



Petites villes de demain

Comment passer des intentions d'action
au projet stratégique et à l'opérationnel ?

Actes des ateliers
du 28 février 2023



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

*Liberté
Égalité
Fraternité*



AGURAM
AGENCE D'URBANISME
D'AGGLOMÉRATIONS DE MOSELLE



SCALLEN
AGENCE DE DÉVELOPPEMENT
DES TERRITOIRES
NANCY SUD LORRAINE

Afut
agence de fabrique
urbaine et territoriale
SUD-ALSACE

SOMMAIRE

Editorial	3
Mots d'accueil.....	4
Equipe d'animation.....	4
Construire une stratégie urbaine	5
Du diagnostic à la mise en œuvre des actions	5
Introduction à la stratégie urbaine.....	5
Des méthodes de projet au projet de redynamisation	6
Tactique et stratégie dans les différentes phases d'une étude urbaine	6
Partir d'une idée phare pour construire une identité culturelle à Dieulouard	6
La transition écologique comme fil rouge du plan d'action de Aumetz	8
La revue de projets de Saint-Avoid	9
Problématiques relevées par les chefs de projet.....	10
Les représentations du projet, à chaque étape de la construction de la stratégie urbaine .	11
Temps d'échange « profitons du collectif »	12
Comment communiquer vers la population et quand ?	12
Comment hiérarchiser les projets et créer du liant ?.....	12
Comment passer à l'opérationnel ?	12
Ateliers.....	14
Les friches et autres projets complexes.....	14
Les PVD à plusieurs et la reconquête du bâti	15
La posture des chefs de projet « Junior »	16
Suites	17

Le programme « Petites villes de demain », lancé en septembre 2019 a pour objectif la revitalisation des petites villes de moins de 20 000 habitants, notamment pour conforter leur rôle de centralité, renforcer le maillage du territoire, et leur permettre de faire face aux enjeux démographiques, économiques, ou sociaux à venir.

En complément du programme d'appui déployé par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), le ministère de la Transition écologique se mobilise pour compléter l'offre via les agences d'urbanisme souhaitant apporter leur compétence aux collectivités concernées.

Pour ce faire, les agences d'urbanisme de Longwy (AGAPE), de Moselle (AGURAM), de Mulhouse (AFUT SUD-ALSACE) et de Nancy (SCALEN) ont organisé, en lien avec les DDT 54, 55, 57, 68, 88 et l'appui de la DREAL Grand Est une journée de séminaire, le mardi 28 février 2023, visant à accompagner les chefs de projet PVD dans la formalisation du projet de redynamisation et la mise en œuvre opérationnelle des actions.

Cette journée avait pour objectifs :

- de décrypter les étapes de formalisation du projet de redynamisation ;
- d'apporter des éléments de méthodologie sur la stratégie urbaine ;
- de mieux appréhender la transition vers la mise en œuvre opérationnelle des actions ;
- de partager les expériences et les connaissances sur la conduite de projet.

La journée s'est organisée en deux temps : un premier permettant aux agences de partager leurs expertises sur des problématiques méthodologiques autour de la stratégie urbaine, et un deuxième sous forme d'ateliers permettant aux chefs de projet d'échanger sur des problématiques opérationnelles à partir de cas concrets rencontrés par les chefs de projet.

Une
quarantaine
de
participants

20 Petites
Villes de
Demain
présentes





Mots d'accueil

Le séminaire a été organisé pour se tenir à un moment charnière du dispositif Petites Villes de Demain, c'est-à-dire entre l'élaboration du projet de territoire et la signature des conventions cadres valant Opération de Revitalisation de Territoire, prévue en 2023. Les contenus à la fois théoriques et pratiques serviront de support de réflexion pour les chefs de projet pour finaliser leur plan d'action, leurs fiches actions et les intégrer dans leur convention.



Equipe d'animation

Quatre **agences d'urbanisme** se sont réunies pour organiser et animer le séminaire. Elles se positionnent comme des outils d'ingénierie au service des territoires, développant une expertise sur tous les domaines de l'urbanisme et du développement territorial.



Voici leurs représentants :

- Funmi AMINU, Directeur du pôle Observation et dynamiques territoriales, Agence de développement des territoires Nancy Sud Lorraine (SCALEN)
- Clément BONITEAU, Chef de projet - Planification - Projet urbain, Agence d'urbanisme d'agglomérations de Moselle (AGURAM)
- Catherine HORODYSKI, Chargée d'études Projet urbain – Aménagement, Agence de fabrique urbaine et territoriale Sud-Alsace (AFUT SUD ALSACE)
- Damien LEVE, Chef de projet - Projet urbain, Agence d'urbanisme d'agglomérations de Moselle (AGURAM)
- Marie-Sophie THIL, Chargée d'études Projet urbain et Foncier, Agence d'urbanisme et de développement durable Lorraine Nord (AGAPE)
- Guilhem VINCENT, Chargé d'études Projet urbain, Agence de développement des territoires Nancy Sud Lorraine (SCALEN)

