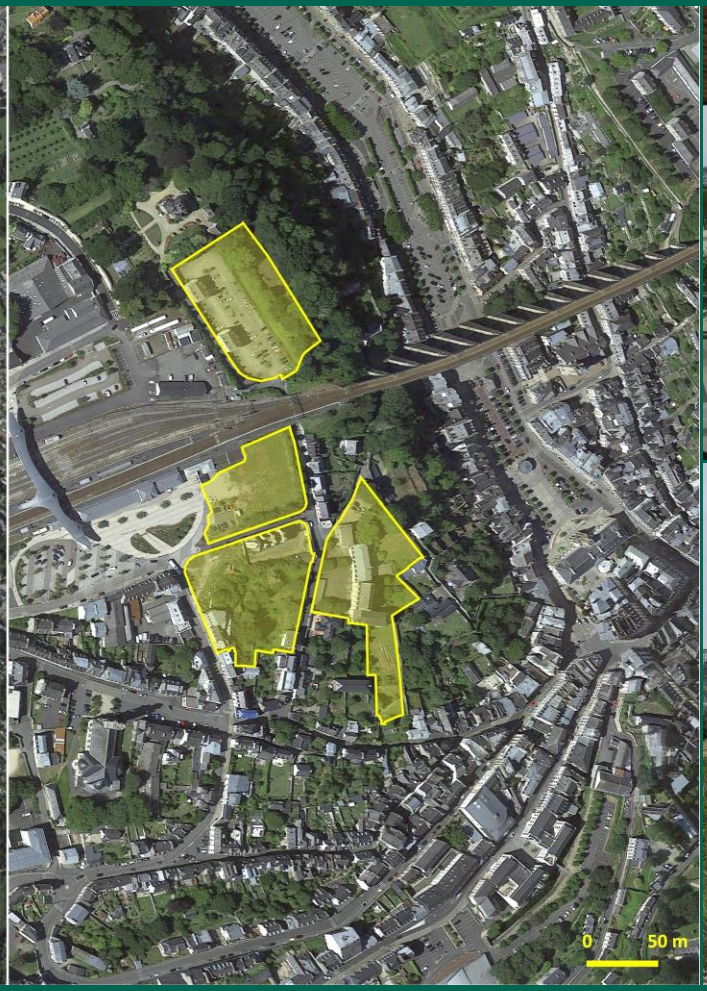
*Le mandataire du groupement, Loire Habitat, était antérieurement engagé sur ce site dans la cadre d'une convention avec l'EPORA et la collectivité pour la réalisation de logements sociaux, convention résiliée avant le lancement de l'appel à projets. Ce dernier a ainsi permis un **repositionnement stratégique nécessaire à la mixité de programmation recherchée et à l'aboutissement du projet**.*

*Sur le plan du montage le projet est tout à fait singulier : le groupement a finalement donné naissance à une **structure de de co-promotion entre deux promoteurs**, l'un national, l'autre local pour la réalisation du programme de logements.*

Morlaix // Quartier Gambetta-Gare

Quand un appel à projets multisites *Réinventons nos cœurs de ville* permet la réalisation de deux opérations concomitantes et complémentaires





Morlaix // Quartier Gambetta-Gare

Travailler et habiter dans un quartier de gare réinventé

Le choix et les problématiques du site

Le site se compose de 4 îlots viabilisés situés à l'Ouest du centre historique de Morlaix et s'inscrivent dans le projet de renouvellement urbain du quartier Gambetta-Gare, au contact direct du pôle d'échanges multimodal récemment restructuré.
Les attentes exprimées par la ville portent sur des formes d'habitat multigénérationnel, des commerces et activités tertiaires et des services en lien avec la promotion du territoire, dans le but de lui faire opérer une mutation urbaine basée sur un développement d'activités plurielles.

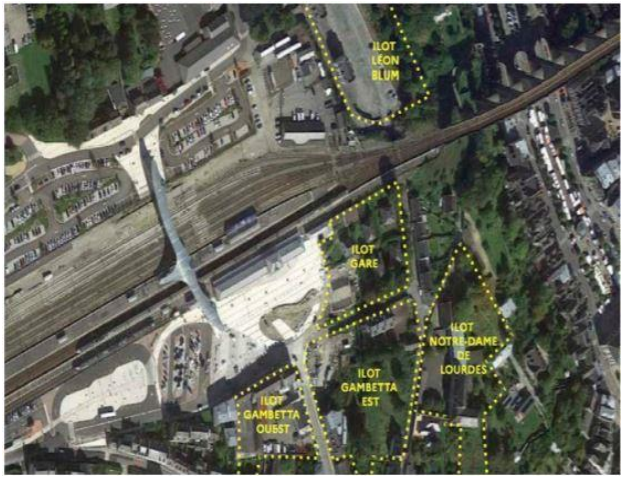
- Îlot Gambetta Est : parcelle entièrement libérée suite à une démolition en 2020
- Îlot Gare : parcelle non bâtie
- Îlot Notre-Dame de Lourdes : parcelle bâtie (ancienne école), libre de toute occupation
- Îlot Léon Blum : parcelle comprenant un parking et deux bâtiments d'intérêt patrimonial

A noter que l'îlot Gambetta Ouest n'a pas été intégré dans le périmètre de l'appel à projets *Réinventons nos cœurs de ville*.

La Ville de Morlaix et la Communauté d'Agglomération ont signé une convention-cadre Action Cœur de Ville le 21 septembre 2018. Morlaix ancre sa stratégie de redynamisation autour de différentes actions ou projets visant à améliorer les mobilités, à renforcer la fonction résidentielle, à conforter les commerces, services et équipements de centralité. Le quartier autour de la gare SNCF/LGV dispose d'un potentiel de densification notamment du fait du projet d'aménagement d'une liaison mécanique entre la ville haute et la ville basse.

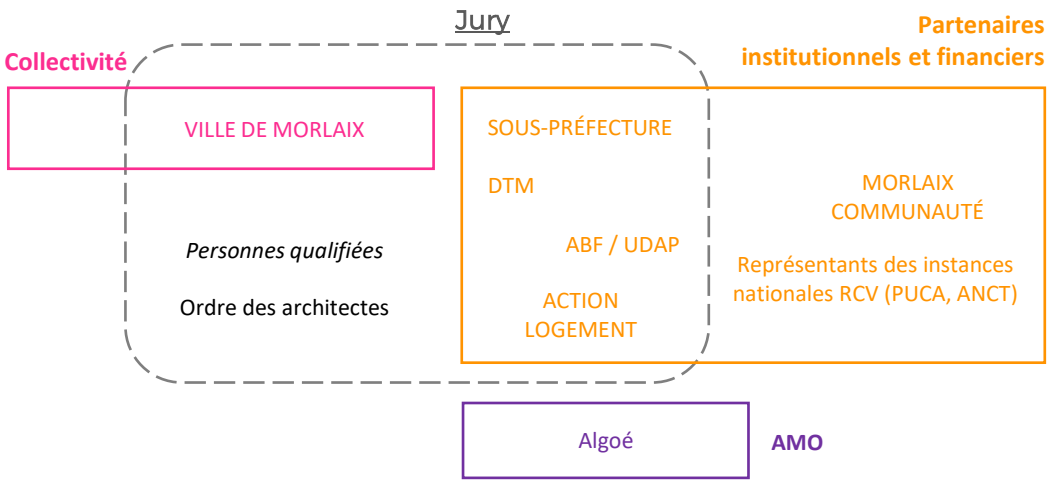
DONNÉES CLÉS

- **Surface des parcelles** : 6 531 m²
- **Protections réglementaires** : périmètre d'AVAP et servitude liée au SPR, OAP sur le secteur
- **Contraintes techniques** : diverses servitudes (aéronautique, télécommunications, protection contre les perturbations électromagnétiques)
- **Maîtrise foncière** : maitrise foncière complète / EPF de Bretagne
- **Occupation** : friches urbaines en partie bâties, lots complètement vacants



Morlaix // Quartier Gambetta-Gare

La gouvernance et les acteurs associés



Le déroulement de l'appel à projets vu par la Ville

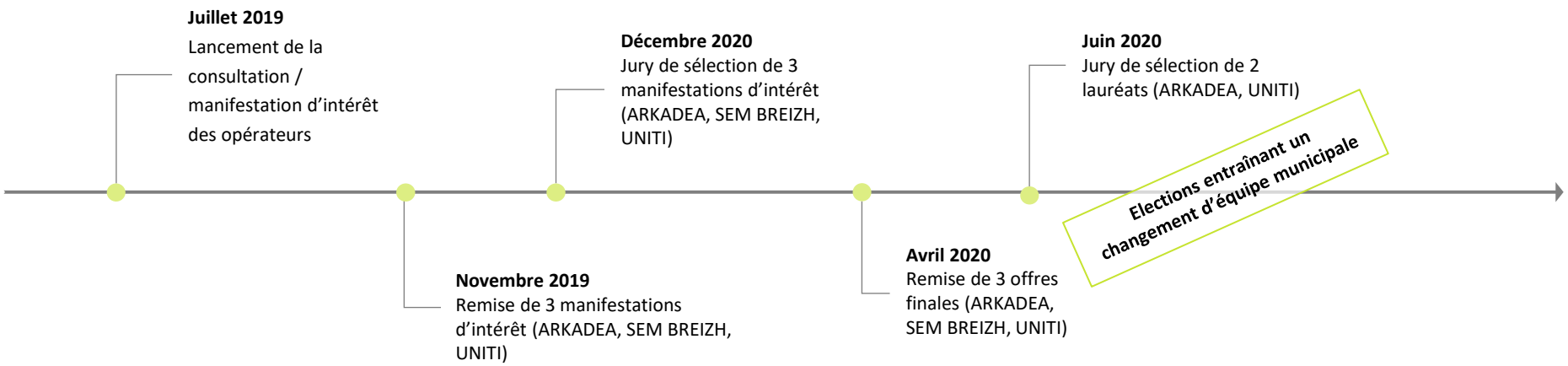
*« Malheureusement **le planning de travail a été bousculé par la crise sanitaire puis par les élections municipales** : un travail a tout de même pu être mis en place avec des visios, notamment pour permettre aux groupements d'échanger avec l'ABF (concernant l'AVAP et le PSMV du secteur sauvegardé en cours d'élaboration).*

*Concernant la fin du processus, le rendu des offres finales a été reporté à mai 2020 pour laisser un mois de plus aux candidats pour affiner les projets. La question s'est alors posée de **tenir le jury avant ou après la fin du processus électoral** et il a été décidé de le réunir avant afin d'avoir une décision quel que soit le résultat des élections. »*

Le point de vue de la DDTM

*« L'intérêt de ce type de démarche, comme d'Action Cœur de Ville de manière plus générale, est qu'il s'agit d'un **projet de territoire, par le territoire, pour le territoire**. La collectivité n'était pas familière des appels à projets mais la cheffe de projets a mené un **vrai travail de pédagogie, pour sensibiliser et mobiliser les élus de l'ancienne comme de la nouvelle équipe municipale**, ce qui a permis la continuité du projet dans le temps. »*

Le déroulement de l'appel à projets



Morlaix // Îlot Gare

Le projet lauréat et sa programmation

Un bâtiment pensé et conçu dans l'esprit du projet de territoire : créer une « vitrine économique et touristique » pour le quartier de la gare, avec une prise en considération des vues et des co-visibilités, et un travail d'intégration du bâtiment dans le paysage.

Il accueille ainsi, sur un niveau de rez-de-chaussée très lisible et entièrement vitré, des commerces, en complémentarité de ceux existants en centre-ville, une Maison de pays (lieu d'information touristique), un espace de restauration, des salles multiservices (organisation d'événements, expositions, salle de réunions/séminaires polyvalentes), des espaces de coworking à vocation tertiaire sur deux niveaux partiels. Les services de la DAPO (75 emplois), qui gèrent la logistique nationale du groupe La Poste, seront relocalisés sur le site (1er étage). Pour répondre à la demande de la Ville de Morlaix d'avoir une cohérence globale de l'aménagement de l'ilot Gare, le projet intègre la gare haute du funiculaire. Le projet prévoit enfin un jardin en belvédère, véritable lieu de biodiversité qui sera accessible aux habitants du quartier.

Surfaces développées : 2 630 m2

Services et activités

- Espaces tertiaires et de coworking (1650 m² : 925 + 725)
- Espaces multiservices (520 m²)
- Workcafé (162 m²)
- Commerces de pied d'immeuble (2 cellules : 247 m²)
- Accueil du funiculaire (49 m²)
- Stationnement (50 places en sous-sol et 3 en surface)
- Local vélos (51 m²)
- Jardin en terrasse (1250 m²) ouvert au quartier (aux horaires d'ouverture de l'immeuble tertiaire)

Groupement lauréat

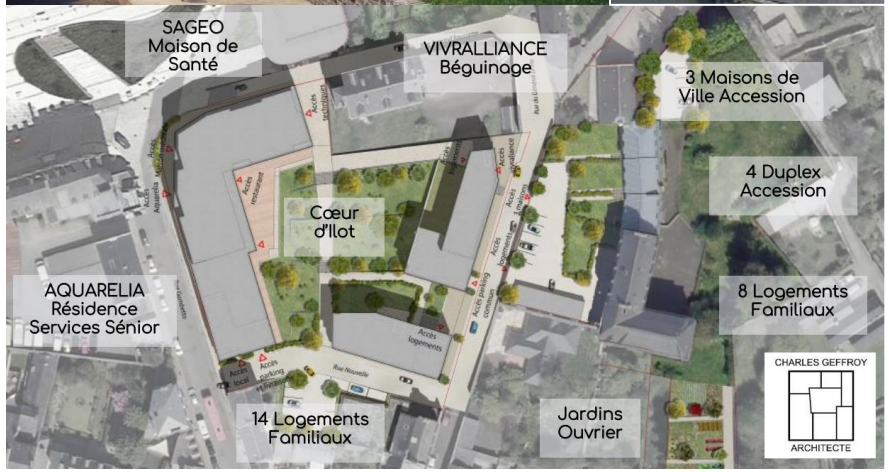
- ARKADEA (promoteur)
- ARCHITECTURE DUNET & ASSOCIÉS (architecte)
- A3 PAYSAGE (paysagiste)
- STARTWAY (gestionnaire du bâtiment) >> retrait après le jury final

Données Offre initiale

- Montant total de l'investissement / coût global du projet : **6 541 k€**
- Prix proposé par le groupement pour l'achat du foncier : **200 k€**
- Reste à charge / part d'investissement public ou subvention : **Faible**
- Type de montage envisagé : **cession complète du site puis rétrocession d'environ 831m2 au Nord de la parcelle pour permettre l'aménagement de la future station de funiculaire (sous la maitrise d'ouvrage de la ville)**

Morlaix // Îlots Gambetta Est et Notre-Dame de Lourdes

Le projet lauréat et sa programmation



Avec un objectif clair d'être au cœur de l'innovation sociale, solidaire et intergénérationnelle, le projet s'est structuré autour de 3 axes principaux : l'habitat, avec l'enjeu de proposer un parcours résidentiel pour tous (depuis le logement familial locatif social, le béguinage social VIVRALLIANCE et la résidence services sénior AQUARELIA jusqu'à l'accession libre), le développement économique et commercial (avec la création d'emplois pour la future gestion des résidences ainsi que de la maison médicale) et l'adaptation au site (retrouver le jeu subtil des volumes, des vues, des cœur d'ilots de Morlaix à l'échelle de ce projet).

Îlot Gambetta Est - surfaces développées : 6 700 m2

Programmes d'habitat : 119 logements

- Résidence services seniors (83 logements)
- Béguinage (21 logements PLS + 1 logement de fonction + 2 chambres d'hôtes + espaces communs) >> abandonné après le jury final
- Logements sociaux familiaux (14 logements PLUS / PLAI)

Services et activités

- Maison médicale (500 m2) >> abandonné après le jury final
- Stationnement (57 places en sous-sol + 10 en surface)
- Jardin en terrasse en cœur d'îlot (1500 m² accessible à tous)

Îlot Notre-Dame de Lourdes - surfaces développées : 1 300 m2

Programmes d'habitat : 119 logements

- Logements sociaux familiaux (8 logements conventionnés)
- Logements en accession (4 duplex en collectif et 3 maisons de ville)

Services et activités

- Jardins ouvriers

Groupement lauréat

- UNITI (promoteur et gestionnaire des RSS abordables AQUARELIA)
- SAGEO (pôle santé) et IDP (outils digitaux pour le bien vieillir) >> retrait après le jury final
- VIVR'ALLIANCE (béguinage) >> retrait après le jury final
- CHARLES GEFFROY (architecte)
- TECSOL (BET)

Données Offre initiale

- Montant total de l'investissement / coût global du projet : **15 300 k€**
- Prix proposé par le groupement pour l'achat du foncier : **840 k€** (pour les deux îlots)
- Reste à charge / part d'investissement public ou subvention : **Faible**
- Type de montage envisagé : **cession complète du site puis permis valant division en plusieurs entités et copropriétés, avec rétrocession des espaces publics du jardin du cœur d'îlot Gambetta Est à la collectivité**

Morlaix // Quartier Gambetta-Gare

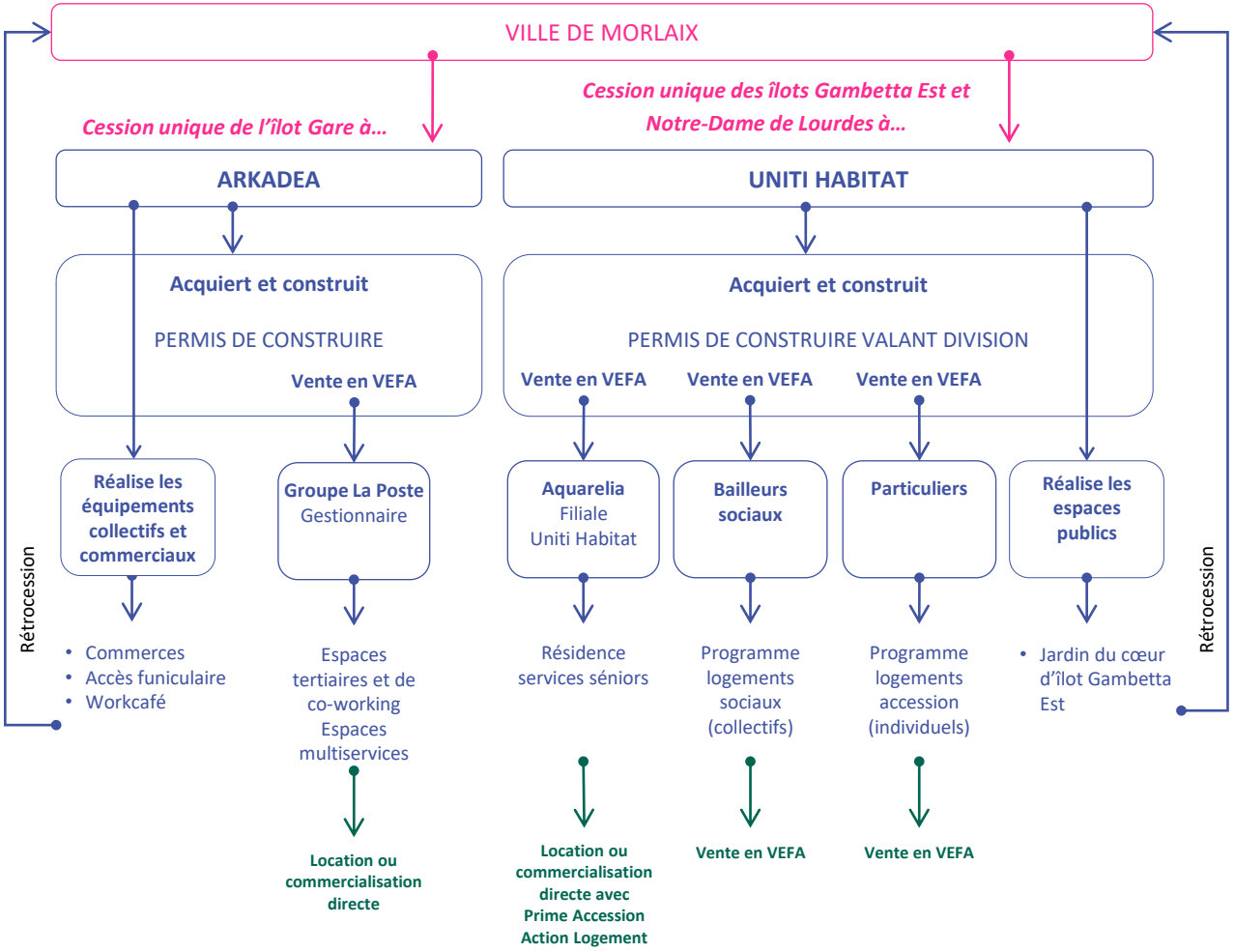
Le montage opérationnel et financier proposé par ARKADEA et UNITI HABITAT (groupements lauréats)

Îlot Gare

- ARKADEA acquéreur unique du foncier de l'îlot Gare, aménage le site et construit dans le cadre d'un permis de construire
- Vente en VEFA au Groupe La Poste ; exploitant des espaces tertiaires et de co-working et espaces multiservices, avec une prévision pour les futurs occupants des loyers acceptables (135 €/m²/an HT HC, hors travaux Preneur)
- Rétrocession à la ville des commerces en rez-de-chaussée, du Workcafé et de l'accès au funiculaire
- Obtention des autorisations administratives Permis de Construire
- Identification et finalisation d'un tour de table avec un ou plusieurs investisseurs ayant formulé une offre ferme portant sur 100 % du bien

Îlots Gambetta Est et Notre-Dame de Lourdes

- Uniti Habitat acquéreur unique du foncier, aménage le site et construit dans le cadre d'un permis de construire valant division
- Vente en VEFA à un ou plusieurs bailleurs sociaux (1840 € / m² SHAB) pour les logements sociaux et à des particuliers pour les logements en accession libre (prix de vente H.T. aux alentours de 1950 € HT/m2)
- Rétrocession à la ville du jardin public sur Gambetta Est
- Réalisation d'études et diagnostics préalables (étude géotechnique, pollution, diagnostics archéologiques) dans les 3 mois de la signature des promesses de vente
- Obtention des autorisations administratives Permis de Construire
- Obtention des agréments de financements pour les bailleurs sociaux, notamment dans le cas de produits « mixtes » PLUS / PLAI / PLS
- Signature des contrats de réservation pour les VEFA



Morlaix // Quartier Gambetta-Gare

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville

Quelles étaient vos grandes attentes lors du lancement de la consultation ?