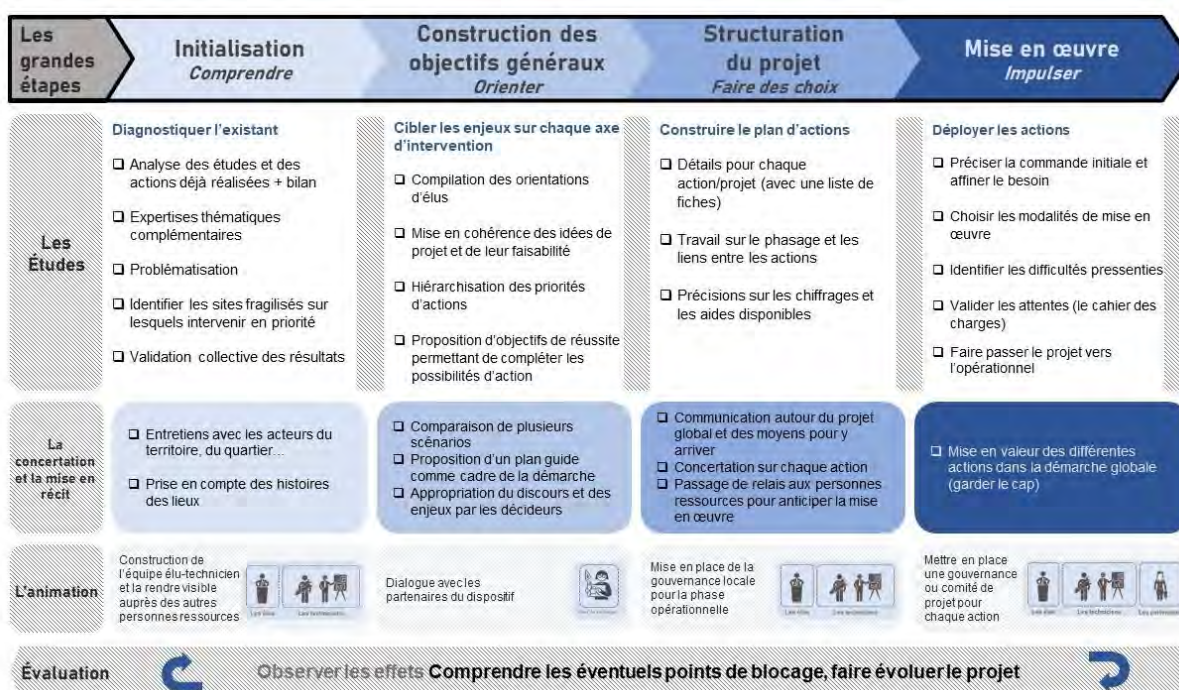
Construire une stratégie urbaine

Du diagnostic à la mise en œuvre des actions

La matinée du séminaire s'est concentrée sur la notion de stratégie urbaine d'un point de vue méthodologique afin d'outiller les chefs de projets, aux expériences professionnelles diverses, et de leur permettre de s'approprier les mécaniques de projet spécifiques aux études de redynamisation et ce quel que soit leur état d'avancement.

Introduction à la stratégie urbaine

Le processus de définition d'une stratégie urbaine reste relativement similaire à celui d'un projet classique. L'illustration ci-après en détaille les différentes étapes.



Principaux enseignements

- Le diagnostic permet d'identifier des atouts, des faiblesses et donc des enjeux sur lesquels agir. Sur cette base, de premières orientations ou thématiques privilégiées sont mises en avant.
- Il est nécessaire de savoir prendre du recul car si toutes les thématiques secondaires n'ont pas été approfondies, elles pourront l'être par la suite par exemple à travers certaines actions.
- La logique d'urbanisme de projet prime, la définition d'une vision du devenir de la commune à long terme (10 à 20 ans) est indispensable pour définir, structurer et prioriser les actions à mener.
- La concertation, l'animation et l'évaluation du projet se réalisent tout au long du projet. Elles favorisent l'appropriation du projet par tous les acteurs et son enrichissement.

Où en sont les communes PVD dans le processus ?

Une frise chronologique a été fournie à chaque participant pour identifier son état d'avancement, ses réussites, ses besoins en outil/aide et ses points de blocage. Les fiches ont été compilées en annexe des actes du séminaire. Une synthèse des résultats est formulée page 12.

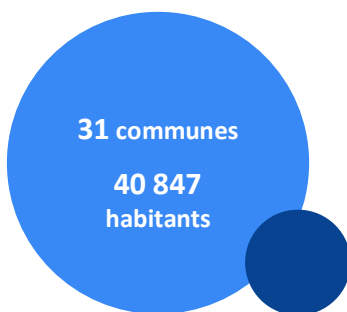
Des méthodes de projet au projet de redynamisation

Tactique et stratégie dans les différentes phases d'une étude urbaine

Partir d'une idée phare pour construire une identité culturelle à Dieulouard

Intervenant : Guilhem VINCENT, SCALEN

Communauté de Communes
du Bassin de Pont-à-Mousson



Source : Populations légales 2020

Spécificités territoriales

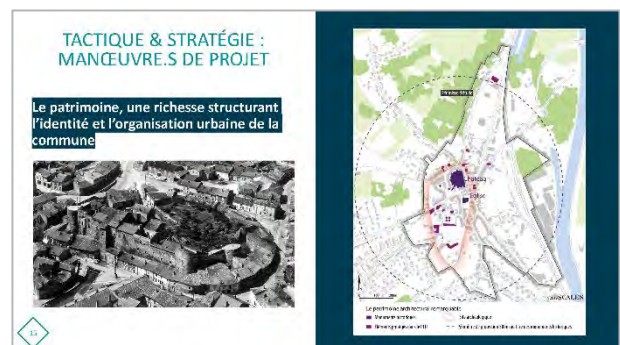
Territoire périurbain de l'agglomération de Pont-à-Mousson intégré à l'aire d'attraction de Nancy, Dieulouard se situe à articulation des grands axes structurant le sillon lorrain, et d'un arrière-pays rural pour lequel la commune constitue une centralité structurante

Commune urbaine,
l'un des 4 pôles du territoire

Rôle de la commune dans l'armature de l'intercommunalité

L'exemple présenté est issu de l'étude de redynamisation du centre bourg de Dieulouard, menée par l'agence SCALEN en 2019 dans le cadre du dispositif régional Bourg Structurant en Milieu Rural dont l'objectif était de :

- définir de manière collective et partagée une stratégie d'intervention globale et multithématique (commerce, habitat, équipement, espaces publics...);
- et de redonner au centre-bourg et à la commune une nouvelle attractivité et une identité territoriale renforcée face aux enjeux économiques, sociaux et urbains.



La commune se développe en étoile autour de l'ancien château médiéval et un centre-bourg en perte d'attractivité dans sa fonction résidentielle liée à un bâti ancien dégradé qui a pourtant des fortes qualités : tissu médiéval conservé, connexion visuelle avec la campagne environnante, patrimoine intéressant (église, maisons traditionnelles, château, patrimoine gallo-romain...).

Ainsi, dans un contexte où la volonté politique devait être reformulée dans un projet réaliste, l'un des 5 axes du programme d'actions est de « développer le tourisme pour soutenir l'économie locale » avec comme orientation principale « faire du patrimoine un levier de développement local ». L'objectif est de construire une identité culturelle autour du patrimoine bâti, naturel ou immatériel pour être plus attractif, soutenir et dynamiser l'économie locale.

Dans ce contexte, **le projet d'une résidence d'architecture pilotée par le Parc naturel régional de Lorraine (PnRL) a été l'une des premières pierres de la mise en œuvre du programme d'actions défini dans l'étude de redynamisation.** Dispositif de démocratie urbaine, la résidence d'architecture met en commun la définition d'un projet partagé pour permettre à tous de s'approprier son lieu de vie et de construire des liens avec le territoire et ses habitants. Au cœur de la stratégie de revitalisation, cette démarche est déployée dans l'ensemble du projet sous différentes formes et englobe de manière transversale les enjeux liés au tissu médiéval, à l'attractivité résidentielle et touristique, le stationnement, les espaces publics...

Les réflexions ont été menées principalement à l'échelle de la commune. La présentation s'est concentrée autour de la construction de la stratégie urbaine pour explorer comment dépasser une situation de blocage ou de complexité mettant en jeu des objectifs politiques, des réalités matérielles et techniques contradictoires.

Principaux enseignements

- La construction d'une stratégie de redynamisation est un processus non linéaire.
- Une situation de blocage ou de complexité est une opportunité pour construire « du sens » avec les élus d'une collectivité.
- Le choix d'un axe de projet est indispensable pour éviter « l'éparpillement » (dans le cas de Dieulouard, l'axe de projet est celui de la construction d'une identité patrimoniale et culturelle).
- La collaboration avec les partenaires locaux (ingénierie technique et financière) est l'une des clés de réussite pour la mise en œuvre du programme d'actions.
- L'implication des habitants est un levier central pour développer une culture commune et favoriser leur implication dans les projets de la collectivité.



Qui contacter ?