*« Le lancement de la consultation nationale Réinventons nos cœurs de ville a 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 ACV**, qui permettait d'ajouter l'appel à projets dans les opérations du programme.*

*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'éc**lairage 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 ACV.*

***Une des difficultés de l'exercice a été d'orienter la programmation mais sans être trop directif**. Ainsi, la formulation d'habitat « intergénérationnel », sans plus de détails, laissait assez ouvert le champ des possibles. Concernant le périmètre, **la collectivité a essayé d'être souple, en proposant plusieurs îlots mais sans obligation de répondre sur tous**, afin de ne pas faire une « usine à gaz » qui aurait pu empêcher les opérateurs locaux de répondre. »*

La gestion du décalage de périmètre entre les candidats

*« La **collectivité a reçu trois candidatures** : la SEM Breizh s'est positionnée sur les 4 îlots, Arkadéa (filiale d'Icade) s'est positionné sur l'îlot Gare et le groupement Terres d'Alliance (Uniti Habitat / Vivralliance) sur les îlots Gambetta Est et Notre-Dame de Lourdes.*

*Face au « décalage » entre les périmètres choisis par les candidats, la collectivité a subtilement **suggéré aux équipes d'Arkadéa et de Terres d'Alliance de se concerter, par souci de cohérence entre les projets concurrents** (et pour avoir donc un projet sur 3 îlots contre un projet sur 4 îlots). La suggestion a été étendue, la collaboration entre eux a tellement bien fonctionné (y compris par la production de documents graphiques communs) que **ce sont leurs projets qui ont finalement été retenus**, alors qu'à l'origine la SEM Breizh avait un avantage certain. »*

Une démarche bouleversée par le changement d'équipe municipale

*« La nouvelle équipe municipale a décidé de mettre en pause sine die le projet de funiculaire. La collectivité a été **agréablement surprise que ce ne soit pas une difficulté rédhibitoire pour la poursuite des discussions**.*

*En novembre 2020, le Maire de Morlaix a réuni les équipes pour **confirmer le souhait de la collectivité de poursuivre le travail avec eux et la dynamique est vraiment repartie**.*

*La dernière réunion avec les groupements a été particulièrement agréable. **Les groupements ont fait preuve d'une incroyable souplesse pour s'adapter à nos demandes.** Nous avions des craintes de ne pas pouvoir faire des adaptations mais les échanges sont constructifs et les évolutions proposées vraiment intéressantes. »*

La difficulté des nouveaux élus à s'approprier le projet

*« **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. En tant qu'élus actifs, nous avons peu de temps et la conjugaison de nos activités est compliquée. Heureusement que les services sont compétents et impliqués et ont su assurer la continuité du projet dans ce contexte. »*

Les évolutions du programme après la désignation des lauréats

*« Les **projets présentés par les groupements lors du jury de juin 2020 ont sensiblement évolué depuis**, notamment sous l'impulsion de la nouvelle équipe municipale, qui a « découvert » et eu besoin de s'approprier les propositions des groupements.*

*Concernant le projet proposé par Arkadéa, la principale évolution tient au **désengagement de Starway**. Heureusement, Arkadéa a su réagir : finalement la DAPO a conservé l'usage des bureaux et le groupement a retravaillé la programmation du rez-de-chaussée.*

*Concernant le projet d'Uniti Habitat, le béguinage et la résidence services séniors correspondait aux attentes mais **il manquait des logements familiaux.** Par ailleurs, **la maison de santé ne correspondait pas à la volonté des élus**. Il leur a donc été demandé de retravailler le programme de logements – et les propositions architecturales – en récupérant les surfaces dédiées à la maison de santé. Enfin, avec le **désistement de Vivralliance**, il était nécessaire de **trouver un autre opérateur** sur le projet de logements sociaux ; la collectivité a donc initié des échanges entre Uniti et Finistère Habitat (dont le Maire de Morlaix est Président). »*

Morlaix // Quartier Gambetta-Gare

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

Les projets vus par leurs acteurs : du côté des groupements lauréats

La composition et l'organisation du groupement

ARKADEA : *« Pour constituer l'équipe, **Arkadéa a souhaité réunir des acteurs locaux**. Il semblait essentiel de réunir des structures ayant une **réelle proximité avec les villes moyennes** et la dimension « locale » est souvent un facteur de réussite de ces projets pour lesquels la relation privilégiée avec le territoire est sans doute plus importante qu'une « grande signature ». L'autre enjeu de la constitution du groupement était de monter une **équipe resserrée, gage de prises de décisions rapides et efficaces**. »*

UNITI Habitat : *« Dans le groupement initialement constitué, **Uniti Habitat a répondu en partenariat avec Vivralliance** (pour le béguinage) **et SAGEO**, foncière qui investit, équipe et permet l'implantation de praticiens, pour le projet de maison médicale.*
*Suite aux discussions, avec la nouvelle équipe municipale, **la composition du groupement a évolué, en lien avec la diversification du programme** : la maison médicale a été abandonnée au profit d'une offre complémentaire de logements (notamment pour étudiants et résidents de courte durée) donc SAGEO n'est plus partie prenante ; Vivralliance s'est retiré et le projet de béguinage a évolué en une offre différente de logements sociaux (en LLS). »*

Le point de vue sur le déroulement de l'appel à projets

ARKADEA : *« Le changement d'équipe municipale suite aux élections de juin 2020 a suscité des **inquiétudes sur la poursuite du projet**. Il a fallu le retravailler, en concertation avec la collectivité, et être dans une **véritable démarche de recherche de solutions** ! Le point positif de ce changement a tout de même été la **transformation des relations et des échanges avec l'Agglomération**, désormais pleinement partie prenante de la démarche, notamment sur la dimension développement économique (projet de coworking avec lequel le projet doit être complémentaire). »*

UNITI Habitat : *« Les échanges avec la collectivité ainsi qu'avec l'ABF – notamment sur les perspectives et les lignes horizontales, verticales – ont été **particulièrement constructifs**. Au-delà de la réflexion sur le projet lui-même, il a été très **agréable d'être en capacité de proposer des orientations urbaines, sur un périmètre élargi** et de travailler l'insertion du projet à partir de postulats discutés collectivement. »*

Le travail en concertation avec l'autre groupement « challenger »

ARKADEA : *« La concertation entre les deux équipes a principalement porté sur **l'insertion urbaine des différents projets**. Il s'agissait de **« gommer » le fait qu'ils étaient portés par deux équipes distinctes**, afin de mettre en évidence la cohérence d'un projet urbain d'ensemble, capable de concurrencer celui proposé par la SEM Breizh. Il s'agissait également de rassurer la collectivité sur notre capacité de coordination des deux équipes. »*

UNITI Habitat : *« Les échanges avec le groupement Arkadéa, pendant le déroulement de l'appel à projets, ont principalement portés sur l'insertion urbaine des différents projets, notamment pour **proposer une vraie cohérence en termes de hauteurs, de volumétries des constructions**. La rue Armand Rousseau, mitoyenne aux îlots Gare et Gambetta Est et débouchant sur l'îlot Notre-Dame de Lourdes, a fait l'objet d'une **concertation particulière et d'échanges réellement constructifs**. Pendant un temps, **il a même été envisagé l'implantation de la maison de santé, portée par SAGEO, sur l'îlot Gare** et donc son intégration dans le projet d'Arkadéa ; avant qu'elle ne soit ensuite relocalisée sur l'îlot Gambetta Est, et finalement abandonnée. »*

Comment vous êtes-vous adaptés aux demandes d'évolution ?

ARKADEA : *« Tout l'enjeu des échanges depuis le changement d'équipe municipale est de **faire preuve de souplesse, pour ajuster le projet aux souhaits des élus tout en conservant l'esprit du projet lauréat** de Réinventons nos cœurs de ville et les quelques « points durs » qui en font la force, à l'image du jardin partagé ouvert sur le quartier. »*

Quel regard sur l'innovation ?

UNITI Habitat : *« En premier lieu, **l'innovation tient à l'ampleur du projet** qui n'est pas un simple projet immobilier mais un projet urbain, qui réinvente le quartier de la gare. **L'innovation tient également au programme**, et notamment à l'approche particulièrement sociale avec laquelle il est pensé. Ainsi, l'intégration d'une résidence services de 10 logements pour des étudiants – en lieu et place de la maison médicale abandonnée – a été conçue pour pouvoir proposer des loyers très bas, en échange de quelques heures de services collectifs dans la résidence. **L'innovation tient enfin au registre de la performance énergétique**, avec un projet d'autoconsommation collective et une recherche poussée de performance pour les logements (visée supérieure à la RT2020).*

Morlaix // Quartier Gambetta-Gare – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE MORLAIX

La démarche d'appel à projets se singularise en étant ***la seule initiative multisites réussie*** *de Réinventons… Les deux projets lauréats ont trouvé la bonne articulation entre leurs propositions respectives pour* ***proposer une cohérence urbaine d'ensemble (articulation et mutualisation de quelques fonctions, travail concerté sur l'insertion urbaine des projets)****, capable de rivaliser et de l'emporter sur un unique projet concurrent.*

Le projet aurait pu être mis en danger suite au changement de majorité municipale, mais la ***bonne volonté manifeste de l'ensemble des acteurs a permis de surmonter cette difficulté*** *et de poursuivre les discussion entre élus et groupements lauréats.*

Le succès de la démarche repose en grande partie sur les épaules de ***la Cheffe de projet, qui a joué un rôle central dans l'animation de l'appel à projets et ensuite dans la transmission du projet à la nouvelle équipe d'élus*** *: un travail de pédagogie a permis aux nouveaux élus de s'approprier le projet et de poursuivre les discussions avec les groupements.*

UNE EXPÉRIENCE TÉMOIGNANT D'UNE REMARQUABLE COORDINATION À TOUS LES NIVEAUX

Le déroulement de l'appel à projets a été marqué par ***un investissement et une excellente coordination de tous les acteurs, à tous les niveaux*** *: entre les services / élus et nouveaux élus de la collectivité, au sein de chacun des groupements entre les différents membres (promoteurs / concepteurs), entre les deux groupements lauréats, et enfin entre les groupements et les nouveaux élus.*

Les efforts de l'ensemble des parties prenantes, notamment pour ***adapter les programmes et leurs montages*** *aux souhaits d'ajustements de la nouvelle équipe municipale élue en 2020, ont été absolument remarquables et témoignent d'une* ***réelle volonté commune de faire aboutir les projets****.*

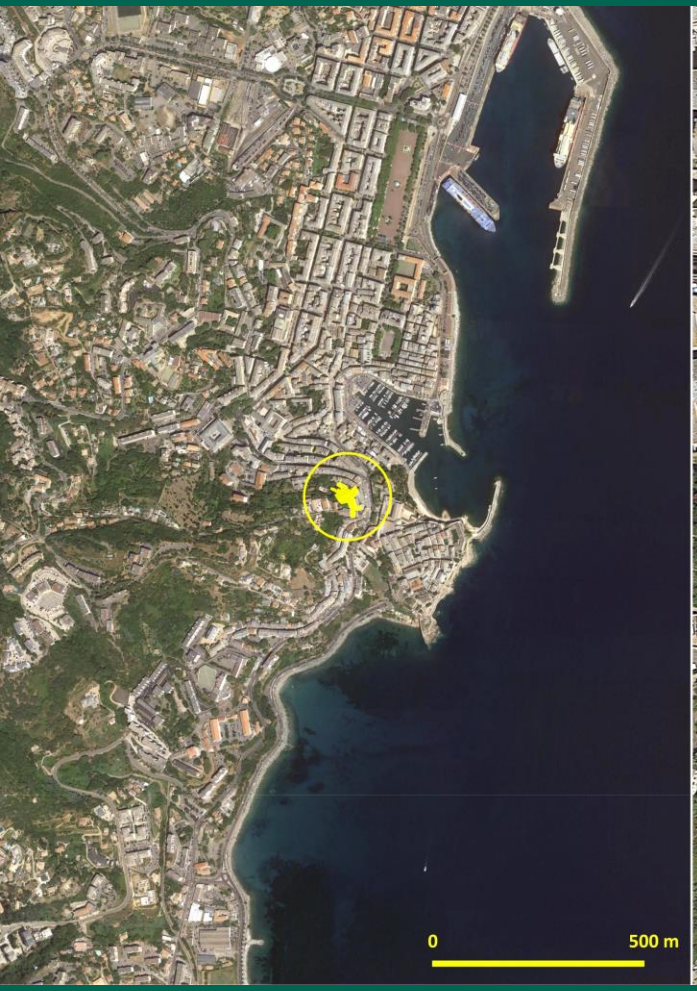
UNE RÉELLE CAPACITÉ D'ADAPTATION ET DE REBOND DES GROUPEMENTS LAURÉATS

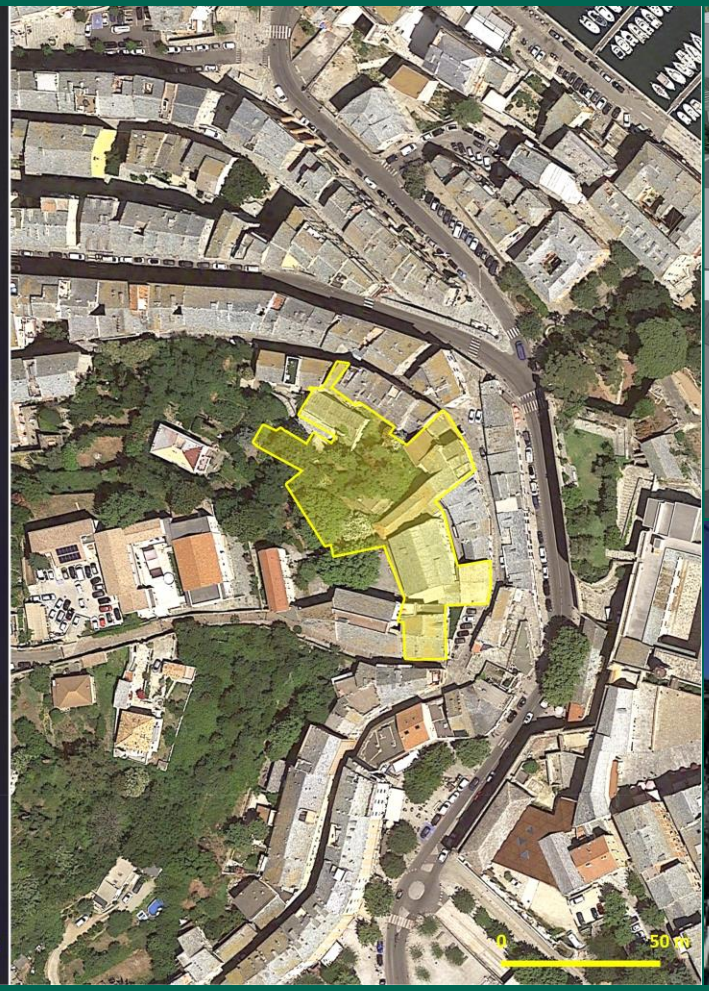
Les deux groupements ont vécu ***des bouleversements profonds tant dans leur composition que dans le programme de leurs opérations respectives*** *après la fin du processus d'appel à projets et leur désignation comme lauréats (outre l'abandon du projet de funiculaire, Arkadéa a dû gérer le retrait de Starway ; et Uniti Habitat a dû retravailler son projet suite à la suppression de la maison de santé entraînant le retrait de SAGEO et IDP, ainsi que la suppression du béguinage et donc le retrait de Vivr'Alliance).*

Face à ces changements majeurs entraînant une remise en question des équilibres et du montage des opérations, les groupements ont fait par d'une ***immense résilience et d'une véritable démarche de recherche de solutions*** *!*

Bastia // Site du Bon Pasteur

Quand une démarche d'urbanisme transitoire permet de rebondir après un appel à projet non concluant et met en évidence la nécessité d'intéresser des opérateurs alternatifs





Bastia // Site du Bon Pasteur

Un projet intégré au projet global de requalification de l'ensemble du centre-ville

Le choix et les problématiques du site

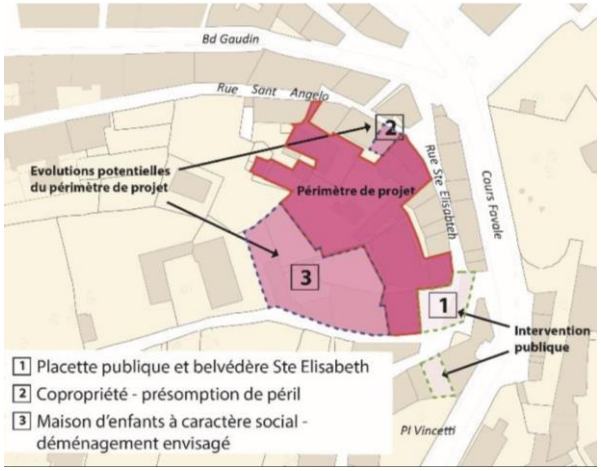
Le site dit du « Bon Pasteur – Saint-Nom-de-Marie » est situé dans un quartier d'habitat ancien inscrit en Quartier Prioritaire Politique de la Ville. Il est composé d'un ensemble de bâtiments interconnectés (R+1 à R+3 – constructions s'étalant du 17e au 19e siècle) et de deux chapelles désacralisées. Le réinvestissement du site s'inscrit dans les orientations de la convention Action Cœur de Ville signée en septembre 2018 autour du développement économique et commercial, l'accessibilité, la mise en valeur et l'ouverture au public de lieux patrimoniaux, culturels et artistiques. Le projet s'inscrit dans une démarche intégrée mêlant l'ensemble des fonctions du cœur de ville, alliant notamment la mise en valeur du patrimoine, l'inclusion sociale ou la formation et pas seulement de l'habitat. La Ville souhaite rester propriétaire et entend céder à l'opérateur l'ensemble des biens fonciers, à l'exception des anciennes chapelles. Dans la cadre d'une démarche d'urbanisme transitoire, le site nécessite des travaux de mise en sécurité et de remise aux normes.

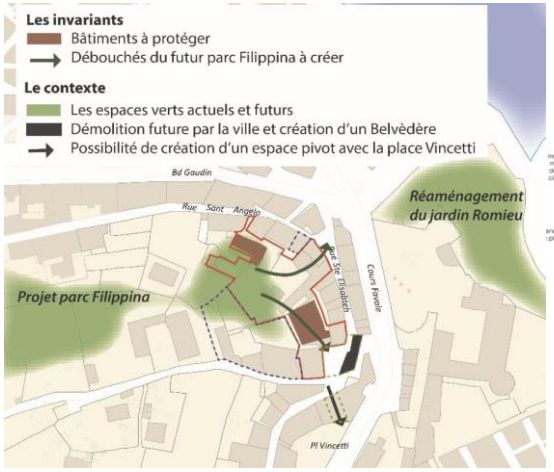
Les fonctions « habitat » ou « commerces » ne sont pas privilégiées sans toutefois être écartées. La Ville souhaite valoriser des multiples usages à partir d'une programmation définie en fonction du potentiel et des contraints du site, reposant sur une démarche de co-construction avec les partenaires et usagers potentiels. Une place importante est accordée aux notions d'inclusion sociale, de nature en ville, de développement culturel, artistique et numérique.

DONNÉES CLÉS

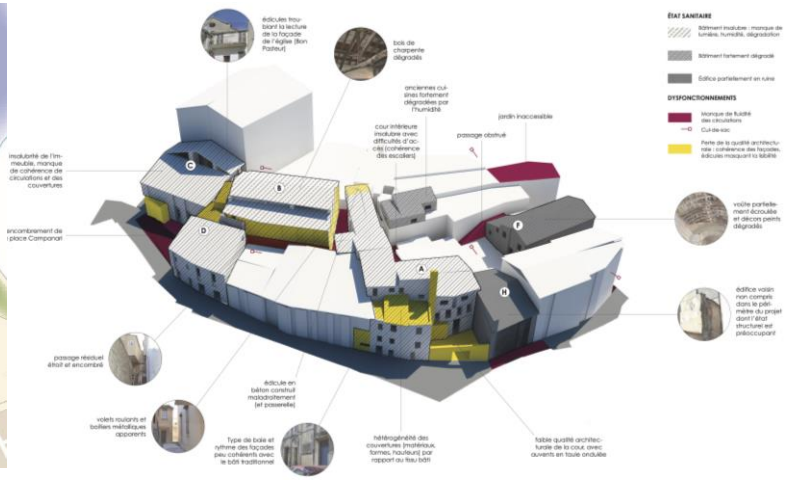
- **Surfaces :** parcelles 2 833 m² - SP 2 000 m2
- **Protections réglementaires** : AVAP et servitude archéologique
- **Contraintes techniques :** accessibilité, dénivelé, imbrication et dégradation du bâti, amiante
- **Maîtrise foncière :** l'ensemble des parcelles est propriété de la Ville, hormis les parcelles AO28 et AO48 (propriétés privées) mais la commune est majoritaire
- **Occupation :** vacant sauf 2 parcelles (AO28 : local bureau en location, AO48 : logements et local)

Extrait Dossier de site



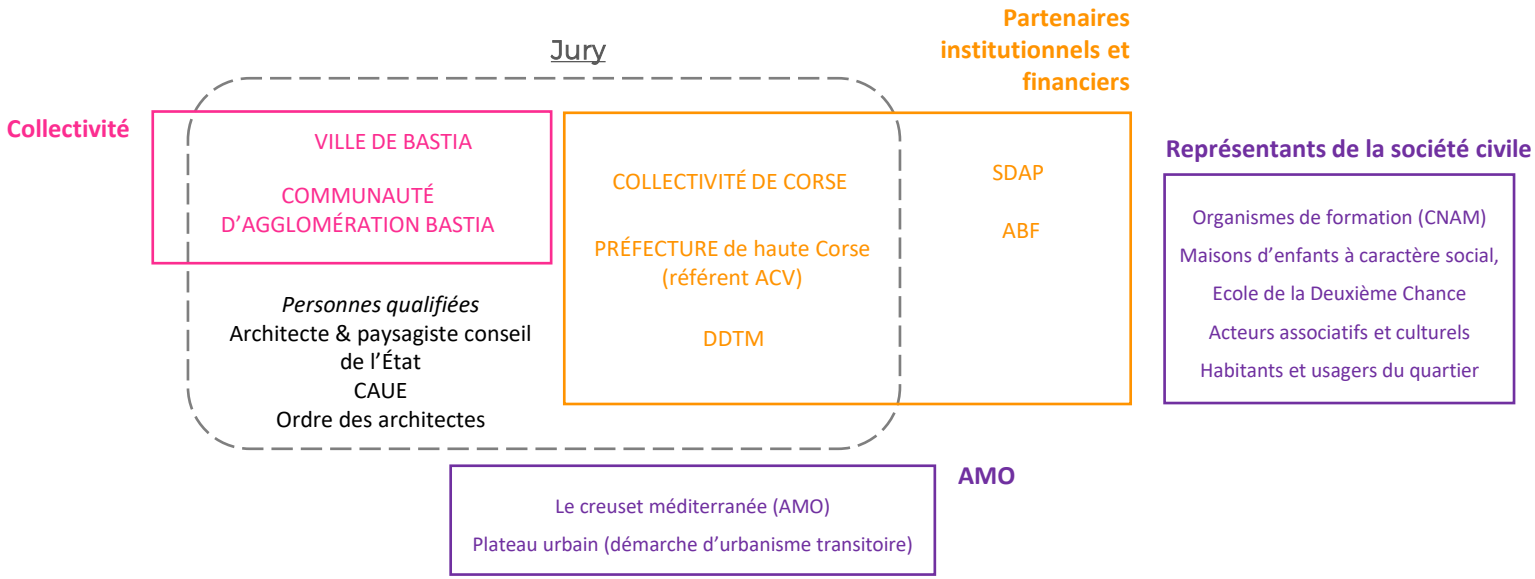


Extrait étude du groupement

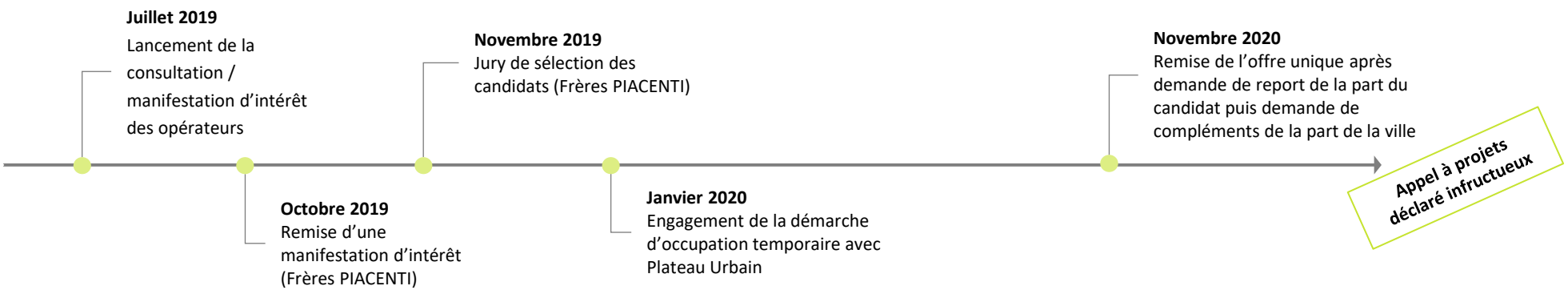


Bastia // Site du Bon Pasteur

La gouvernance et les acteurs associés

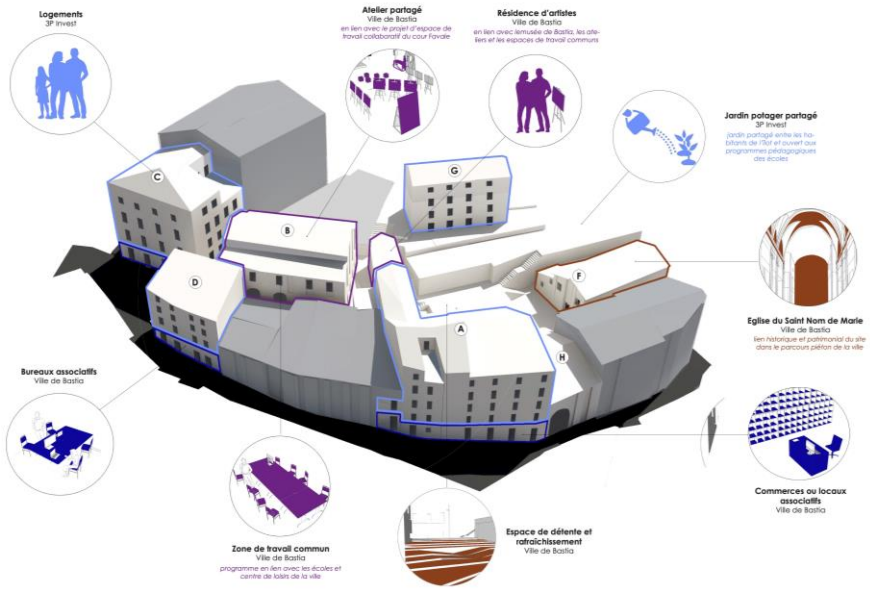


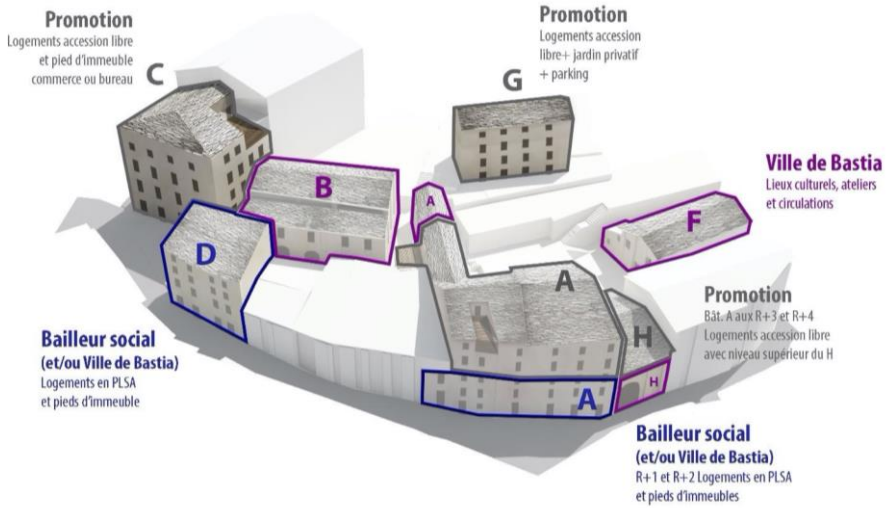
Le déroulement de l'appel à projets



Bastia // Site du Bon Pasteur

Le projet (non retenu) et sa programmation





La réponse volumétrique, la gestion des accès et de la topographie donnent un projet cohérent sur le plan urbain, paysager et architectural, avec des propositions de surélévations et des démolitions limitées. Le traitement des espaces extérieurs répond aux questions d'inclusion de la nature en ville.

La programmation proposée et portée en propre par l'investisseur porte essentiellement sur le logement. Le groupement répond aux attentes de la ville en termes de fréquentation et d'animation sociale et culturelle avec des propositions de résidences d'artistes et espaces partagés à vocation associative, sans toutefois les intégrer à son offre, ces programmes restant à la charge de la Ville.

Surfaces développées : 3 530 m2

Portées par le groupement : 1 490 m2

- Logements libres (13) : 1 354 m2 (bat. C, G, H)
- Rez-de-chaussée commerces : 136 m2 (bat. C)

Rétrocédées à la Ville ou bailleur : 1 600 m2

- Ateliers culturels (chapelles) : 386 m2 (bat B, F)
- Rez-de-chaussée associatifs : 382 m2
- Ateliers et résidences d'artistes : 188 m2 (bat. B)
- Logements PSLA : 698 m2 (bat. A, D)

Infrastructure : 440 m2

- Parkings et passages : 440 m2 (bat. H)

Groupement (non retenu)

- LES FRÈRES PIACENTI (Investisseur, promoteur, constructeur local)
- FILIPPI (Architectes)
- JEAN-MAIRE SEÏTÉ (Urbaniste)
- SEMPERVIRENS (Paysagistes)
- BETIS (BET)
- VENNIN FINANCE (Ingénierie financière)

- Montant total de l'investissement / coût global du projet : **7 260 k€ HT** (travaux)
- Prix proposé par le groupement pour l'achat du foncier : **540 k€**
- Reste à charge / part d'investissement public ou subvention : **470 k€ + coût de restauration à la charge de la Ville**
- Type de montage juridique envisagé : **cession du site limitée à la réalisation de logements en promotion, création d'une SAS de promotion pour la réalisation des travaux puis rétrocession brute à la Ville des volumes hors opération immobilière.**

Bastia // Site du Bon Pasteur

Le montage opérationnel et financier proposé par PIACENTI (non retenu)

Une proposition peu soutenable pour la ville

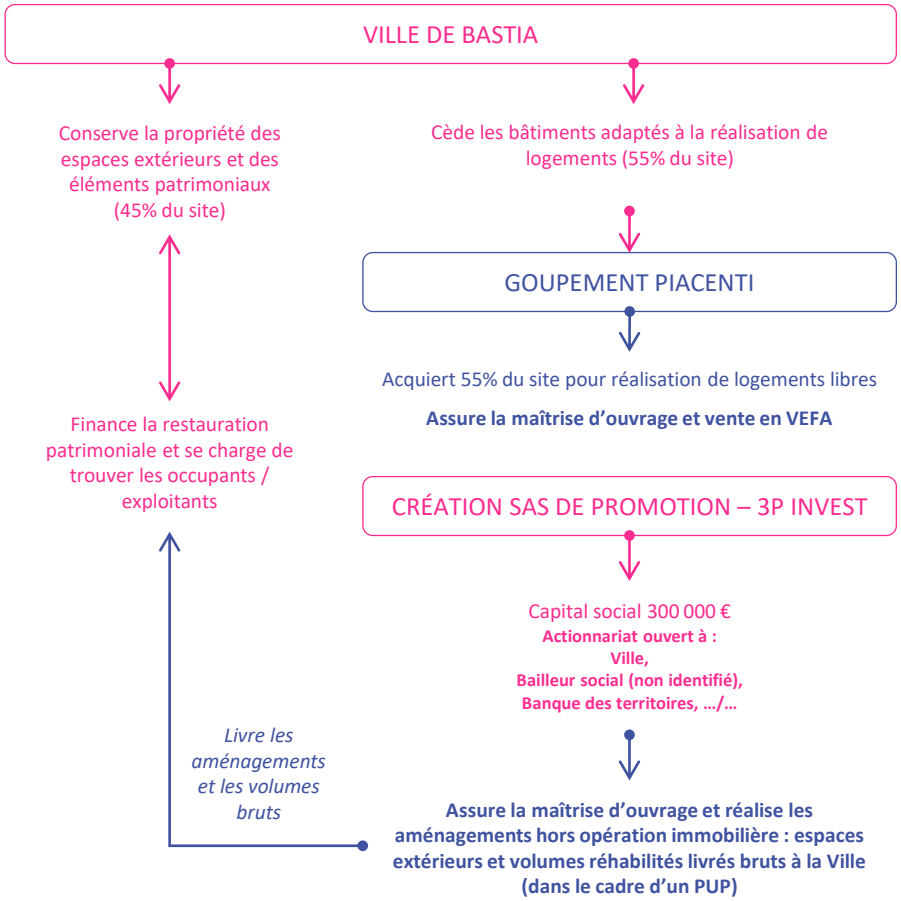
Le groupement se positionne sur les seules opérations de promotion immobilière en VEFA puis cède à la ville (ou à des acquéreurs choisis par elle) les volumes à occuper livrés bruts. Il évacue en particulier les risques de recherche des exploitants pour les locaux associatifs ou d'un bailleur social ou encore le rôle de gestionnaire pour les résidences d'artiste. Le plan de financement laisse à la Ville un reste à charge significatif. La Ville reste propriétaire et maître d'ouvrage des volumes qu'elle désire restaurer et des espaces ouverts au public.

- Proposition de création d'une SAS impliquant des opérateurs notamment publics (Ville, Banque des Territoires, bailleur social) avec des conditions de création très restrictives : conditions de crédit bancaire (30% de cash-flow pour un investissement de 1 M euros), pré-commercialisation.
- Chantier prévu entre 3 et 5 ans avec 3 phases privilégiant en phase 1 les logements et reportant en phase 2 et 3 les immeubles des associations et les résidences d'artistes.

Pour atteindre une marge de 10%, l'investisseur utilise la valorisation foncière comme variable d'ajustement (700 k€ ramenés à un forfait de 540 k€). Le paiement à la Ville est assuré sous forme de travaux de démolition et d'aménagement estimés à 1 100 k€.

Au final, la Ville doit verser le différentiel de 470 k€ entre le coût des travaux et le coût du terrain sous forme de subvention d'équilibre en 3 versements : 80% en phase 1 (construction des logements) et 20% en fin de phase 2, avant livraison des espaces et volumes livrés bruts à la Ville.

L'offre reste motivée par un retour sur investissement le plus rapide avec des opérations de promotion immobilière ponctuelles sans répondre véritablement aux attentes de la Ville, sur le plan programmatique et financier.



Bastia // Site du Bon Pasteur

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville et de ses partenaires

Dans quel esprit avez-vous candidaté à la consultation nationale Réinventons…?