Henri POIRSON, Maire de Dieulouard



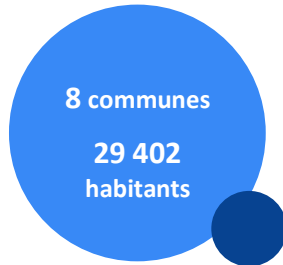
Pour plus d'informations :

<http://www.dieulouard.fr>

La transition écologique comme fil rouge du plan d'action de Aumetz

Intervenante : Marie-Sophie THIL, AGAPE

Communauté
de Communes
du Pays-Haut
Val d'Alzette



Aumetz
2 368 habitants

Spécificités territoriales

Territoire péri-urbain de l'agglomération de Esch-sur-Alzette (Luxembourg) et intégré à l'aire métropolitaine de Luxembourg-ville

Bourg-relais, la ville-centre étant Villerupt avec 10 098 habitants

Rôle de la commune dans l'armature de l'intercommunalité

Source : Populations légales 2020

EcoCité, EcoQuartiers, Territoire à Énergie Positive pour la Croissance Verte, Opération d'Intérêt National... autant de projets et labels sur le territoire de la Communauté de Communes du Pays Haut Val d'Alzette (CCPHVA). Quelles déclinaisons pour les communes ? Quels leviers activer localement aux niveaux social, environnemental, économique et en terme de gouvernance ? Comment devenir une ville durable ?

La commune d'Aumetz a enclenché le processus de transition en réalisant un Projet de Développement Urbain Durable (PDUD) pour décliner la stratégie à mener pour les 20 prochaines années. La commune a également utilisé une matrice thématique (grille One Planet) pour réaliser son diagnostic partagé, définir son cap à atteindre, structurer son plan d'action, faire évoluer le projet et assurer son suivi et l'évaluation du projet dans son ensemble. L'une des singularités du projet d'Aumetz est d'avoir réalisé toutes ces étapes en concertation avec la population.



Grille One Planet utilisée à chacune des étapes et notamment dans les phases de concertation avec la population



Principaux enseignements

- Prendre le temps de poser la stratégie :
 - S'appuyer sur les politiques publiques (PCAET...), les actions existantes et/ou les personnes ressources locales ;
 - Au besoin mobiliser des acteurs extérieurs facilitateurs pour l'animation de la construction de la stratégie ;
- Les thématiques de la transition écologique permettent de toucher à toutes les facettes du cadre de vie et de l'urbanisme ;
- Evaluer à chaque étape du projet pour faire évoluer les actions ou pour cibler les points d'amélioration à atteindre (approche plus transversale des actions, gouvernance...).



Qui contacter ?

Hervé ANGELI, adjoint en charge du PDUD



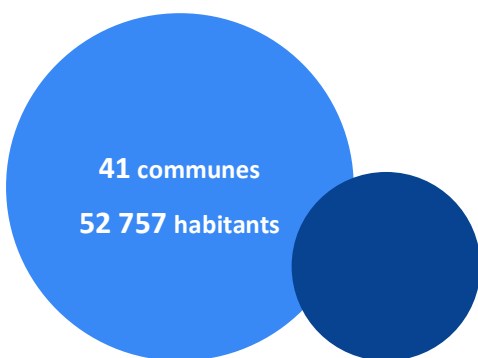
Pour plus d'informations :

<http://www.pdud-aumetz.fr>

La revue de projets de Saint-Avold

Intervenant : Damien LEVE, AGURAM

Communauté d'Agglomération de Saint-Avold Synergies



Source : Populations légales 2020

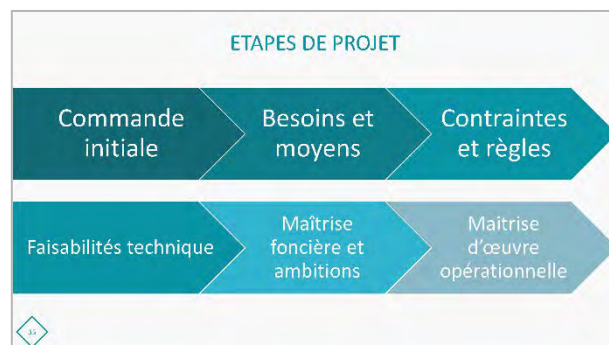
Spécificités territoriales

Ville centre de son bassin de vie, Saint-Avold est engagée depuis 2018 dans la démarche Action Cœur de Ville. Dans un contexte de stagnation de la population, le territoire porte de beaux projets de renouvellement urbain.

Chef-lieu de canton, ville-centre au sens de l'armature urbaine du SCoT du Val de Rosselle (au même rang que Creutzwald, Freyming-Merlebach ou Forbach).

Rôle de la commune dans l'armature de l'intercommunalité

Suite à la construction du plan d'actions pour la redynamisation du centre-ville, plusieurs projets ou aménagements sont ressortis comme prioritaires. Face à ces différents projets potentiels, une phase de mise en route des équipes techniques semblait importante à enclencher. La séance de "Revue de projet" a permis de réunir les services impliqués et les élus référents des projets visés, pour hiérarchiser ensemble les interventions de la collectivité. Il s'agissait aussi de décrypter les prochaines étapes de chaque projet, les éventuels points de blocage et la répartition des responsabilités dans le suivi de chaque action.