« Dès l'annonce du programme Action Cœur de Ville puis de Réinventons..., nous nous sommes rapidement positionnés. Cela correspondait exactement à nos problèmes et la nécessité de les résoudre avec des moyens limités. ***Notre idée était de trouver de nouveaux outils d'action pour apaiser le quartier et pour changer la perception du centre-ville par les habitants****. Nous souhaitions travailler sur les conditions d'habitabilité et de vivre ensemble mais aussi redonner une identité économique au centre-ville, en lien avec plusieurs axes de projet thématiques comme la* ***promotion du numérique, la culture la formation*** *».*

La difficulté de capter des opérateurs nationaux ou alternatifs

« 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 espérions attirer.* ***La visibilité nationale du dispositif n'a pas vraiment eu d'effet pour nous****. Nous avons eu 7 visites du site mais seulement 2 avec des investisseurs amenés par des architectes locaux, l'un souhaitait démolir une bonne partie du site, l'autre renonçant à s'engager du fait d'un équilibre d'opération jugé impossible. Certains opérateurs locaux étaient désemparés du fait qu'il n'y ait pas de programme établi ».*

Le retour d'expérience sur la démarche et le processus

« Vigilants sur tous les AMI nationaux, ***nous avons été attirés par l'originalité de la démarche d'appels à projets****. Le dossier de candidature puis le dossier de site ont été réalisés assez rapidement à partir des travaux de notre AMO. Le Kit de la SCET fourni par le PUCA nous a paru très utile, facile et clair.* ***Sans ces documents de cadrage, nous n'aurions pas pu nous lancer*** *dans le processus. Bons élèves, nous avons voulu tenir les exigences de calendrier mais nous aurions pu prendre plus de temps. Entre nous et les instances nationales, l'échelon intermédiaire n'a pas bien fonctionné mais les architectes et paysagistes conseil de l'État que nous avons sollicités nous ont bien appuyés. Face au manque de candidats,* ***nous avons également manqué d'un accompagnement national pour capter et faire venir des opérateurs****.».*

Les attentes initiales

« ***Nous avions beaucoup d'attentes sur la dimension économique****. Il fallait trouver une articulation avec l'existant et les usages de rez-de-chaussée et les lieux de vie. Nous avions également ciblé la culture et numérique en recherchant économie du projet et capacité du projet à générer de l'économie. Nous avons été refroidis par la seconde phase de l'appel à projets, en face d'un opérateur qui ne prenait pas en compte les attentes de la ville.* ***Le montage proposé ne correspondait pas*** *et impliquait un investissement important de la collectivité. Le groupement n'était pas en capacité de porter un projet avec une dimension sociale ».*

Les orientations de programmation et la réponse du groupement

« Par principe, la Ville ne souhaitait pas développer une opération classique de logements telle que proposée par le groupement candidat. ***L'accent était mis sur la création d'un lieu alternatif de rencontre, de convivialité et de culture****, sans que le site devienne un lieu institutionnel satellite ou un équipement public dont la Ville ne peut pas assurer la gestion, à l'exception des deux chapelles que la Ville souhaite conserver. Les collectivités ne peuvent plus tout porter, il faut trouver des coopérations originales avec des initiateurs privés. Le groupement candidat à l'appel à projets ne s'est pas positionné comme porteur d'un tel projet, manquant par ailleurs d'une compétence en ingénierie financière.*

Au final, ***la Ville maintient le cap de l'intérêt général et d'une certaine maîtrise publique****. La démarche d'occupation temporaire permet d'agir vite. Initialement, elle visait à occuper le site pendant le temps des études de l'appel à projets. Le candidat n'a pas su intégrer cette dimension en concertation avec Plateau Urbain. ».*

L'accompagnement par la Préfecture

« La Préfecture a accompagné la Ville dès la mise en place d'un groupe de travail en mai 2019, réunissant la Ville, la Préfecture, la DDTM, la Collectivité de Corse et les chambres consulaires. La Ville avait de nombreuses questions et le travail collectif a permis d'apporter des réponses, notamment sur le niveau de précision du projet attendu au terme de la consultation. ***Le groupe a permis une maturation collective face à un dispositif de projet nouveau*** *pour la Ville. ».*

Bastia // Site du Bon Pasteur

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville et de ses partenaires

Les rebonds !

*« 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.*
*La Ville a réutilisé le **règlement de consultation de Réinventons nos Cœurs de ville pour un autre appel à projets** avec l'assistance de la SCET. Cet appel à projets cible des fonciers en dent creuse pour la réalisation de 75 logements sur 8 sites, pour retenir un opérateur qui associe ventes en VEFA et inclusion de logements sociaux.*
*Parallèlement Bastia a été lauréate de **l'AMI « Cœur des territoires »** lancé par le CNAM et a bénéficié d'un diagnostic financé par la Banque des Territoires, avec l'hypothèse d'inclure le CNAM dans le projet du Bon pasteur. »*

La démarche d'urbanisme transitoire

*« **La démarche d'urbanisme transitoire répond à des problématiques d'intervention rapide** face à la dégradation du site et des problèmes d'intrusions, de squat et de trafic, dans une volonté d'apaiser le quartier.*

***Elle a été initiée avant l'appel à projets**, avec l'objectif d'occuper le terrain en testant des choses pour une période transitoire de 3 ans, en amont et pendant le montage d'une opération lourde. La question des usages est discutée dans un éternel aller-retour avec les habitants et les associations. Le partenariat avec Plateau urbain a permis de préfigurer des pistes nouvelles en privilégiant des activités non-standard, des modes d'occupation plus souples, des lieux intermédiaires et partagés. **On se rend compte que le transitoire va peut-être devenir pérenne** ».*

Le point de vue de Plateau Urbain

Quelle articulation entre les deux démarches, occupations provisoires et appel à projets ?

*« Plateau Urbain a rencontré l'architecte du groupement candidat à l'appel à projets, dans l'idée d'articuler les deux démarches, à **considérer l'occupation temporaire comme préfiguration d'un projet pérenne**, dans l'idée de valoriser ce temps intercalaire pour réinvestir progressivement un site inoccupé depuis 12 ans tout en construisant une programmation itérative. »*

Quelle sont les contraintes du site ?

*« **C'est un site difficile**, un enchevêtrement de bâtiments, des types d'espaces très différents et la présence d'amiante sur certaines parties. Il est nécessaire de prioriser des espaces appropriables plus facilement, avec beaucoup de contraintes et des impacts divers sur les usages. Pour un tel site, le changement d'usage est toujours un challenge. »*

Avez-vus identifié des porteurs de projet ?

*« Au-delà des acteurs publics et culturels que l'on rencontre généralement, beaucoup de porteurs de projet se sont manifestés à Bastia, témoignant d'une **nébuleuse d'initiatives et d'acteurs très impliqués**, mais pour la plupart issus du milieu associatif avec des projets relevant plutôt du service public. Ces associations sont très motrices mais rarement en capacité de s'impliquer avec des financements propres. Aucune association à Bastia n'envisage de payer un loyer. Nous avons rencontré quelques acteurs de l'ESS ou intéressés par les lieux coworking, mais pas d'exploitant à visée économique. »*

Le point de vue du Creuset Méditerranée

*« Sur le plan du montage financier, on se rend compte qu'**il est plus difficile de mobiliser des financements pour le patrimoine public que privé**. Lorsque que la Ville achète le bien, elle perd l'accès aux aides qui ciblent les îlots privés dégradés. **Paradoxalement, la capacité de capter beaucoup d'aides pour les immeubles privés n'existe pas pour le patrimoine public**, alors que la réhabilitation du patrimoine public peut avoir des effets très fort sur son environnement. »*

Les étapes à venir

*« Suite à l'appel à projets non concluant, le projet se focalise sur la démarche d'occupations provisoires en développant l'esprit du projet et de nouvelles pistes de réflexion en lien avec **d'autres expérimentations en cours dans la Ville de Bastia**. Plateau urbain poursuit sa mission en vue de rédiger un cahier des charges pour un nouvel appel à projet tout en poursuivant son accompagnement opérationnel (activation progressive du site pour mi-2022 avec le réinvestissement d'une chapelle et hypothèse d'un tiers-lieu fin 2023 sur 80% du site).*

*Il reste à résoudre la **problématique impondérable du coût d'entrée** des travaux de remise aux normes (800 k€), qui ne pourront être couverts par les occupants pressentis, et va faire l'objet d'une demande de **financement au titre du Fonds Friches.** »*

Bastia // Site du Bon Pasteur – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE BASTIA

Cet appel à projets très bien préparé et piloté a surtout souffert du ***manque d'opérateurs en réelle capacité de proposer des approches et des montages alternatifs à la promotion immobilière classique****.*

L'appel à projets, bien que non concluant, ***confirme les intentions de la Ville et le bien fondé d'une stratégie d'occupations provisoires*** *pour ce patrimoine difficile.*

Dès avant l'appel à projet, la ville avait réfléchi à une ***démarche d'urbanisme transitoire, d'abord « intercalaire » mais devenue structurante,*** *pour évoluer vers des usages pérennes. Cette anticipation nourrit la forte réactivité de la Ville suite à la non conclusion de l'appel à projets.*

Dans le cas de Bastia, ***l'appel à projet n'est qu'un maillon d'une stratégie plus globale activement portée par la Ville****.*

Les ***questions économiques et financières restent posées****, au vu du seul « coût d'entrée » de la remise au normes pour des occupations provisoires et de la capacité financière des utilisateurs potentiels.*

UNE DÉMARCHE INTÉRESSANTE : LE LANCEMENT D'APPELS À MANIFESTATION D'INTÉRÊTS SUCCESSIFS

Ce « cas d'école » montre que ***l'appel à projets auprès d'un « opérateur ensemblier » peut être prématuré****. Il révèle également que l'étape de préparation du site peut être étendu à une recherche préalable de porteurs de projets (utilisateurs et occupants) et un sourcing de groupements en capacité de répondre aux enjeux posés.*

Ce ***retour d'expérience est riche d'enseignements*** *pour adapter des appels à projets à venir :*

- *Soutenir la Ville pour* ***capter des groupement incluant des opérateurs dit solidaires*** *agissant au-delà du seul cadre la promotion immobilière classique.*
- *Intégrer une* ***étape de préfiguration*** *et une réflexion préalable sur les conditions d'occupation du site, envisager* ***des appels à projets « à double détente »*** *basés sur un travail préparatoire sur les usages et les conditions d'occupation et de gestion du site.*

2 AMI SUCCESSIFS ?

Le premier AMI vise à rechercher et pré-identifier un ou plusieurs occupants / exploitants → **AMI 1 – Utilisateurs / Exploitants pour tout ou partie du site / Préfiguration**

- Lancement AMI, communication et diffusion
- Rencontres candidats / Visite de site
- Remise Candidatures et Dossiers Intention

< sélection et accompagnement des porteurs de projet >

< Recherche financements complémentaires >

Le second AMI (Appel à projets) vise à rechercher un opérateur / investisseur pour l'acquisition et la réalisation des travaux ; il est plus sécurisé du fait que tout ou partie des destinataires finaux sont connus. → **AAP 2 - Investisseur**

- Lancement de l'AAP
- Rencontre Investisseurs
- Remise Dossier Projet et Offre

< Analyse des dossiers, Choix du cessionnaire **>**

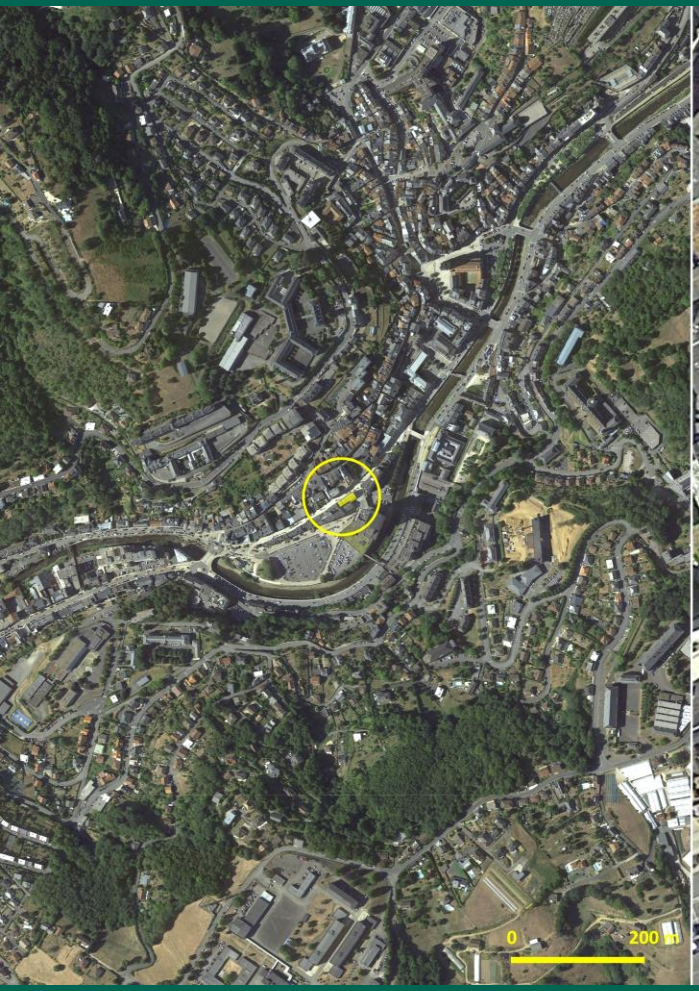
Avant contrat / Promesse de cession

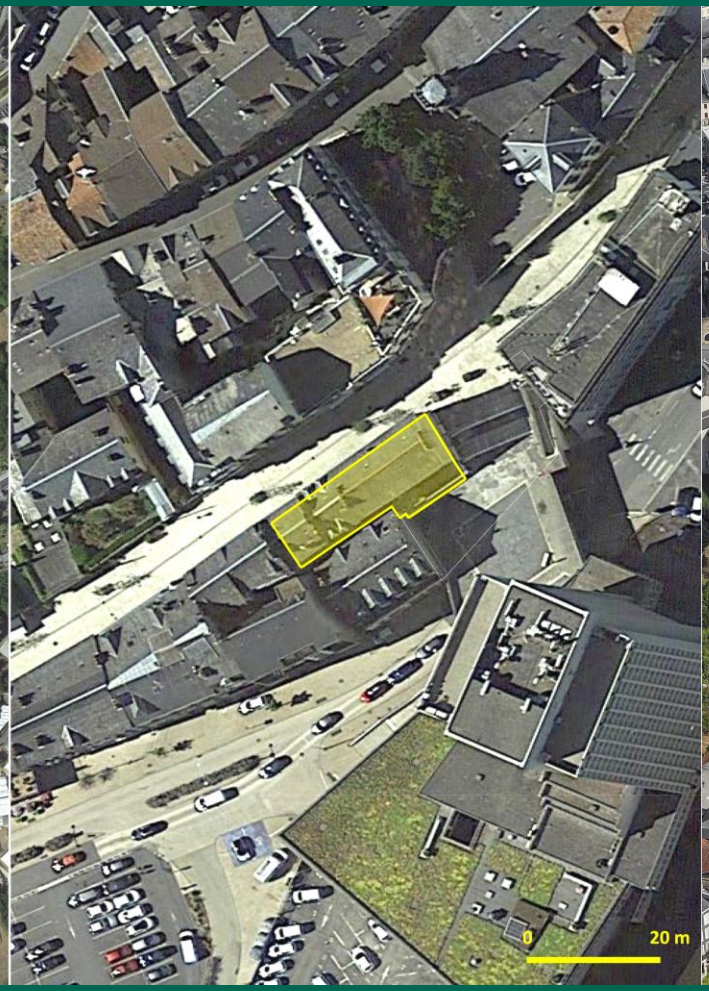
- Adaptation montage et projet d'exploitation
- Finalisation dossier PC

< Contrat de transfert de droit >

Tulle // Îlot Maison

Quand un appel à projets infructueux capte l'intérêt d'un autre opérateur et que la démarche *Réinventons nos cœurs de ville* se déploie vers un autre site de projet





Tulle // Îlot Maison

Réinventer la ville sur un mode multifactoriel : environnement, qualité de vie, commerces et services nouveaux

Le choix et les problématiques du site

La rue Jean Jaurès se situe en cœur de ville et sert de lien entre deux pôles principaux que sont le centre ancien et l'artère commerçante. L'îlot « Maison », situé rue Jean Jaurès, réunit 5 parcelles cadastrales. Trois immeubles accolés et alignés sur la rue Jean Jaurès forment cet îlot prolongé à l'est par une annexe. Ils présentent des styles architecturaux différents et peu homogènes. Composés de 4 niveaux chacun, ils comprennent : en rez-de-chaussée, des locaux commerciaux vacants, aux étages, des logements pour la plupart vacants, vétustes voire dégradés.

La ville de Tulle et Tulle Agglo se sont engagées via la signature de la convention-cadre pluriannuelle ACV signée le 28 septembre 2018, avec différentes études de diagnostic territorial notamment sur les sujets du commerce et de l'habitat qui concernent plus particulièrement l'îlot Maison, projet de *Réinventons*...
L'Îlot Maison concentre un intérêt stratégique particulier pour le cœur de ville de Tulle du fait de sa proximité avec la Cité administrative, d'autant plus que sa réhabilitation devra permettre d'y ouvrir un accès direct, créant ainsi un lien nouveau entre les différents espaces urbains.

DONNÉES CLÉS

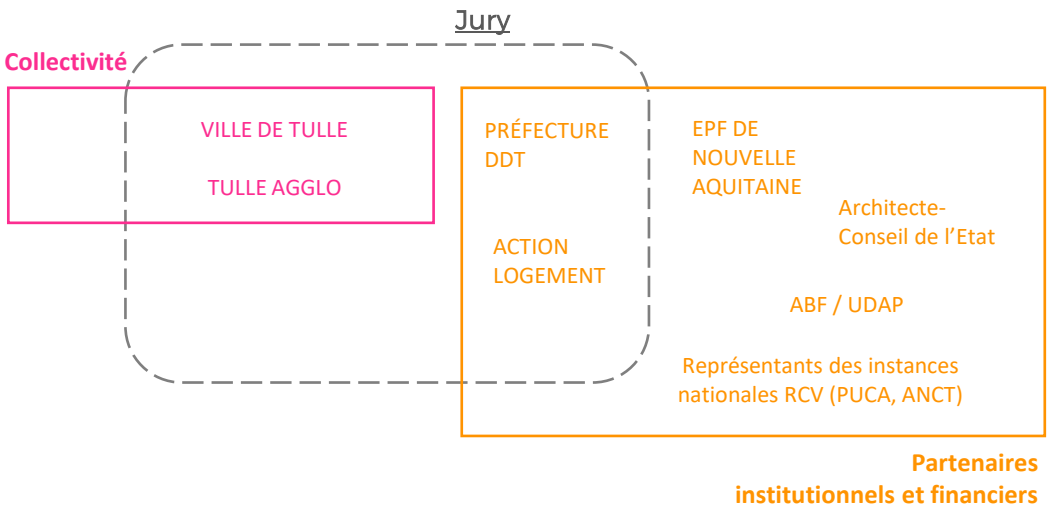
- **Surfaces :** parcelles 255 m^2
- **Protections réglementaires** : AVAP
- **Contraintes techniques :** petites unités commerciales difficiles à réunir (en raison de la composition intérieure : les étages de chacun de ces immeubles présentent un décalage horizontal)
- **Maîtrise foncière :** démarche d'acquisition amiable engagée par l'EPF de Nouvelle Aquitaine (conclusion avant fin 2019)
- **Occupation :** vacant sauf 2 logements

Extrait Dossier de site

Tulle // Îlot Maison

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

La gouvernance et les acteurs associés



Le déroulement de l'appel à projets vu par la Ville

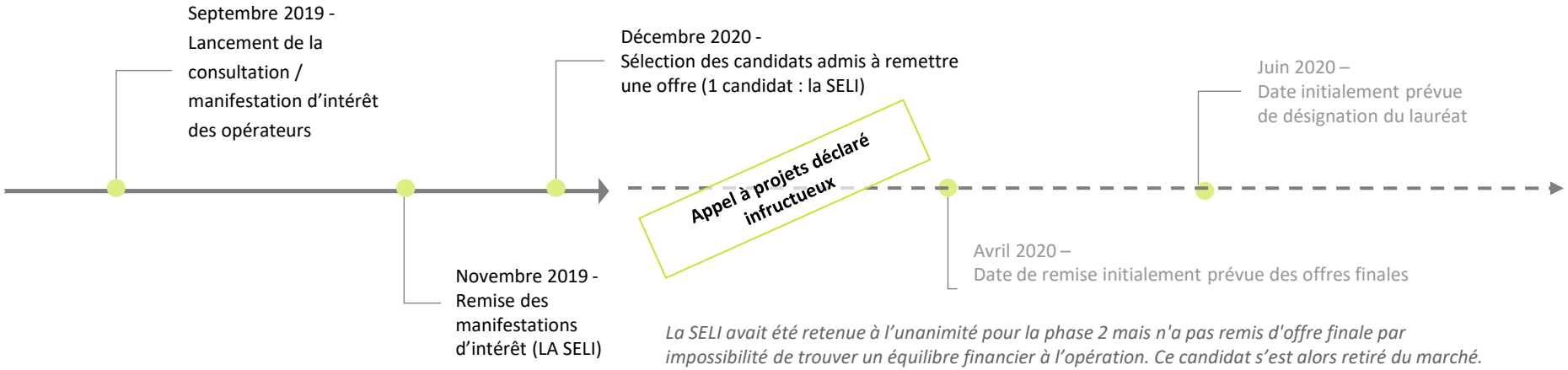
*«La démarche Réinventons… a été menée en **concertation avec la DDT et le référent Action Cœur de Ville au sein de la Préfecture**, ainsi que **l'architecte-conseil de l'Etat** qui a rédigé une note relative à l'intégration urbaine du projet dans son environnement immédiat. »*

Le point de vue de la DDT

*« La Ville de Tulle a **des services réactifs, qui ont très rapidement saisi l'opportunité de Réinventons nos cœurs de ville**, avec le choix de proposer le site de l'îlot Maison, qui a semblé pertinent au vu de sa situation urbaine et de sa complexité, son caractère stratégique en termes d'accessibilité.*

La DDT et la Préfecture sont ensuite intervenues en appui à la constitution du dossier de l'appel à projets, notamment grâce à la mobilisation de l'architecte-conseil de l'Etat pour enrichir le dossier de site. »

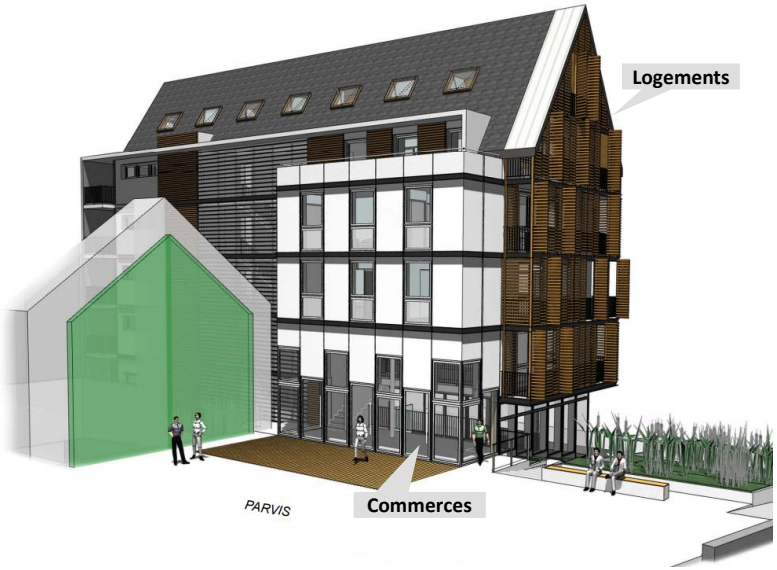
Le déroulement de l'appel à projets



La SELI avait été retenue à l'unanimité pour la phase 2 mais n'a pas remis d'offre finale par impossibilité de trouver un équilibre financier à l'opération. Ce candidat s'est alors retiré du marché.

Tulle // Îlot Maison

Le projet (non retenu) et sa programmation



La SELI a étudié la réalisation d'un projet immobilier mixte permettant d'offrir une image de dynamisme au Centre-Ville de Tulle. Le positionnement du projet s'est orienté vers des offres de « niches » qui devaient permettre de développer un projet architecturalement ambitieux : de grands logements (avec terrasse, ascenseur parkings privatifs) en VEFA, et des pieds d'immeuble avec une vocation commerciale innovante ou atypique.

Les études de marchés ont permis de valider une première approche : la cible de jeunes séniors en accession sur une opération neuve (à un prix toutefois inférieur à 3 000 € TTC/m²), et un mode d'occupation « hybride » pour le commerce de rez-de-chaussée (un loyer d'environ 50 € TTC/m² annuel).

Toutefois, l'étude financière et le bilan promoteur qui en découle montrent très clairement que malgré un effort conséquent de la collectivité, l'opération est très largement déficitaire.

Enfin, il convient de rappeler que la faisabilité même technique du projet reste conditionnée à la possibilité de fonder le nouvel ensemble immobilier au-dessus de la boulangerie sise place Martial Brigouleix (relevé et division en volume réalisés par l'EPF Nouvelle Aquitaine).

Surfaces développées : 1 316 m2

Portées par le groupement :

- Logements libres (9) : 642 m2
- Celliers : 139 m2
- Rez-de-chaussée commerces : 185 m2

Portées par la Ville :

- Parkings : en-dehors du périmètre de l'appel à projets

Groupement (non retenu)

- SELI (Investisseur, promoteur / SEM basée à Limoges)
- DPA – PHILIPPE PENY (Architecte)
- SIGMA (BET structure)
- CITE FLUIDES 19 (BET fluides)
- SCET (Innovation commerciale et nouveaux usages)
- ADÉQUATION (Etude de marché immobilier)

- Montant total de l'investissement / coût global du projet : **2 386 k€ HT**
- Prix proposé par le groupement pour l'achat du foncier : **1 € symbolique**
- Reste à charge / part d'investissement public ou subvention : **coûts d'acquisition foncière (300 k€) + coûts de démolition (environ 200 k€) + coûts liés à l'aménagement des parkings à la charge de la Ville**
- Type de montage juridique envisagé : **cession du site**

Tulle // Îlot Maison

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville

Dans quel esprit avez-vous candidaté à la consultation nationale Réinventons…?

*« La collectivité est donc entrée dans le programme Action Cœur de Ville avec le **souhait d'ouvrir une nouvelle page de son histoire urbaine**. L'enjeu principal de la convention est de reposer un schéma, 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 la collectivité s'interrogeait sur les possibles, cherchait de nouvelles idées et de nouveaux angles pour réinventer la ville sur un mode multifactoriel** (environnement, qualité de vie, commerces et services nouveaux, etc.). Notre enjeu était de ne pas se « cantonner au connu » mais de bénéficier de l'expérience de bureaux d'études, équipes extérieures, pour apporter de nouvelles solutions.*

*Dans ce contexte de réflexion sur les possibilités d'offrir de nouveaux logements, qualitatifs, avec des espaces extérieurs, dans un quartier en mutation commerciale, l'appel à projets **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**. Au moment du lancement de la consultation nationale, **tous les ingrédients semblaient réunis** : le site de l'îlot Maison, l'idée du projet, la convention Action Cœur de Ville signée, une convention avec l'EPF et une maîtrise foncière en cours sur les parcelles ciblées. »*

La visibilité nationale de *Réinventons*…

*« Les représentants de l'Etat en Préfecture conseillent de **profiter du dispositif pour aller « frapper aux portes »** mais sur le terrain ce n'est pas si évident. Il serait utile de mettre en place une réelle capitalisation de toutes les stratégies des villes, de toutes les réflexions menées, afin de **pouvoir aller solliciter collectivement des opérateurs nationaux** qui ne se mobilisent pas pour des villes comme Tulle.*

*Le PUCA avait négocié la publication à tarifs préférentiels de l'appel à projets dans Le Moniteur, mais cela **ne semble pas avoir eu un impact très notable sur les promoteurs et investisseurs éloignés du territoire**. La collectivité a engagé des démarches directement auprès d'opérateurs, leur transmettant le dossier de l'appel à projets, mais s'est souvent vu répondre que le périmètre de l'îlot était trop petit (ne permettant de réaliser qu'une dizaine de logements. »*

La difficulté et l'échec du projet

*« 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** (apport d'innovation sur les modèles économiques). Mais les caractéristiques du marché immobilier rendent l'équation économique très difficile à résoudre.*

***Tout le monde a été extrêmement déçu du résultat**, y compris la SELI qui s'était vraiment investie dans le projet. »*

Le rebond suite à l'appel à projets infructueux

*« Noalis est venu présenter leur **produit Yellome, une résidence pour étudiants et jeunes actifs** ; il s'agit d'une offre de logement social très particulière avec un équipement intégral des logements (meubles, wifi, etc.) et un système de bail très souple et limité à deux ans de location. **Cela a semblé parfaitement correspondre à un projet pour l'îlot Maison**, pour lequel l'étude Adéquation avait montré le potentiel d'une offre pour « jeunes actifs ».*

*Concrètement, **Noalis propose une opération avec environ 500 000 euros de déficit restant à absorber**. La collectivité va prendre une délibération de principe lors du prochain conseil municipal et **déposer un dossier au Fonds Friches** pour résorber le déficit et conforter la réalisation du projet.*

La poursuite de la réflexion sur d'autres sites du cœur de ville

« Les planètes semblent vouloir s'aligner :
- ***le lancement du Fonds Friches** qui va sans doute permettre la réalisation du projet de l'îlot Maison,*
- ***des contacts récents avec l'EPF** qui s'inscrit dans une logique d'investissement sur plusieurs sites de la ville,*
- ***la possibilité de poursuivre des études sur d'autres sites identifiés comme prioritaires** dans l'étude de programmation urbaine,*
- *et **le lancement d'un appel à projets « Quartiers culturels et créatifs »** sur les sites de l'ancien tribunal de commerce et du cloître des sœurs de Nevers. »*

Tulle // Îlot Maison

Le projet vu par ses acteurs : du côté des partenaires

Le point de vue de la DDT

« 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 qui vont désormais permettre à la collectivité de candidater au Fonds Friches*** *pour sortir l'opération avec Noalis (une démarche qui sera appuyée par la DDT, car tous les critères sont réunis). Cela montre également* ***l'enjeu et l'intérêt de pouvoir accompagner ces opérations*** *de revitalisation urbaine avec des dispositifs complémentaires comme le Fonds Friches.*

Suite à la déception concernant l'îlot Maison, la Ville a pris contact pour demander s'il était envisageable de ***reproduire le processus de Réinventons… sur d'autres sites du cœur de ville****. Il a alors semblé pertinent de creuser la question avec la* ***réalisation d'un Atelier des Territoires Flash****, qui est une démarche bien connue en Corrèze (deux ateliers ont déjà été réalisés),* ***afin de « dézoomer » un peu la réflexion*** *avant d'envisager un appel à projets.*

L'Atelier Flash étant un dispositif rapide, il va ***permettre à la Ville de se positionner d'ici peu sur un site pour le lancement d'un nouvel appel à projets****. Le fait de procéder étape par étape, opération par opération, permet de consolider la réflexion et de* ***construire des projets plus solides, s'appuyant sur les expériences précédentes****. »*

Le point de vue sur l'Atelier des Territoires Flash : Concorde et Novascopia

Les enjeux de l'Atelier Flash à Tulle ?

« L'Atelier Flash porte sur ***des ilots ayant longue histoire, inoccupés, et mis en vente depuis longtemps****, avec des opérateurs s'étant positionnés (mais pas au niveau de prix attendu par les actuels propriétaires).L'enjeu de la mission était donc de* ***remobiliser les acteurs locaux autour d'une réflexion sur ces deux ilots****, en travaillant la question de la programmation à développer mais aussi* ***dans l'idée de faciliter le dialogue****, dans un contexte de peu communication* ***entre les élus et la société civile****. »*

Les finalités de la mission ?

« La collectivité ayant fait part de sa déception quant à la mobilisation de « grands » promoteurs / investisseurs dans le cadre de l'appel à projets 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 !*** *Par exemple, de nombreux projets s'engagent avec des SEM locales, qui ont une volonté de changer de prisme et de types d'interventions.*

Il peut également être utile de ***sortir de la logique îlot par îlot****. La question d'une* ***intervention multisite est omniprésente dans la réflexion des opérateurs*** *qui ont besoin de ce changement d'échelle pour trouver la péréquation financière des opérations (l'idée est de proposer un appels à projets sur plusieurs sites, avec des niveaux de complexité différents).*

En termes de livrables, ***la finalité de la mission est double*** *: établir de* ***grands éléments de cadrage sur les étapes nécessaires pour affiner la démarche*** *(notamment identifier porteurs de projets et dispositifs mobilisables)* ***et proposer les éléments d'un projet qui puissent servir de support à un futur appel à projets sur l'un des sites*** *(même si à ce stade, cela peut sembler un peu prématuré). »*

Quid de l'innovation ?

« Par ailleurs, si la démarche d'urbanisme transitoire n'est plus réellement innovante, l'idée de ***formaliser dans un appel à manifestation d'intérêt une forme d'engagement des acteurs prêts à s'impliquer*** *dans le fonctionnement d'un site peut permettre* ***d'augmenter les chances de succès d'un futur appel à projets****. En soi, l'innovation porterait plutôt sur les* ***modalités d'association des acteurs et ressources du territoire*** *en réponse à une complexité de projet. »*

Tulle // Îlot Maison

Le projet vu par ses acteurs : du côté du groupement non retenu et du preneur

LA SELI

La décision de répondre et le regard sur le déroulement de l'appel à projets

*« L'appel à projets était **une démarche nouvelle pour nous !** il a semblé intéressant de « prendre le pouls », en rencontrant des agents immobiliers, et en ayant des échanges avec les services de la ville tout au long du processus, d'autant que nous n'avions pas une bonne connaissance préalable du territoire.*

*Tout au long de la démarche, **la posture de la ville a été très constructive, avec un vrai dialogue et des échanges de qualité avec les élus et la cheffe de projets**. Cela donnait le sentiment que tout le monde œuvrait pour trouver des solutions, et **nous a donné envie d'aller jusqu'au bout de la démarche malgré les difficultés**. Nous avions le sentiment que le projet était important pour les élus et pour la collectivité, donc nous avons vraiment essayé de sortir un projet. La déception a été d'autant plus grande que **jusqu'à la veille de la remise des offres nous étions encore en train de chercher des solutions !** »*

Le projet et l'impossibilité du montage

*« Le programme ne comportant que 10 logements, **réussir à produire du logement neuf de qualité, avec stationnement et espaces extérieurs, pour un prix de vente inférieur à 3000 €/m2 est une gageure !** Par ailleurs, s'agissant d'un marché de niche, il n'était pas nécessairement envisageable d'élargir le périmètre pour créer la trentaine de logements qui aurait peut-être permis de sortir l'opération mais n'aurait pas nécessairement trouvé preneur.*

*Au-delà des difficultés concernant la montage économique, **d'autres problèmes sont apparus, notamment sur le plan de la division de volumes en propriétés**, avec la présence d'une boulangerie sous la passerelle conduisant au site depuis le parvis, engendrant des incertitudes sur la faisabilité qui avaient peut-être été sous-estimées au départ. Sur un site plus simple, les éléments fournis auraient été suffisants mais **dans ce contexte, d'autres informations auraient été utiles**, notamment une étude de sol. Le sujet de la division parcellaire a été un **vrai écueil découvert en cours d'appel à projets, qui a limité notre capacité à prendre un risque** sur la promotion de l'opération. »*

NOALIS

Le projet Yellome

*« Yellome est un **produit spécifique de résidence jeunes actifs et étudiants** ; il s'agit d'appartements entièrement meublés et équipés. **Pour une redevance de 400-450 euros, tout est absolument compris** et notamment le chauffage, l'accès internet, la laverie, la possibilité de réserver une salle commune pour réunir des amis et l'existence d'un gestionnaire de résidence. Le produit est relativement standard : il s'agit de **résidences d'environ 25 logements, en construction neuve ou en réhabilitation.** Actuellement, il existe environ 270 logements en résidence Yellome et à peine 5 sont vacants donc le produit est une réussite. »*

La décision de se positionner sur l'îlot Maison

*« Lors du lancement de l'appel à projets Réinventons nos coeurs de ville, **un contact avait été pris avec la collectivité mais les cibles ne semblaient alors pas les bonnes puisqu'il n'était pas envisagé de logement social**. Suite à l'infructuosité de l'appel à projets, des échanges ont lieu avec la Ville et l'Agglo concernant les possibilité de développer des logements étudiants et la Ville a présenté l'étude de marché faite par Adéquation concernant l'îlot Maison. **Le site a semblé intéressant, l'accueil des élus a été très positif et le contexte porteur**, avec un vivier de 300 jeunes actifs et le développement du pôle universitaire. »*

Les questions restant à instruire et les prochaines étapes

*« En termes de montage, l'hypothèse est de solliciter de la collectivité la **mise à disposition à l'euro symbolique d'un terrain prêt à bâtir.** Noalis investit 25 K€ de fonds propres dans chaque logement. En concertation avec la collectivité, **Noalis va porter la candidature au Fonds Friches**. Selon les financements qui seront accordés dans le cadre du Fonds Friches, la Ville et l'EPF viendront compléter les frais liés à l'acquisition foncière et à la démolition.*

*Des échanges restent à conduire avec l'ABF car s'il existe un accord de principe, la **conception architecturale doit faire l'objet de discussions.** La prochaine étape consiste en la formalisation de l'accord avec une **délibération du Conseil d'Administration de Noalis et du conseil municipal de Tulle.** Le lancement du marché de MOE se fait en parallèle pour ne pas perdre de temps. Le **lancement du chantier est visé pour fin 2022 et la livraison pour fin 2024**. »*

Tulle // Îlot Maison – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE TULLE

L'expérience de Tulle quant à l'appel à projets Réinventons… démontre la ***difficulté de réinvestir des « petits » sites en cœur de ville*** *(une dizaine de logements seulement alors qu'il en aurait fallu trois fois plus pour équilibrer l'opération),* ***en ayant une connaissance partielle des contraintes existantes*** *(comme c'était le cas ici de la division parcellaire complexe, découverte en cours d'appel à projets).*

La démarche d'appel à projets s'est heurtée 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. Cela témoigne de ***l'intérêt mai aussi de la difficulté à mobiliser des investisseurs privés*** *(les deux porteurs de projets, la SELI comme NOALIS ayant plutôt un profil « parapublic » : SEM pour le premier, filiale d'Action Logement pour le second) dans un contexte de marché immobilier détendu et de* ***collectivité n'ayant pas la capacité d'accompagner financièrement le projet****.*

L'heureux dénouement sur l'îlot Maison, avec le projet de création d'une résidence Yellome, ***tient à la cohérence du site avec le « cahier des charges »*** *développé par NOALIS.*

UNE « TÉNACITÉ » DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES MALGRÉ UN CONTEXTE DIFFICILE

Le déroulement de l'appel à projets a été marqué par ***un investissement remarquable de l'ensemble des acteurs dans la recherche de solutions permettant de « sortir » l'opération*** *: la posture de la ville a été très constructive, tout au long de l'appel à projets, avec un vrai dialogue et des échanges de qualité, en retour le candidat a également mobilisé toute son ingénierie et montré son envie d'aller jusqu'au bout de la démarche malgré les difficultés.*

La ***déception de l'échec est sincèrement partagée par l'ensemble des parties prenantes*** *à l'issue de l'appel à projets.*