Principaux enseignements

- Ce genre de séance permet une prise de conscience des différentes étapes de projet, même pour les techniciens ou les élus qui ne seraient pas rompus à l'exercice. Dans l'idéal tous les 3 à 6 mois, cette revue de projet apporte par sa régularité des habitudes de travail dans les temps intermédiaires.
- La proposition d'une fiche de suivi des projets vient détailler les informations importantes à collecter (partenaires, ambitions du projet, étapes vers l'opérationnel, ...) sur lesquelles mettre d'accord toutes les parties prenantes.
- Aborder le plus en amont possible des validations concernant les contours de la commande, les moyens alloués, le détail des contraintes, ... s'avère être une bonne solution pour construire solidement les fondements de chaque projet. Travailler plus longtemps cette phase de diagnostic permet toujours de gagner du temps ensuite lors des phases de conception.



Qui contacter ?

Service de la Ville, Action Cœur de ville



Pour plus d'informations :

<https://saint-avold.fr/>

Problématiques relevées par les chefs de projet

Réaliser une concertation avec la population existante est intéressant mais insuffisant. Il est nécessaire de pouvoir aussi aller à la rencontre des futurs habitants afin de répondre à leurs besoins. Comment faire car ils ne sont pas encore là ?

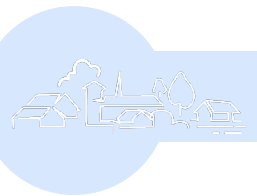
Pistes de réflexion

- Un questionnaire réalisé auprès des nouveaux résidents ainsi qu'auprès des commerçants qui n'habitent pas la commune ;
- Réaliser du marketing territorial :
 - Carte des équipements et des services de la commune, parfois inconnus du grand public ;
 - Développer la communication sur le projet : Affiches, gazette locale, réseaux sociaux...
- Les habitants actuels restent des ambassadeurs de leur commune qui peuvent valoriser ou identifier des besoins nouveaux.

Les études récentes font souvent les mêmes constats que les études antérieures même très anciennes et définissent des plans d'actions également très similaires. Cela pose la question centrale du diagnostic et de son appropriation par les élus communaux et intercommunaux.

Quelques pistes d'actions pour rebondir lorsqu'on est confronté à une phase de blocage :

- S'entourer :
 - Mobiliser les partenaires auprès des élus ;
 - Mobiliser les associations ;
 - Réaliser des actions de concertation ;
- Mobiliser l'outil national « Atelier des territoires » ;
- Créer une résidence d'architectes ;
- Etoffer des projets pour aller chercher de nouvelles aides financières ;
- Mettre en place des ateliers de travail auxquels pourraient être conviés les élus sur impulsion/demande du maire.



Les représentations du projet, à chaque étape de la construction de la stratégie urbaine

Intervenants :

- **Damien LEVE, AGURAM**
- **Catherine HORODYSKI, AFUT**

Il existe plusieurs manières pour donner à voir un plan guide, une stratégie spatialisée, une carte des enjeux et des projets, ... La représentation est importante car elle doit illustrer, de manière claire et directe, les idées, les actions à mettre en œuvre et les outils mobilisables.

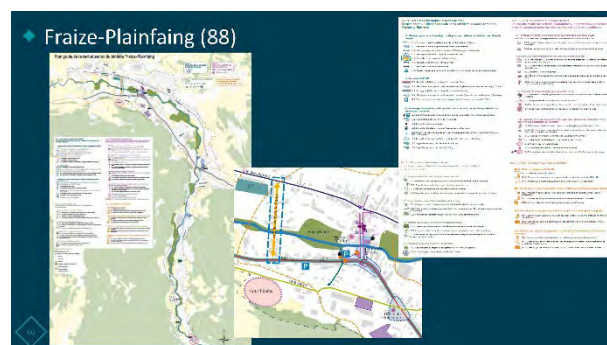
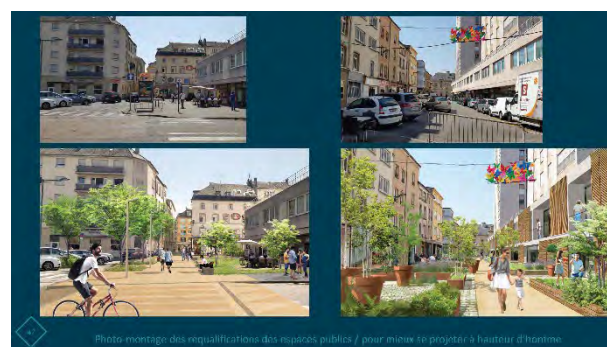
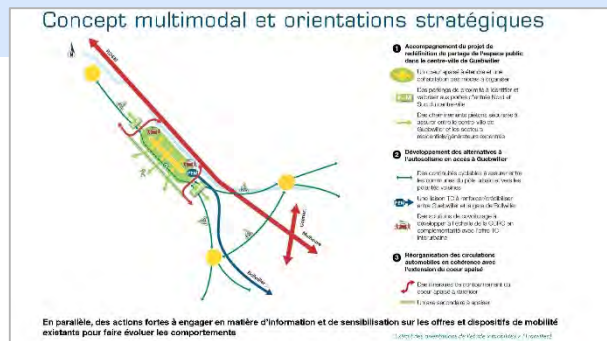
Les exemples présentés montrent la diversité de rendu mais aussi la progression du rendu qui accompagne le temps de construction du projet.