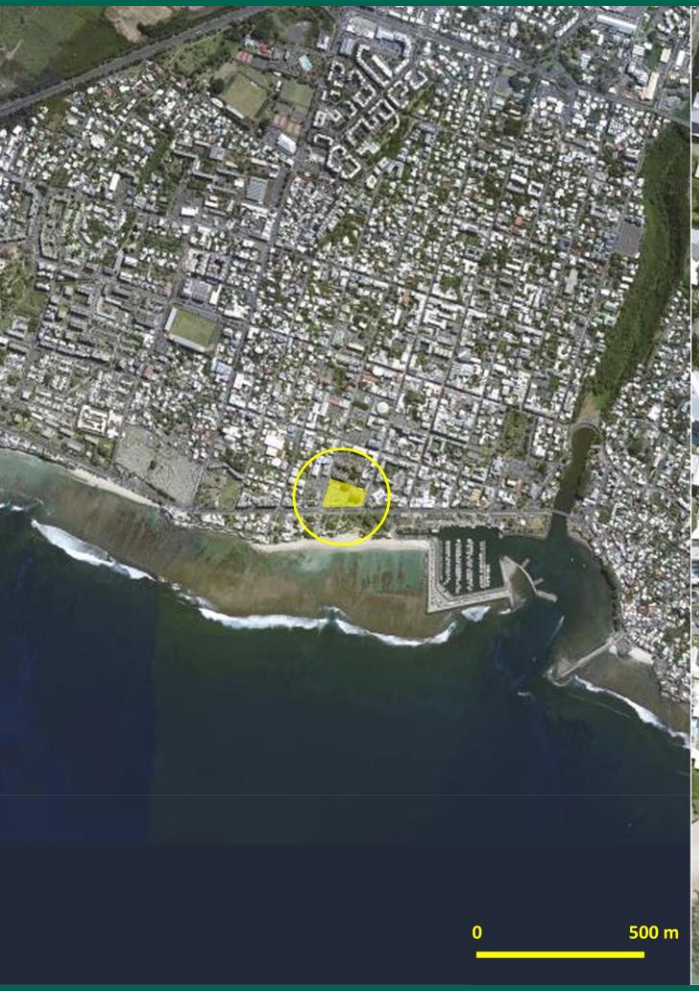
L'INTÉRÊT DE L'ATELIER DES TERRITOIRES FLASH POUR PRÉFIGURER UN FUTUR APPEL À PROJETS

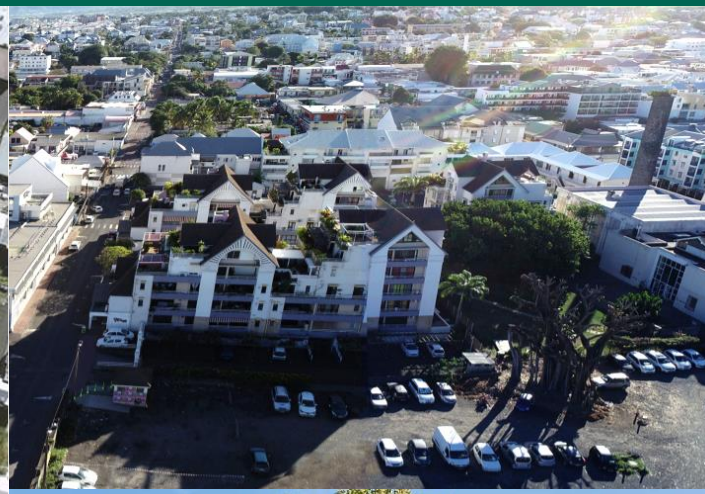
La démarche engagée par ailleurs, à travers un ***Atelier Flash sur les sites de l'ancien tribunal de commerce et du cloître des sœurs de Nevers****, témoigne de la volonté de collectivité de poursuivre la démarche de redynamisation de son centre-ville par une* ***approche pragmatique et opérationnelle****. Autour d'une approche visant à remobiliser les acteurs locaux dans la réflexion sur ces deux sites, l'enjeu est d'approfondir la* ***question de la programmation à développer*** *(en préfigurant des usagers potentiels) mais aussi de renouer le dialogue entre les élus et la société civile.*

L'idée de formaliser, dans un appel à manifestation d'intérêt, ***une forme d'engagement des acteurs prêts à s'impliquer dans le fonctionnement d'un site*** *peut permettre d'augmenter les chances de succès d'un futur appel à projets (sur le site de l'ancien tribunal de commerce).*

Saint-Pierre de La Réunion // Îlot Albany

Quand *Réinventons nos cœurs de ville* permet de recréer une articulation d'usages entre le cœur de ville et le front de mer





Saint-Pierre de La Réunion // Îlot Albany

Futur reflet du métissage et du dynamisme du front de mer saint-pierrois

Le choix et les problématiques du site

De forme trapézoïdale, l'îlot Albany ouvre une vue sur les jardins de la plage et sur le lagon. Cette large façade constitue un atout qu'il s'agira d'utiliser pour valoriser les aspects d'insertion urbaine du futur projet. Le conservatoire de musique de Région, implanté dans une ancienne usine sucrière limite la partie nord-est. Une opération de logements des années 1990 de bonne facture campe en retrait sur la partie nord-ouest. Deux arbres centenaires (bonnets de prêtres), inscrits au PLU, ornent la partie est du foncier et constituent un patrimoine végétal de la ville.

L'îlot Albany, situé en Front de mer, s'intègre bien dans le projet Action Cœur de Ville de Saint-Pierre : le cœur de ville doit être consolidé et repeuplé, il doit améliorer son attractivité pour pouvoir rayonner sur les autres espaces périphériques et leur faire bénéficier d'une nouvelle compétitivité et attractivité. Consciente de la fragilité des équilibres économiques et urbains, la ville s'engage dans un programme permettant d'anticiper les mutations des modes de consommer, de s'amuser, d'habiter et de se déplacer qui viennent parfois contrarier les modèles de planification.

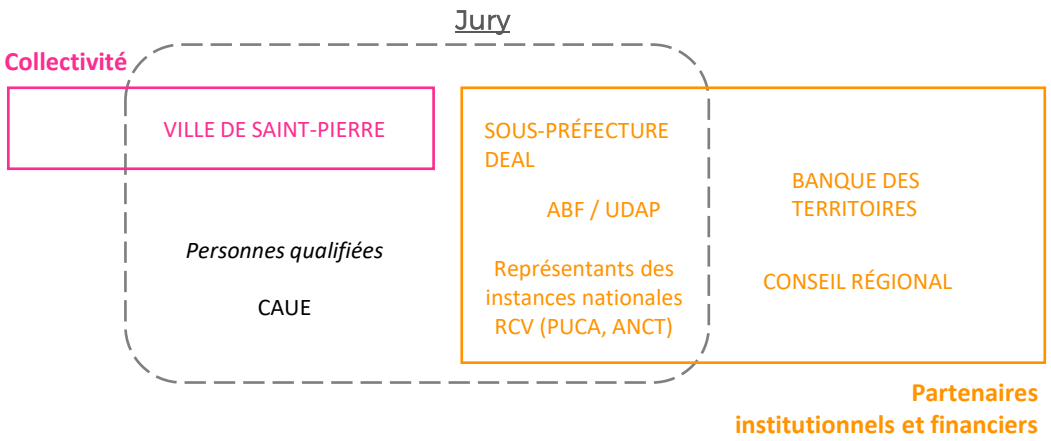
La candidature à *Réinventons nos cœurs de ville* s'inscrit dans le cadre de plusieurs autres initiatives visant à redynamiser le front de mer Saint-pierrois pour en faire un cœur de ville ouvert sur sa façade maritime et reconnecté aux quartiers périphériques. La ville présente également une réponse à l'AAP "repenser la périphérie commerciale".

DONNÉES CLÉS

- **Surface des parcelles** : 7800 m²
- **Protections réglementaires** : périmètre des Monuments Historiques (conservatoire à rayonnement régional) + arbres classés
- **Contraintes techniques** : NC
- **Maîtrise foncière** : totale par la Ville de Saint-Pierre (acquis auprès de l'EPFR)
- **Occupation** : aire de stationnement sans aménagement public

Saint-Pierre de La Réunion // Îlot Albany

La gouvernance et les acteurs associés



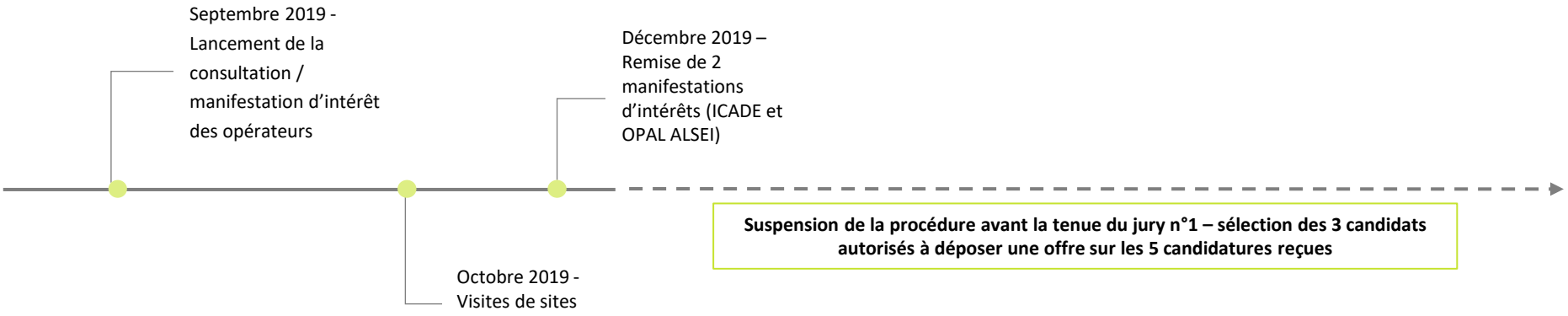
Le déroulement de l'appel à projets vu par la Ville

*« La démarche s'inscrit dans un **cadre partenarial élargi, qui s'est renforcé avec la réponse à la consultation nationale**.*

***L'intérêt de la mobilisation des partenaires** – notamment le CAUE ayant mené des réflexions sur les questions de la ville durable, ou l'ANRU ayant mobilisé des travaux sur les îlots de chaleur, ou encore les services de l'Etat, la DEAL, très présents sur les projets d'aménagement, avec un apport de réelles compétences en ingénierie – est de **contribuer à diversifier les regards auprès des élus**. L'ensemble des partenaires, y compris l'ABF et le Conseil Régional qui gère le conservatoire à rayonnement régional tout proche de l'îlot Albany – est mobilisé dans un groupe de travail qui suit l'appel à projets.*

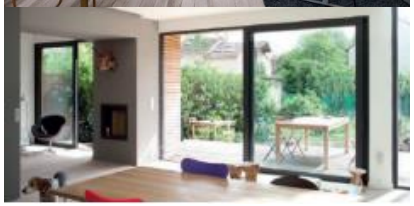
*La collectivité a compris que l'appel à projets n'a **pas la rigidité d'un marché public** mais il reste essentiel de respecter l'équité de traitement des candidats. L'idée est donc de les réunir tous ensemble, avec les membres de la commission, pour assurer un dialogue serein avec les opérateurs. Il est nécessaire de **bien caler le mode d'échange avec eux, pour mener une démarche apaisée**. »*

Le déroulement de l'appel à projets



Saint-Pierre de La Réunion // Îlot Albany

Les orientations de projet et de programmation



Visuels illustratifs proposés par les groupements dans leur dossier de candidature.

Des entretiens ont été conduits avec les acteurs du territoire pour définir les orientations programmatiques. Assez rapidement, le projet s'est orienté vers une redynamisation de l'offre touristique avec un programme d'hôtellerie haut de gamme, vue comme une « locomotive » pour le territoire (en questionnement dans le contexte de la crise sanitaire depuis mars 2020), en lien avec la valorisation de la gastronomie et de l'artisanat créole. En complément, l'objectif est de créer du logement libre.

Initialement, il était envisagé d'implanter sur le site un équipement public, autour d'espaces de sociabilité et d'espaces publics. L'idée était de créer un lieu culturel (théâtre, musée), un lieu ouvert pour accueillir des évènements et manifestations culturelles et festives. Mais cette programmation a finalement été abandonnée pour privilégier une orientation vers un projet entièrement privé.

Les attentes de la Ville

*« L'enjeu principal est avant tout la **qualité architecturale du projet** avec une attente très forte d'innovation pour **concevoir un projet «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, notamment le lien avec le jardin de la plage et l'espace balnéaire.
*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. »*

Groupement recherché

- Investisseur et/ou promoteur et/ou constructeur (Mandataire)
- Architecte
- Programmiste
- Urbaniste
- BET (liste non exhaustive : structure, fluide, économiste, acoustique...)
- Paysagiste
- Opérateur hôtelier

- Type de montage envisagé : **cession par vente, qui interviendra au moment de la délivrance de l'autorisation d'urbanisme**

Saint-Pierre de La Réunion // Îlot Albany

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville

Dans quel esprit avez-vous candidaté à la consultation nationale Réinventons…?

*« La candidature à Réinventons… est un **projet extrêmement important pour la collectivité**. Si elle n'est pas une « opération phare » identifiée dans la convention Action Cœur de Ville, **elle doit contribuer à lui donner une identité**.*

***L'îlot Albany est chargé d'histoire** : à proximité immédiate, une ancienne usine industrielle va être réhabilitée pour accueillir le conservatoire à rayonnement régional. Et **les habitants y sont très attachés** : un projet de logements sociaux imaginé en 2007 a ainsi rencontré une forte opposition de la population car le projet architectural a été jugé « pas à la hauteur » de ce site qui ne doit pas devenir un lieu commun.*

*La volonté de s'inscrire dans la consultation nationale Réinventons nos cœurs de ville tient en partie à la **difficulté de la ville à définir précisément des orientations pour le projet**. L'intérêt de l'appel à projets est justement de prendre de la distance, de poser les différents choix possibles, et de bénéficier des regards des partenaires et des opérateurs.*

*La collectivité voit bien les **enjeux du site, notamment son intérêt écologique et patrimonial, à associer avec la dynamique de revitalisation urbaine** dans le cadre d'Action Cœur de Ville. Grâce à Réinventons… elle va **bénéficier d'un regard extérieur sur l'îlot, son insertion dans le cœur de ville de Saint-Pierre** son patrimoine, en lien avec les très fortes attentes et exigences des habitants sur cette dimension. »*

Le retour d'expérience sur la démarche partenariale et la concertation

*« L'intérêt de la démarche d'appel à projets a notamment été de **mobiliser les partenaires autour de la collectivité,** en particulier la Banque des Territoires et des experts qui se sont réunis pour appuyer la sélection des candidats et des projets. Saint-Pierre est une ville dynamique, engagée dans de nombreux dispositifs et programmes (ANRU, redynamisation périphérie commerciale, etc.), mais cette **démarche vraiment partenariale est nouvelle**, autour de l'enjeu de trouver une programmation qui articule ambition territoriale et réalisation concrète.*

*La collectivité a ainsi **conseillé aux groupements candidats de programmer des échanges avec les commerçants du centre-ville**, mais aussi **avec l'Office de Tourisme et les acteurs présents sur le littoral** et la zone balnéaire. Il a semblé important de co-construire le projet avec eux mais aussi avec les usagers actuels du lieu (utilisé comme stationnement pour aller à la plage). Une **association citoyenne est présente sur le site, et très à l'écoute de ce qui sera proposé** pour le devenir de l'îlot Albany. Il est essentiel de les associer très amont, pour que leur implication contribue à la réussite du projet. »*

L'intérêt de s'inscrire dans une démarche nationale

*« 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 », pour laquelle les villes ont été suivies de près. En particulier, la collectivité aurait pu bénéficier d'un groupe de travail en relais au niveau local, capable d'apporter un appui en ingénierie. Malgré le Kit méthodologique, **la collectivité n'est pas suffisamment armée**, notamment sur les aspects juridiques d'une telle démarche dans laquelle les élus engagent leur responsabilité.*
*La collectivité aurait également apprécié **pouvoir échanger avec d'autres villes engagées dans Réinventons…** pour bénéficier de retours d'expériences.»*

Les attentes concernant le projet et sa programmation

*« Assez rapidement, le projet s'est orienté vers une **redynamisation de l'offre touristique avec un programme d'hôtellerie haut de gamme**, vue comme une « locomotive » pour le territoire (mais en questionnement dans le contexte de la crise sanitaire depuis mars 2020), en lien avec la **valorisation de la gastronomie et de l'artisanat créole**. En complément, l'objectif est de **créer du logement, plutôt libre** car il y a déjà une forte part de logement social sur le centre-ville de Saint-Pierre.*

La question d'intégrer un équipement public, culturel, dans le programme a fait débat.

*Cette orientation pose plusieurs difficultés : en premier lieu la **charge que représenterait la gestion de l'équipement** pour la collectivité (qui gère déjà une SMAC et un centre d'art), mais également le **manque de recul pour expertiser les conséquences économiques et financières** (en investissement comme en fonctionnement) d'une articulation public / privé dans le programme. La collectivité reste mal à l'aise avec ce sujet. »*

Saint-Pierre de La Réunion // Îlot Albany

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville et de ses partenaires

Le regard sur les candidats

*« Le projet a fait l'objet de **5 candidatures, ce qui a été une agréable surprise** ! Parmi les candidats, deux ont été écartés pour des raisons administratives (pièces manquantes dans la réponse) dont l'un semblait trop faible sur plan économique.*

*La collectivité a donc retenu 3 équipes pour poursuivre la démarche d'appel à projets. Ce sont **des équipes pluridisciplinaires, ayant démontré de réelles capacités de réalisation et de belles références**, et qui connaissent le territoire. »*

Les attentes en matière d'innovation

*« 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.** »*

Le point de vue de la Préfecture de La Réunion

*« Saint-Pierre avait déjà entamé le réaménagement de son centre-ville et ne voyait pas bien l'intérêt de repartir sur un programme d'aménagement global du centre-ville. En revanche **l'idée d'avancer opérationnellement sur l'îlot Albany à travers un appel à projets dans le cadre de Réinventons nos cœurs de ville a semblé pertinente**.*

*Le cahier des charges reprenait bien **les points de vigilance soulignés par les partenaires mobilisés dans la démarche** : l'ouverture au public et le lien avec le front de mer, l'enjeu de préservation de l'offre de stationnement pour le tourisme balnéaire, et la question de l'insertion paysagère sur le front de mer et du lien avec le conservatoire à rayonnement régional, dont les bâtiments sont classés.*
*En revanche, **les orientations du projets étaient certainement bien trop succinctes**, et il aurait été souhaitable de préciser bien plus finement les attentes de la collectivité, et ses ambitions pour le site.*

*L'enjeu est désormais de **bien accompagner le processus de poursuite de l'appel à projets**, afin d'éviter que les projets ne s'éloignent trop les uns des autres, et de créer une trop grande distorsion / divergence des propositions qui empêcherait la prise de décision. Le **pilotage de la seconde phase sera déterminant pour la réussite de l'opération**, avec un vrai enjeu de convergence des projets très hétérogènes présentés.*

*Un **accompagnement plus fort de la collectivité aurait certainement été souhaitable** pour apporter un « coup de pouce » à la réflexion et contribuer à renouveler les méthodes mais aussi à **bénéficier d'un accompagnement technique opérationnel sur le projet**. »*

Le point de vue du CAUE

Quel est votre principal sujet de sensibilisation dans le contexte réunionnais ?

*« 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. »*

Quels sont pour vous les enjeux particuliers de ce site et les réponses à attendre ?

*« Plusieurs sujets sont imbriqués : **la question du stationnement** ; **la question de la végétalisation avec la protection de deux sujets remarquables** identifiés et protégés dans le PLU ; **la valorisation du patrimoine ancien à proximité immédiate** (l'ancienne sucrerie occupée par le conservatoire régional de musique, la cheminée et les citernes enterrées). Le site appelle une **réponse contemporaine avec un fort enjeu de qualité architecturale** (abords, matériaux) et **de confort thermique** en respectant les principes de l'architecture créole et dans une idée d'économie de moyens. »*

Quel est votre point de vue sur les candidats ?