L'exemple de la démarche Action Cœur de Ville de Thionville, avec les différents supports graphiques présentés, nous montre l'évolution des réflexions, sur chaque phase d'étude, du diagnostic initial à la communication autour des projets.

Les illustrations entrent en résonance avec les discours (techniques ou politiques) portés (plutôt sous une approche par axes de travail au début, se détaillant progressivement et plus dans le concret des propositions ensuite, pour finir avec des visions plus détaillées concernant le phasage ou la hiérarchie de déploiement.

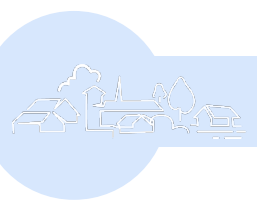
Principaux enseignements

- Il est possible de réaliser un document avec des représentations d'action et des schémas avec un logiciel type powerpoint - exemple de Coeur de ville Guebwiller.
- Une carte à l'échelle de la commune avec toutes les actions logotypées repérées peut être difficile à lire - exemples de Fraize-Plainfaing ou Raon-L'Étape.
- Il est préférable de faire un plan général avec les grandes orientations, accompagné de plan de secteur et/ou de schémas par thématiques - exemples de St-Avold ou Baumes-les-dames.
- Les fiches actions peuvent s'accompagner d'illustrations - photos de références, photomontage, ... - exemples de Thionville, Guebwiller ou Baumes-les-Dames.



Qui contacter ?

Guebwiller : catherine.horodyski@afut-sudalsace.org
 Thionville : dinando.m@mairie-thionville.fr
 Pour les autres projets, contacter les communes concernées



Temps d'échange « profitons du collectif »

Les fiches chronologiques remplies en début de matinée par les chefs de projet ont permis d'isoler plusieurs difficultés récurrentes. Trois tables de réflexion ont été mises en place pour cibler des méthodes ou des outils à mettre en place.

Comment communiquer vers la population et quand ?

Principaux enseignements/Pistes de solutions

- Communiquer vers la population :
 - Développer la communication sur le projet pour faciliter son appropriation > besoin d'outil ;
 - Mener des actions pour faire parler du projet ;
 - Questionnaire à la population et associations pour avoir un retour sur démarche PVD.
- Besoin de pédagogie :
 - A réaliser au niveau des élus pour porter la mise en œuvre du projet :
 - Chiffres clés à s'approprier ;
 - Concertation, avec qui, pourquoi, comment ?
 - Mobiliser des outils :
 - Besoin de guides de bonnes pratiques sur les documents de communication.

Comment hiérarchiser les projets et créer du liant ?

Problématiques ciblées

- Elus déconnectés du projet, pas d'étude globale

Principaux enseignements/Pistes de solutions

- S'entourer :
 - S'appuyer sur les partenaires : DDT, agences d'urbanisme, CAUE, etc ;
 - Travailler en collectif pour chaque projet, enjeu pour éviter les décisions prises seulement par le maire ;
 - Appui sur le directeur général/secrétaire de mairie quand il existe ;
- Dédramatiser :
 - Accepter que le temps de définition de la stratégie puisse être long ;
 - Commencer petit, partir du point de vue des élus, notamment si l'investissement est difficile ;
- Outils :
 - Contrexéville-Vittel : Un plan de repérage des actions (spatialisation) permet de solliciter les partenaires et de rendre le projet visible ;
 - Travailler sur le phasage pour appréhender les différentes actions et le déroulé du projet.

Comment passer à l'opérationnel ?

Principaux enseignements/Pistes de solutions

- Constat : Difficulté récurrente d'avoir une vision stratégique car les projets sont souvent juxtaposés sans liens entre eux ou transversalité ;
- Notion du temps – Faire évoluer le projet au fil du temps :
 - Travail en équipe projet quel que soit le type de commune ;

- Rôle du chef de projet :
 - Chef d'orchestre pour une commune avec des ressources ;
 - Pilote du projet global et des actions pour une commune avec peu de ressources, mais cela rend la réflexion stratégique plus difficile ;
- Le fonctionnement en mode projet est valable autant pour les petites que les grandes communes
- Accès au financement du privé :
 - Permet d'orienter les projets vers plus de qualitatif ;
 - L'assistance à maîtrise d'ouvrage coûte généralement cher.





Ateliers

L'après-midi fut consacré à un temps de travail collectif approfondi sur les problématiques rencontrées par les chefs de projet en matière de conduite de projet et de passage à l'opérationnel. Trois ateliers se sont concentrés sur les questions de méthode, de rapports aux services, aux partenaires, d'identification de ressources et de compétences mais également de priorisation des actions, d'adaptation des orientations et des actions aux réalités changeantes du terrain... Chaque participant a pu participer à chaque atelier.

Rapporteurs des 3 ateliers :

- **Paul DURAND (DDT 54)**
- **Yann GROSSMANN (DDT 57)**
- **Johann RIBES (DDT 57)**

Les friches et autres projets complexes

Animateur : Clément BONITEAU, AGURAM

Intervenants témoins :

- **Joris MATYJA, Chef de projet PVD à la CC de la Houve et du Pays Boulageois (Moselle)**
- **Sophie DOLIZY, Cheffe de projet PVD à la ville de Thann (Haut Rhin)**

Problématiques abordées

- Quels freins et leviers sur les projets complexes ?
- Quelle place du chef de projet « facilitateur » dans la conduite d'opération ?
- Action d'ampleur VS stratégie globale, concurrences et cohérences ?

Principaux enseignements

- Tous les territoires sont concernés par les friches. Le degré de priorité d'action reste cependant dépendant du territoire et reste hétérogène.
- Une opération de réhabilitation d'une friche est toujours longue et complexe car un mille-feuille d'acteurs est amené à intervenir et certains peuvent être bloquants pour le projet.
- La réhabilitation d'une friche nécessite un soutien de la puissance publique au sens large.

Pistes de solutions

- Définir précisément ce qu'est une friche afin de les répertorier et de proposer des scénarii de reconversion : s'appuyer sur les recensements faits par l'EPFGE, ainsi que sur la définition donnée dans le cahier d'accompagnement Friches du Fonds Vert (volontairement très inclusive).
- Mettre en place une gestion temporaire (tiers-lieu, etc.) de la friche afin d'avoir le temps de formaliser une destination durable.
- S'engager dans des études de vocation et des études de faisabilité avec l'appui de l'EPFGE au besoin. Les études de vocation existantes sont souvent lacunaires mais elles sont essentielles pour :
 - Identifier les problématiques techniques du site (pollution, environnement...);
 - Définir si une démolition est essentielle ;
 - Comment remettre le site sur le marché ;
 - Définir une vocation utile, adaptée, facile et en recomposition de l'existant ;
 - Enfin, interroger la valeur de la friche en fonction des éléments précédents.
- Sonder les potentiels partenaires pendant l'élaboration du scénario de reconversion (collectivités, entreprises ou associations intéressées, promoteurs, CAUE, financeurs, etc.).

Les PVD à plusieurs et la reconquête du bâti

Animateur : Catherine HORODYSKI, AFUT

Intervenantes témoins :

- **Sarah KALTENBRUNN, Chargée de mission PVD à la Communauté de Communes du Sundgau**
- **Katia CHMIELCZYK, Directrice de projets PVD à la CC Orne Lorraine Confluences**

Problématiques abordées

- Une démarche multi-communes et plusieurs plans d'action à déployer, comment faire territoire « commun » ?
- Les outils (hors PLH et OPAH) pour la reconquête de l'habitat.
- Comment mieux décrypter les dynamiques commerciales fragiles ?

Principaux enseignements

- Comment faire territoire ? Une réponse à trouver en construisant des relations de confiance et en faisant le lien avec des démarches supra communales (comme le PLUi par exemple ou un projet de territoire)
 - L'ORT n'est pas un projet de territoire mais une boîte à outil qui peut contribuer au projet de territoire, sans être une "solution miracle".
- Habitat :
 - Les données localisées sont peu accessibles. Une étude de terrain est très onéreuse. Les chef.fe.s de projet constituent un diagnostic se basant sur plusieurs sources de données type LOVAC, ...
 - Réticences des élus à s'engager dans des mesures de réhabilitation (semi-)coercitives (RHI THIRORI, permis de louer, taxe sur les logements vacants...).
- Commerce :
 - Difficulté pour réaliser un état des lieux fiable, en particulier sur la vacance commerciale.
 - La question de la recombinaison immobilière (pour séparer l'accès commerce de l'accès logement) qui reste sans solution que ce soit technique (faisabilité) ou financière (solution SEM, SPL, ... trop onéreuse).

Pistes de solutions

- PVD à plusieurs :
 - Identifier une thématique transversale permettant de fédérer l'ensemble des acteurs (en interne et à l'externe et où chaque commune y gagne) et trouver des pairs dans les autres structures
- Habitat :
 - Dans le cadre d'un projet de rénovation de l'habitat, il est difficile de parvenir à isoler les immeubles sur lesquels agir ainsi que les outils à mettre en place :
 - Le Chef de projet peut recenser lui-même les biens et identifier les propriétaires grâce au cadastre ;
 - Un accompagnement reste nécessaire sur les procédures à mettre en place.
 - Pour répondre au déficit d'engagement de certaines collectivités dans la reconquête du bâti, une solution peut être de solliciter le soutien de la population par des actions de communication (gazette, événementiel), qui peuvent provoquer un regain d'intérêt chez les élus.