*« Nous sommes **très positivement étonnés** car l'appel à projets a permis de retenir trois groupements solides, avec des architectes installés sur l'île depuis plusieurs années, de très bon niveau et **porteurs d'une architecture créole contemporaine**, associés à des paysagistes. Les architectes, très moteurs, ont su s'entourer des bonnes compétences. Ces trois groupements présentent **des intentions convaincantes à ce stade,** par exemple pour assurer des transparences dans l'îlot. Sur le plan du confort thermique également, nous percevons une **vraie volonté de recherche et d'innovation**. »*

Saint-Pierre de La Réunion // Îlot Albany – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE SAINT-PIERRE

*La démarche d'appel à projets se distingue par des **attentes très fortes, exprimées par les élus, en matière d'innovation urbaine, architecturale et environnementale**. Peut-être du fait que le site, non-bâti, constitue une sorte de « page blanche » à inventer ?*

*En lien avec des contraintes patrimoniales marquées (conservatoire à rayonnement régional classé MH et deux arbres remarquables et classés), la collectivité attend **un projet « totémique », doté d'une architecture « signal »** du renouveau du cœur de ville de Saint-Pierre.*

*Le projet se singularise également par une forte préoccupation concernant 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.*

*Le territoire insulaire, avec des habitants très mobilisés autour du projet de l'îlot Albany, est en effet **sensibilisé à l'adaptation du cadre bâti au contexte climatique réunionnais et la promotion de la qualité environnementale** des constructions en milieu tropical.*

EVITER L'ÉCUEIL D'UNE TROP GRANDE DISPARITÉ DES PROJETS PROPOSÉS

*La volonté de s'inscrire dans la consultation nationale Réinventons nos cœurs de ville tient en partie à la **difficulté de la ville à définir précisément des orientations pour le projet**. Si l'intérêt de l'appel à projets est notamment de permettre aux élus de bénéficier des regards des partenaires et des opérateurs, le principal enjeu pour la poursuite de la démarche est **d'éviter que les projets ne s'éloignent trop les uns des autres**.*

*Le risque est de créer **une trop grande divergence des propositions qui empêcherait l'analyse comparative des projets et in fine la prise de décision** quant à la désignation d'un lauréat de l'appel à projets. Le pilotage de la seconde phase sera déterminant pour la réussite de l'opération, avec un vrai enjeu de convergence des projets très hétérogènes présentés.*

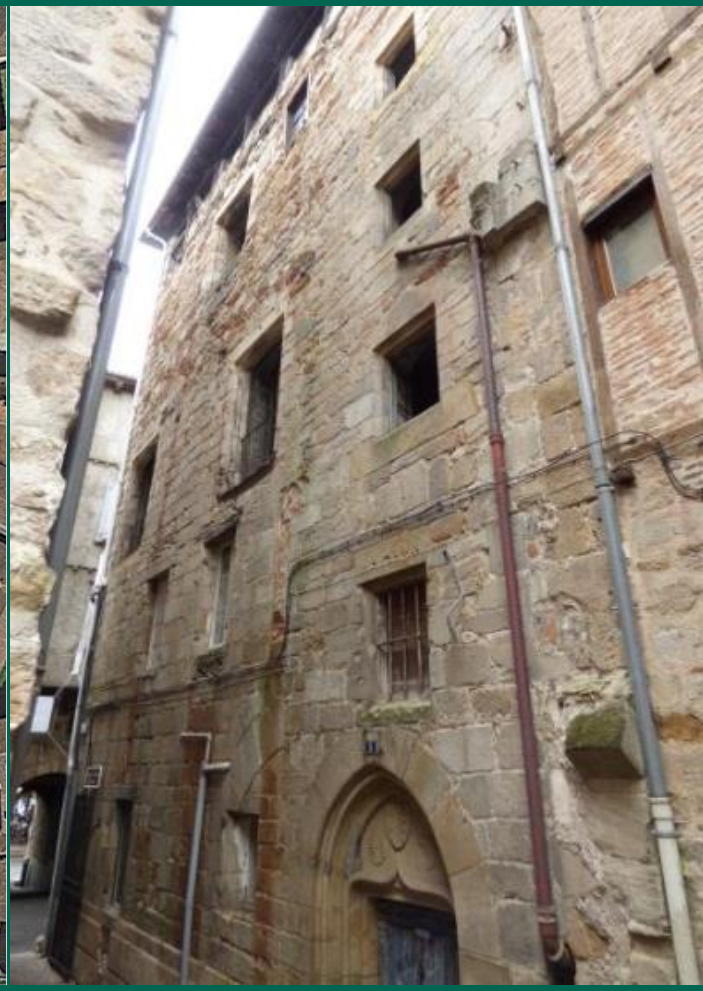
UNE NÉCESSAIRE VIGILANCE CONCERNANT LE MONTAGE DE L'OPÉRATION

*La programmation pressentie, autour d'un enjeu de redynamisation de l'offre touristique avec un programme d'hôtellerie haut de gamme, est **fragilisée dans le contexte de la crise sanitaire depuis mars 2020,** ce qui laisse entrevoir d'éventuelles difficultés à **trouver un operateur susceptible de se positionner en acquéreur et gestionnaire**.*

*Par ailleurs, la question d'intégrer un équipement public, culturel, dans l'opération fait débat et interroge directement la **capacité de la collectivité à assumer les conséquences économiques et financières** (en investissement comme en fonctionnement) **d'une articulation public / privé dans le programme**. Les réflexions en cours témoignent de l'enjeu d'accompagner davantage les villes sur les sujets de montage des opérations.*

Figeac // Îlot Séguier

Quand l'appel à projets Réinventons nos cœurs de ville s'ancre fortement dans son territoire et devient vitrine des savoir-faire locaux en éco-réhabilitation du bâti ancien



Figeac // Îlot Séguier

Un point d'entrée sur les transformations en cours et à venir de la ville

Le choix et les problématiques du site

L'îlot Séguier situé en plein cœur du centre historique à proximité de deux places emblématiques, la place Carnot (halle) et la place Champollion. L'ensemble immobilier est insalubre et vacant depuis de nombreuses années. La convention Action Cœur de Ville signée en septembre 2018 englobe le secteur classé SPR et des secteurs attenants des berges de la Cité, le centre hospitalier et l'accès à la gare ferroviaire. Ce périmètre stratégique de la ville concentre ainsi des problématiques d'habitat, de commerces, de services et d'espaces publics.

La Ville affirme deux grandes orientations programmatiques pour l'îlot Séguier :

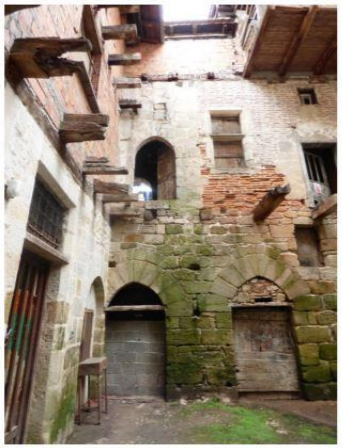
- Un espace démonstrateur de la qualité de vie en ville, de la mise en valeur du patrimoine et de l'éco-réhabilitation du bâti ancien, en valorisant les savoir-faire des artisans locaux. Cet espace vitrine du centre-ville et toutes ses composantes pourrait accueillir des expositions sur les travaux en cours, un espace de vente pour les producteurs locaux (AMAP, circuits courts) en partenariat avec des associations locales, une offre de commerce équitable, avec petite restauration, des espace d'animations et d'évènements ou des lieux de travail pour des entrepreneurs locaux.
- Un habitat adapté à ce patrimoine, avec des logements confortables, en conservant les éléments patrimoniaux remarquables et le jeu d'espaces ouverts et de partage. Il s'agit notamment de redonner un usage au « solelho » et inventer un espace semi-collectif dédié aux fonctions annexes des logements.

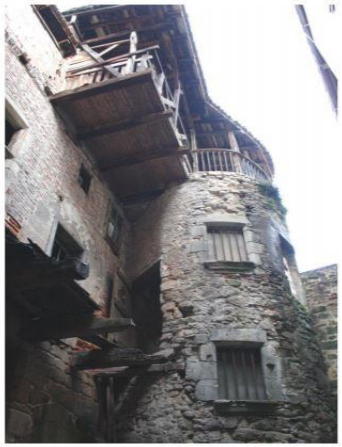
Sur le plan patrimonial et les procédés de réhabilitation, le projet doit valoriser les savoir-faire des artisans locaux (tailleurs de pierre, charpentiers...) et constituer un important vivier d'artisans spécialisés.

DONNÉES CLÉS

- **Surface** : 338 m², 1000 m² SDP
- **Protections réglementaires** : PSMV-SPR et périmètre de sensibilité archéologique
- **Contraintes techniques** : éléments architecturaux ou de décors à conserver
- **Maîtrise foncière** : acquisition réalisée de plusieurs parcelles par la Ville et l'EPF d'Occitanie, négociations en cours en 2020-21
- **Occupation** : ensemble immobilier, insalubre, vacant depuis environ 30 ans (sauf un local commercial vacant depuis 5 ans)

Relevés extraits de l'étude de l'étude archéologique

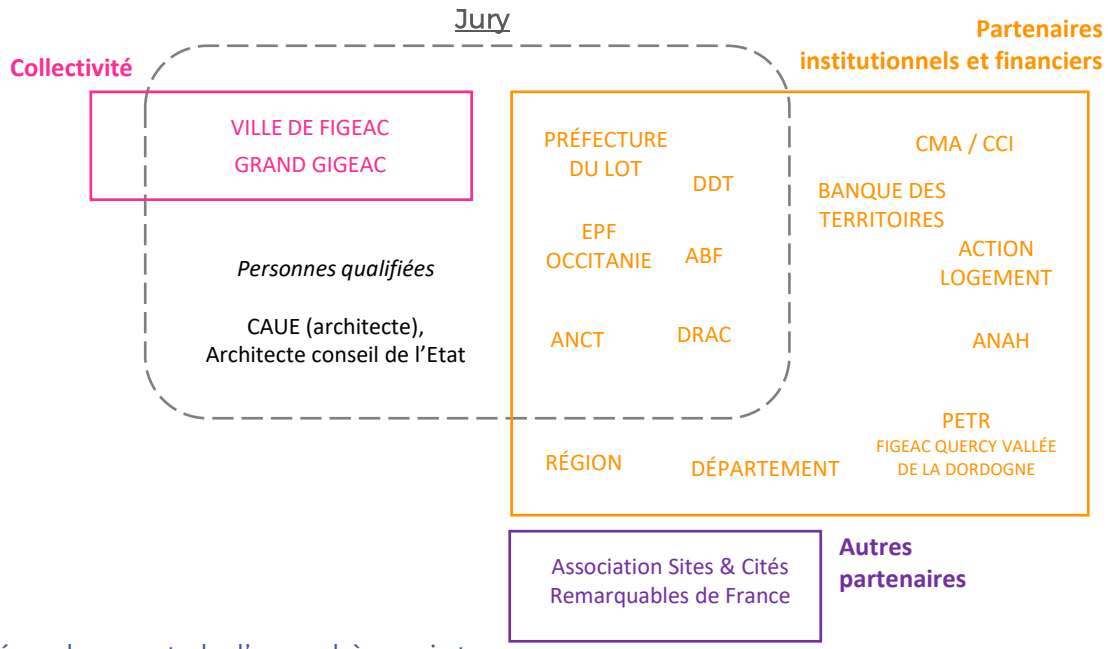




Figeac // Îlot Séguier

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

La gouvernance et les acteurs associés

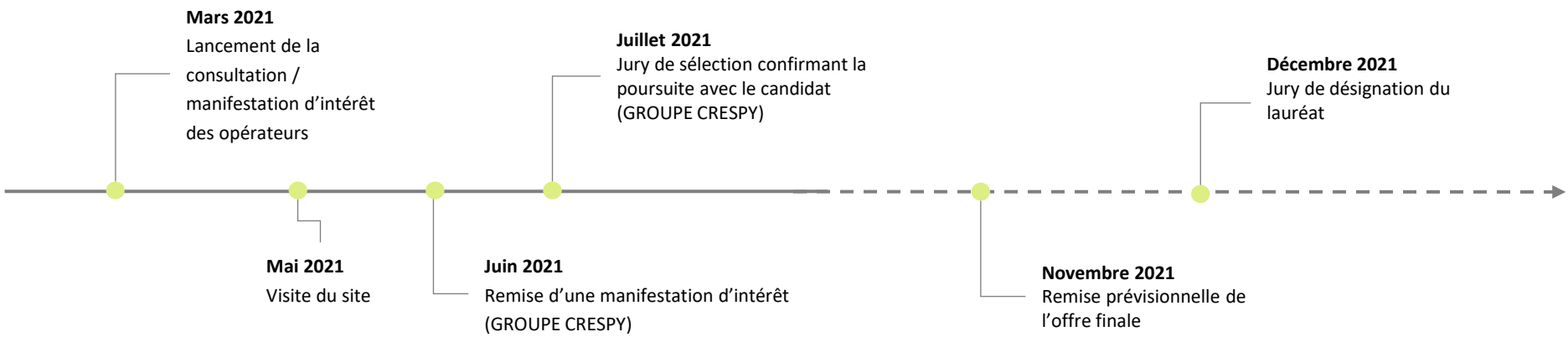


La démarche vue par les élus et services

*« L'intérêt de Figeac pour Réinventons nos cœurs de ville tient à la **perception d'une démarche qui en plus d'être innovante était dotée de moyens conséquents** : la mobilisation d'une équipe spécialisée à la DDT, la possibilité de faire appel à des bureaux d'études spécialisés. L'avantage, quand on est petit, c'est la **capacité de mettre facilement tout le monde autour de la table, élus et services compris, et de n'avoir pas d'intermédiaires**. Les élus ne sont pas éloignés des sujets. »*

*« Le principal apport de la démarche d'appel à projets est la **manière de travailler en partenariat avec l'ensemble des acteurs, avec une vraie fluidité des échanges et des retours très enrichissants**, surtout sur un projet qui demande beaucoup de temps et de rigueur. »*

Le déroulement de l'appel à projets

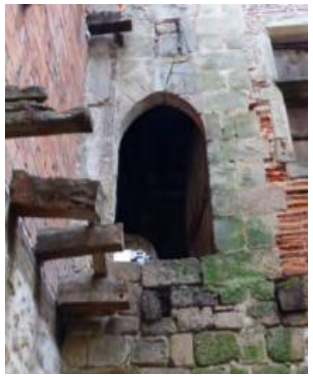


Figeac // Îlot Séguier

Les orientations de projet et de programmation

Étage sur cour en appareil mixte, pierre et brique, galerie distributive
© C. Viers, Inrap.

Coffre de la cheminée 624.
© C. Viers, Inrap.



Vestiges du pan de bois en encorbellement sur la façade sud de la cour du 2 impasse Bonhomme
© C. Viers, Inrap

Intérieurs
4, Impasse de la Monnaie.

Enduits peints des XIVe et XVe siècles : motifs décoratifs de losanges et damiers en perspectives (pointes de diamants).

Grenier ouvert (solelho).

Les attentes de la collectivité quant à la qualité du projet proposé par les groupements portent principalement sur la préservation et la mise en valeur patrimoniale du bâti, au cœur du centre historique et en relation étroite avec des espaces publics majeurs de la ville de Figeac, tout en assurant l'adéquation du programme aux caractéristiques spatiales et patrimoniales de l'édifice.

La collectivité se dit particulièrement vigilante sur la qualité innovante du projet, évaluable à l'aune de deux critères : l'opportunité de passer un cap quantitatif et qualitatif en termes de solution ou modèle, l'apport indéniable de valeur ajoutée au projet et à son environnement. En outre, les équipes doivent privilégier les artisans locaux et intégrer des clauses sociales dans les différents marchés de travaux.

Les attentes de la Ville

*« La principale attente porte sur **l'innovation en matière d'habitat, dans un contexte de volumes difficiles à travailler et avec des éléments de décor patrimoniaux dans lesquels le projet doit « se glisser ».***
En résumé, la question est : « comment créer des logements confortables, lumineux, adaptés aux attentes actuelles dans un environnement contraint ? ». Le sujet de l'architecture d'intérieur et de l'aménagement des logements sera clé dans le choix du lauréat. »

Groupement recherché

- Investisseur et/ou promoteur et/ou constructeur
- Ingénierie financière et juridique experte en matière de projet de co-construction
- Programmiste
- Architecte concepteur expérimenté en matière de réhabilitation patrimoniale
- BET (géotechniques, structures, fluides, environnement, acoustique, éclairage, économiste…) adaptés au projet proposé

- Coût de maîtrise foncière : **160 k€ pour les 3 biens maîtrisés par l'EPF et 22 k€ pour le bien maîtrisé par la ville de Figeac**
- Type de montage envisagé : **prioritairement une cession par vente, sans toutefois exclure le bail à construction ou tout autre montage en fonction du projet et des dispositions juridiques et financières associées**

Figeac // Îlot Séguier

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

La démarche vue par ses acteurs : du côté de la Ville

L'appel à projets suite à un Atelier des Territoires

*« À la fin de l'année 2017, Figeac est entrée dans l'expérimentation du plan DAUGE, puis a été choisie en 2018 pour un **Atelier des Territoires à l'échelle du Grand Figeac avec 5 communes associées**. Cela a permis de poser un nouvel état des lieux, de dresser un bilan et d'engager un travail sur les commerces.*

*L'Atelier des territoires a fortement dynamisé la démarche et les élus en lien avec la Ville de Cajard qui partage une même culture du patrimoine (SPR en cours de constitution). Le format de l'Atelier est d'autant plus intéressant qu'il **repositionne cet élément de patrimoine dans une problématique urbaine, avec une réflexion poussée sur le fonctionnement de l'hypercentre et le potentiel urbain de l'îlot** au-delà des seules questions de qualité patrimoniale.*

***Les conclusions de l'Atelier des Territoires ont été intégrées dans la convention Action Cœur de Ville**. L'îlot Séguier était d'ailleurs identifié dans la fiche action du programme Action Cœur de Ville qui portait l'étude archéologique ayant permis de repérer les éléments patrimoniaux à valoriser et qui a **fait émerger un potentiel de transformation du site**. »*

Le choix d'attendre le « bon » moment

*« Au moment de l'entretien (janvier 2021), le dossier d'appel à projets est prêt depuis environ un an, avec un cahier des charges finalisé. La DDT a recommandé à la Ville **d'attendre pour lancer la procédure, pour que tout soit calé sur le plan foncier, des intentions et des études archéo-patrimoniales**.*

*Les processus préparatoires ont été réalisés finalement assez rapidement : **il a fallu 6 mois pour réaliser les études archéologiques et boucler les acquisitions foncières** !*
Le contenu de l'appel à projets a été retravaillé, jusqu'en septembre 2020, en parallèle de la réalisation des études archéologiques et des travaux sur l'avenant à la convention Action Cœur de Ville. »

Le choix de l'appel à projets

*« La démarche d'appel à projets est très nouvelle pour la collectivité. La question s'est posée de passer par une procédure plus classique… mais **les élus ont préféré le caractère innovant et co-construit de l'appel à projets.***
***Réinventons nos cœurs de ville sert d'accélérateur sur des projets complexes** ; il a un effet d'opportunité, déclencheur d'action et de mise en œuvre.*

Comment avez-vous formulé les intentions ? Quels sont les enjeux patrimoniaux ?

*« La Ville a construit et soutenu **l'idée d'un « projet démonstrateur », s'appliquant à l'opération et à l'ensemble bâti lui-même, avec l'intention de valoriser des savoir-faire locaux pour la réhabilitation du bâti ancien** en résonnance avec l'identité patrimoniale de Figeac. Au-delà du sujet d'un habitat contemporain en centre ancien, il était initialement question d'un espace d'exposition ouvert sur l'espace public, complémentaire du CIAP. Le cahier des charges et les intentions se sont élargis pour envisager l'accueil d'usages multiples et la valorisation d'un espace extérieur partagé.*

*Il y **plusieurs sujets d'innovation dans la conservation d'éléments patrimoniaux remarquables**, dont la réinterprétation des anciens « solelhos » à inscrire dans la réflexion sur les modes d'habiter dans une enveloppe relativement contrainte : la qualité et la diversité des espaces, des organisations de logements atypiques... Cela laisse une certaine liberté aux opérateurs. »*

Une démarche qui s'appuie sur la mobilisation des acteurs locaux

*« 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, peu nombreux et que la ville connaît bien**. 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 artisans et 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**. »*

Figeac // Îlot Séguier

VERBATIMS
- Les collectivités
- Les partenaires locaux et nationaux
- Les groupements
- Autres acteurs impliqués

La démarche vue par ses acteurs : du côté des partenaires

Le point de vue de la DDT

*« L'Atelier des Territoires, réalisé par l'équipe Studio Mundis, a permis la création d'une feuille de route pour plusieurs communes dont Figeac, **autour de l'idée que le patrimoine devait être au cœur de la revitalisation de celle-ci**. Par la suite, l'AMOUP est devenue une référence sur le fait de se mettre en « mode projet » en mobilisant les acteurs permettant d'apporter des solutions sur les projets complexes.*

*Le site de l'îlot Séguier a été vu comme **une évidence pour répondre à Réinventons nos cœurs de ville** car l'appel à projets pouvait être un catalyseur des démarches engagées pour sa réhabilitation.*

***La force de Figeac et du Grand-Figeac est d'impliquer les acteurs locaux dans la démarche**, notamment à travers une concertation étroite avec les acteurs immobiliers (notaires, agences immobilières, artisans et professionnels du bâtiment, etc.).*

*Figeac est une « petite ville moyenne » mais sait mobiliser ses partenaires pour être accompagnée, dans un **partenariat en « mode projet »** qui permet de faire la réflexion dans un esprit de travail constructif. »*

Le point de vue de l'EPF d'Occitanie

*« L'EPF intervient essentiellement pour le portage foncier communal et s'inscrit dans une **dynamique partenariale très forte avec les villes Action Cœur de Ville**, avec des échanges réguliers avec le DDT, le CAUE…*

*Le site Séguier est l'un des îlots inscrits dans la convention entre l'EPF et la Ville de Figeac. **L'EPF est intervenu pour permettre de rassembler quatre propriétés foncières**, dont une déjà maîtrisée par la commune et une déjà acquise par l'EPF. Cet ensemble imbriqué contient également un immeuble de rapport qui a été intégré au périmètre de l'appel à projets pour former un tènement plus important, en accord avec l'ABF. La maîtrise foncière de l'ensemble sera effective en 2021.*

*Tout l'enjeu reste de **capter des opérateurs inhabituels en capacité de piloter un projet à dominante habitat tout en donnant corps à l'idée de tiers-lieu patrimonial**. Les questions du montage juridique et financier vont être très importantes même pour des surfaces relativement modestes. »*

Le point de vue du CAUE

*« Nous avons le sentiment d'un **vrai travail de préparation et de repérage des acteurs**. La démarche engagée par la Ville de Figeac est très riche. Il faut souligner **l'apport de la session « villes patrimoniales » de l'Atelier des Territoires** en 2018. Cela a permis de consolider le réseau des acteurs locaux avec un travail très rapproché entre les différentes institutions. Ces partenariats préexistaient mais ils se sont consolidés, grâce notamment à la DDT qui a su créer des espaces d'échanges et de travail commun.*

*La **mobilisation du réseau des architectes, des paysagistes ou même des designers** n'est pas directement du ressort des CAUE, plutôt positionné sur des actions de sensibilisation et de médiation. Mais il y a certainement des choses à faire du côté des artisans locaux pour lesquels on observe une montée en gamme très forte. **La question des savoir-faire et des techniques traditionnelles est essentielle**. On pourrait en effet développer cette approche à l'instar de la Charte des savoir-faire de la restauration du patrimoine bâti élaborée par la Parc Naturel Régional des Causses du Quercy. »*

Figeac // Îlot Séguier – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE FIGEAC

*La démarche d'appel à projets se singularise d'abord par l'objet de Réinventons… **un bel exemple de petit ensemble de bâti ancien « fortement imbriqué », impossible à reconquérir et transformer sans une convergence d'actions et d'acteurs** à de multiples niveaux, d'abord du côté des acteurs et partenaires publics, puis dans la coopération avec le futur groupement lauréat.*

*Initialement bien trop exigu et à la maîtrise foncière « inextricable », le lancement d'un appel à projets « Réinventons… » sur l'îlot Séguier est finalement rendu possible par **l'acquisition de plusieurs parcelles adjacentes permettant de constituer un foncier suffisamment important** pour une opération de restructuration. En la matière, le rôle de l'EPF Occitanie (avec qui la collectivité est liée par une convention depuis 2018 sur tout le périmètre du centre ancien) doit être souligné.*

*La collectivité a mis à profit le fait d'être « retenue » lors de la consultation nationale **pour prendre le temps de mûrir son projet, en termes de périmètre et d'orientations (avec un travail sur le patrimoine)**. Un moment de prise de recul sans doute salutaire pour la suite de la démarche.*

UN APPEL À PROJETS QUI S'INSCRIT DANS UNE LONGUE HISTOIRE PATRIMONIALE

*La Ville de Figeac et le Grand Figeac sont **engagées de longue date dans une politique patrimoniale**, croisant des enjeux patrimoniaux, sociaux, culturels...*
*Une étude patrimoniale et archéologique réalisée en 2019 et une étude - en cours lors du retour d'expérience - sur les éléments patrimoniaux à conserver et protéger vont **permettre aux groupements candidats de disposer d'une base objective des éléments de qualité patrimoniale** à intégrer dans leur réflexion en amont de l'appel à projets.*

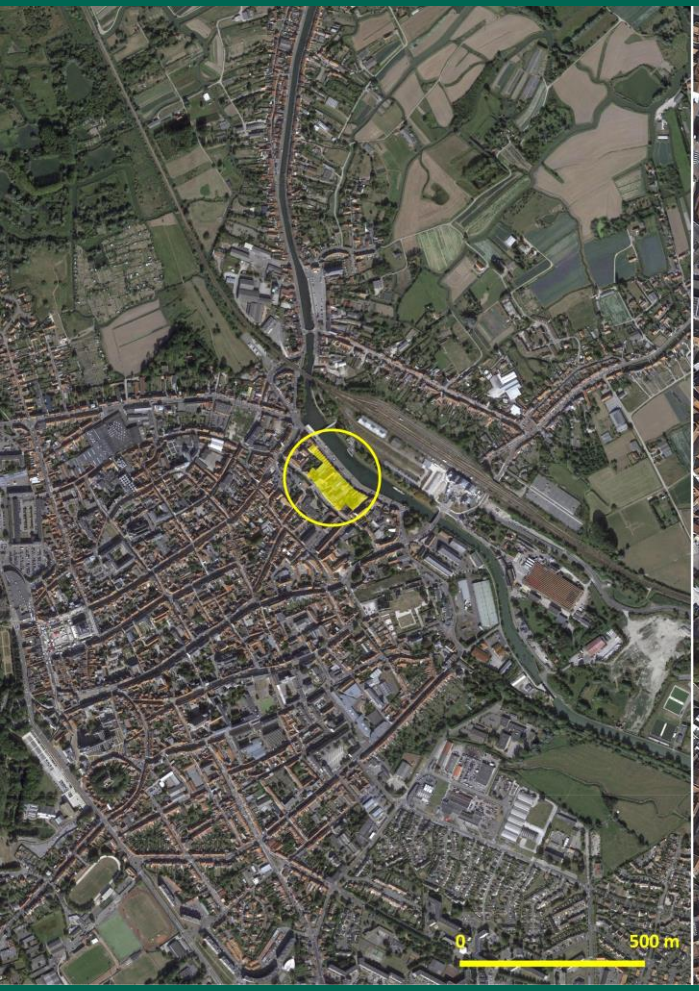
*La dimension patrimoniale est d'ailleurs **centrale dans la démarche d'appel à projets** à travers deux dimensions :*

- ***L'idée de créer un lieu « démonstrateur »** en matière de restauration et préservation du patrimoine (techniques, matériaux...) , comme l'une des composantes du programme mais aussi du déroulement du chantier.*
- *L'enjeu de mener **une réflexion habile pour insérer des logements répondant aux attentes actuelles**, agréables à vivre et attractifs, **dans un bâti ancien et ayant une forte valeur patrimoniale** (avec en particulier, un enjeu autour de la réinterprétation des solelhos et la présentation des fresques intérieures).*

*Enfin, la collectivité a mené une démarche remarquable de **consultation et de mobilisation d'artisans locaux et d'entreprises disposant des savoir-faire** et des techniques de restauration patrimoniale. Ce travail de préparation et de repérage des acteurs est vu comme une composante essentielle de la réussite de l'appel à projets, notamment pour guider les projets des groupements candidats.*

Saint-Omer // Îlots Séga et Pélicorne

Quand la préparation de l’appel à projets s’inscrit dans le cadre d’une stratégie globale de revitalisation et d’innovation du cœur de ville



Saint-Omer // Îlots Séga et Pélicorne

Proposer des offres de logements inédites et travailler la qualité des espaces urbains

Le choix et les problématiques du site

Le site de projet constitue un site de 1.1 hectares à restructurer. Il fait partie du quartier Quai du commerce / Saint-Sépulcre reconnu Quartier Prioritaire de la Ville d'intérêt régional et fait l'objet d'un projet de renouvellement urbain financé par l'ANRU). Situé le long de l'ancien canal de Neufossé, dans le périmètre proposé de l'Opération de Revitalisation de Territoire, l'ilot SEGA-PELICORNE permet d'accéder en moins de 3 minutes à pied à la gare de Saint-Omer et en une dizaine de minutes au centre historique (mairie, théâtre, préfecture). Il constitue l'une des zones prioritaires d'intervention du programme Action Cœur de Ville.

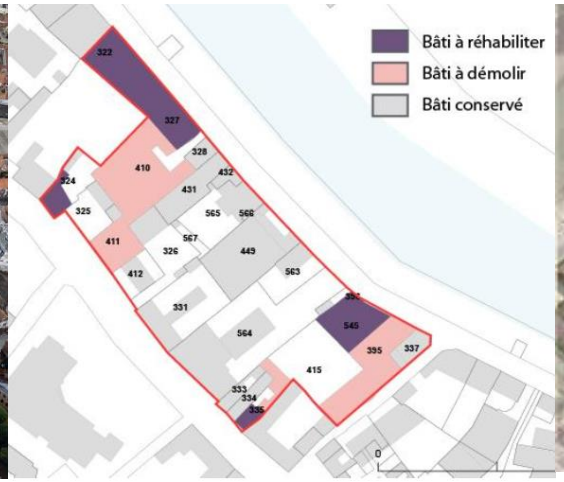
La municipalité a signé une convention-cadre avec Action Cœur de Ville le 2 juillet 2018 qui permet de réaffirmer 4 enjeux clés de la ville :

- Le maintien des fonctions de centralité et d'accès au logement en cœur de ville
- La réhabilitation du bâti ancien et de mobilisation du potentiel en renouvellement urbain
- La revitalisation commerciale
- La promotion de nouvelles formes de mobilité adaptées au cœur de ville

Le projet de *Réinventons...* sur deux îlots porte un fort espoir de développement de Saint-Omer du fait de son emplacement stratégique situé entre deux points d'attractivité de la ville, le cœur de ville et la gare. L'enjeu de réhabilitation de ces espaces consiste en la revalorisation des activités économiques et de l'habitat dans un souci global d'attractivité.

DONNÉES CLÉS

- **Surface des parcelles** : 10 959 m²
- **Protections réglementaires** : périmètre des Monuments Historiques (AC1) + périmètre du Site inscrit de Saint-Omer (AC2)
- **Contraintes techniques** : sites industriels et activités de service potentiellement pollués identifiés à l'inventaire BASIAS à proximité
- **Maîtrise foncière** : partielle (18 propriétaires) au moment de la candidature et totale lors du retour d'expérience
- **Occupation** : 58 logements + 14 locaux commerciaux ou industriels (occupation effective non communiquée)



Saint-Omer // Îlots Séga et Pélicorne

VERBATIMS
- *Les collectivités*
- *Les partenaires locaux et nationaux*
- *Les groupements*
- *Autres acteurs impliqués*

Le projet vu par ses acteurs : du côté de la Ville et de ses partenaires

Pourquoi avez-vous décidé de candidater à Réinventons nos cœurs de ville ?

*« Le projet représente un **enjeu assez capital pour le développement de la ville** car il se situe entre deux points d'attractivité de Saint-Omer : le cœur de ville et la Station. Mais les fondamentaux ne sont pas faciles, d'où le **besoin d'être accompagnés pour définir un appel à projets** qui précise la situation, identifie les accompagnements possibles pour essayer d'équilibrer le montage économique, et s'inscrive dans des temporalités pas évidentes à gérer du fait de la multiplicité des dispositifs.*

*Le moteur principal a été la question de la rédaction de l'appel à projets, avec un **enjeu de présenter le site de la manière la plus précise et la plus attractive possible vis-à-vis des investisseurs** susceptibles de proposer un projet économiquement solide dans un contexte contraint.*

*A travers Réinventons… la ville cherchait **un montage financier innovant et l'expérimentation de nouvelles façons de travailler**. La démarche expérimentée sur SEGA-PELICORNE pourrait ainsi **essaimer sur d'autres sites et d'autres projets** de la ville. »*

Quelle a été votre perception lorsque Saint-Omer a été désignée « ville retenue » ?

*« L'impression principale a été que les villes retenues étaient **celles dont les sites n'étaient pas immédiatement opérationnels**, contrairement aux villes lauréates. Le résultat a pu surprendre car Saint-Omer se positionnait sur une forte volonté d'opérationnalité à court terme. Par ailleurs, le sentiment complémentaire est celui d'un **manque de relai des informations, avec une envie de « rattrapage » aujourd'hui pour remettre le projet à l'ordre du jour** des prochains comités de programmation Action Cœur de Ville. »*

Quelles attentes par rapport au projet ?

*« Un des enjeux consistera à **profiter de l'identité forte apportée par la Station** (une gare cathédrale inscrite MH qui retrouve une nouvelle vie) : les **« amoureux du patrimoine »** sont heureux de sa réhabilitation et ceux qui cherchent **un lieu « innovant »** sont ravis de l'espace fablab très bien équipé.*

*Pour le site SEGA-PELICORNE **l'innovation consistera principalement à proposer des offres de logements inédites** à l'échelle de l'agglomération, notamment autour du coliving, mais également à **travailler la qualité des espaces urbains** (en particulier les quais du Commerce et des Salines dont la requalification est prévue dans le cadre de l'ANRU). »*

Quelles perspectives aujourd'hui ?

*« Ce « retard à l'allumage » est paradoxalement peut-être une **opportunité de repenser le projet et pourquoi pas d'envisager un appel à projets multisites** associant du foncier à bâtir en proximité de la gare, sur le quartier de la Halle aux Choux ; cela permettrait de **combiner au sein d'un même appel à projets des sites complexes comme ceux des îlots SEGA et PELICORNE à des sites sur du foncier plus accessible**, permettant d'opérer une sorte de péréquation dans une opération d'ensemble.*

*Par rapport à nos ambitions initiales, **nous sommes prêts sur les îlots SEGA et PELICORNE, avec deux ensembles parcellaires bien maîtrisés** ; le seul point qui peut rester à préciser concerne le principe de penser l'autre rive en même temps, en identifiant des îlots qui pourraient être proposés conjointement dans l'appel à projets. »*

Le point de vue de l'Agence d'Urbanisme Pays de Saint-Omer Flandre Intérieure

*« Le dossier de candidature a été **élaboré conjointement entre l'Agence, la Ville, la CAPSO et l'AMO du projet ANRU**. Nous avons choisi de proposer les deux sites Sega et Pélicorne, réunis dans un périmètre opérationnel.*

*Notre dossier était essentiellement construit autour du thème du logement avec des orientations de programmation d'habitat à destination de jeunes ménages. L'enjeu consistait **réinventer à le modèle économique du logement abordable** en dépassant les montages classiques, hors logement social.*

*Au-delà de la question de la maîtrise foncière, **nous n'avons pas réussi à nous mobiliser pour des questions d'organisation, de pilotage et de mise en place d'un partenariat local**. Dans les faits, nous n'avons pas ressenti d'impulsion des porteurs nationaux de Réinventons… après la sélection des « villes retenues » alors que nous n'avons pas d'expérience de conduite d'appels à projets hors commande publique. N'étant pas destinataires du Kit adressé aux villes lauréates, **nous avons manqué d'informations sur ce qui était proposé pour accompagner et soutenir les villes retenues**. Par ailleurs, le contexte des élections et de la crise sanitaire a accentué l'effet de retombée. »*

Saint-Omer // Îlots Séga et Pélicorne – À retenir

LES SINGULARITÉS DU CAS DE SAINT-OMER

La démarche d'appel à projets se singularise par le choix de mener la démarche sur les îlots Séga et Pélicorne, ***un site proposé par la collectivité qui se trouve à l'intérieur de plusieurs périmètres d'intervention et de projet****, dont l'ORT et une convention ANRU.*

Dans ce cas précis, ***des synergies de gouvernance et de programmation*** *sont certainement à trouver pour que les effets de superposition contribuent à* ***faire converger les intentions et des actions coordonnées****.*

Un des enjeux de l'appel à projets sera de ***trouver un équilibre permettent de réaliser une opération sur un site assez contraint****, articulant enjeux patrimoniaux et innovation (notamment en matière d'offres de logements), pour redonner envie de vivre en cœur de ville.*

UNE EXPÉRIENCE TÉMOIGNANT D'UNE INCOMPRÉHENSION QUANT À L'ANNONCE DES RÉSULTATS DE LA CONSULTATION NATIONALE

L'annonce de Saint-Omer parmi les villes « retenues » en mars 2019 a créé ***une confusion quant à la capacité de la collectivité à poursuivre la démarche*** *d'appel à projets « Réinventons… ». En particulier, la collectivité n'a semble-t-il pas été suffisamment informée de la signification de ce résultat et n'a* ***pas saisi la possibilité de solliciter un accompagnement spécifique*** *sur le sujet.*

Cette incompréhension révèle peut-être une ***difficulté de mobilisation de l'ingénierie*** *autour des questions d'organisation, de pilotage et de mise en place d'un partenariat local. Cela témoigne aussi de la* ***difficulté pour les porteurs nationaux de Réinventons…à impulser un accompagnement « sur-mesure »*** *auprès des très nombreuses « villes retenues » dans la consultation nationale.*

UNE INCOMPRÉHENSION QUI SE TRANSFORME EN OPPORTUNITÉ ?

L'incompréhension de la collectivité quant à la possibilité de lancer un appel à projets sur le site Séga - Pélicorne est ***paradoxalement peut-être une opportunité****. En effet, les conditions sont désormais parfaitement réunies, avec deux ensembles parcellaires bien maîtrisés. Mais les échanges conduits par la Ville, auprès d'investisseurs et dans le cadre du présent retour d'expérience,* ***confirment la difficulté à trouver un équilibre économique dans le cadre d'un seul appel à projet sur ce site très contraint****.*

Dans un contexte où la collectivité travaille en parallèle sur le renouveau du quartier de la Halle aux Choux, en proximité de la gare, le champ des possibles s'ouvre, avec la ***perspective de repenser le projet et pourquoi pas d'envisager un appel à projets multisites****, combinant foncier complexe et foncier plus accessible. D'autant que le site est désormais* ***lauréat du Fonds Friches****.*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté Égalité Fraternité

PUCA plan urbanisme construction architecture

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

Action Cœur de Ville

RÉINVENTONS NOS CŒURS DE VILLE

Retour d'expérience sur un dispositif inédit

julhiet sterwen

Emmanuel Redoutey URBANISME & PROGRAMMATION

GB2A