- Commerce :
 - L'animation commerciale est un des leviers très performant de la redynamisation.
 - Le recours à un manager de commerce est primordial, son rôle permet une orchestration de l'ensemble des acteurs et de concilier les intérêts.
 - La CCI est également un bon allié pour accompagner une commune sur la dynamique commerciale et identifier les manques par une "étude flash".
 - La fédération des boutiques à l'essai est aussi un acteur intéressant pour réactiver la dynamique commerciale.

La posture des chefs de projet « Junior »

Animateur : Guilhem VINCENT, SCALEN

Intervenantes des Petites Villes de Demain témoins :

- **Emmy BUGOT, Cheffe de projet PVD à la Communauté de Communes de Bitche**
- **Katia LE BORGNE, Cheffe de projet PVD à la CC du Cœur de Pays Haut**

Problématiques abordées

- Comment calibrer les étapes opérationnelles ou les besoins d'études complémentaires ?
- Comment passer d'une liste d'actions non hiérarchisées à une feuille de route concrète ?
- Comment aborder la transversalité dans les services et impulser des réflexes pour une bonne communication ?

Principaux enseignements

- Les chefs de projet « juniors » ont, d'une manière générale, des difficultés pour trouver leur place au sein de leur structure d'accueil et dans le projet et pour légitimer leur poste.
- Les chefs de projet ont, d'une manière générale, des difficultés à calibrer les différentes actions sans connaître le budget d'investissement de la commune, ni le coût des actions envisagées.

Pistes de solutions

- En l'absence d'une vision stratégique globale des collectivités, un bon moyen pour un chef de projet de formaliser un projet de territoire peut être de s'appuyer sur les actions isolées projetées par les collectivités et d'en tirer différentes trames thématiques cohérentes (partir des actions pour en arriver à un projet de territoire).
- Travailler en réseau pour dessiner les actions du projet : s'appuyer sur l'expérience des autres chefs de projet de la région (leur maîtrise du partage des compétences en collectivité et du positionnement à adopter en tant que chef de projet notamment), solliciter l'appui des institutions et établissements publics, etc.
- La Banque des territoires peut accompagner les collectivités dans la rédaction d'un PPI, qui permet d'avoir une vision du budget à long terme. De plus, afin d'inciter les collectivités à réaliser des études d'opportunité et de faisabilité, il faut rappeler que ces études sont requises pour l'obtention de nombreuses subventions.
- La relation avec l'ensemble des élus, son positionnement dans la structure, les bons éléments de langages à adopter, les responsabilités de chacun à faire valoir sont des mécanismes importants à maîtriser pour réussir. Souvent, savoir faire passer ses idées par d'autres personnes et partenaires est indispensable.
- Se former.
- Constituer une revue de projet pour un suivi régulier avec sa direction qui doit jouer un rôle de relais.

Suites

Vers un réseau régional des chefs de projet

Ce document synthétise le séminaire Petites Villes de Demain organisé le 28 février 2023 à Metz par la DREAL Grand Est et quatre agences d'urbanisme : Lorraine Nord (AGAPE), Agglomérations de Moselle (AGURAM), Sud Alsace (AFUT SUD-ALSACE) et de Nancy Sud Lorraine (SCALEN). Cette journée d'ateliers visait à accompagner les chefs de projet PVD dans la formalisation du projet de redynamisation et la mise en œuvre opérationnelle des actions.



Agence d'urbanisme et de développement durable Lorraine Nord

Espace Jean Monnet
Bâtiment Eurobase 2
F-54810 LONGLAVILLE
03 55 26 00 10
agape@agape-lorrainenord.eu

www.agape-lorrainenord.eu



Agence d'urbanisme d'agglomérations de Moselle

27 place Saint-Thiébauld
57000 METZ
03 87 21 99 00
contact@aguram.org

www.aguram.org



Agence de développement des territoires Nancy Sud Lorraine

49 Boulevard d'Austrasie
54000 Nancy
03 83 17 42 00
contact@agencescalen.fr

www.agencescalen.fr



Agence de fabrique urbaine et territoriale Sud-Alsace

33, avenue de Colmar
68 200 Mulhouse
03 69 77 60 70
aurm@aurm.org

www.aurm.org



Contacts PVD au sein des agences

Marie-Sophie THIL
Chargée d'études Projet urbain et Foncier

Clément BONITEAU
Chef de projet - Planification - Projet urbain

Damien LEVE
Chef de projet - Projet urbain

Funmi AMINU
Directeur du pôle Observation et dynamiques territoriales

Guilhem VINCENT
Chargé d'études Projet urbain

Catherine HORODYSKI
Chargée d'études Projet urbain – Aménagement