

ACTION CŒUR DE VILLE

Réinventons nos cœurs de ville

**UNE POLITIQUE ACCÉLÉRATRICE DE REQUALIFICATION
DE SITES PATRIMONIAUX AU CŒUR DES VILLES
DU PROGRAMME ACTION CŒUR DE VILLE**

RETOUR SUR LA SECONDE SESSION DE LA DÉMARCHE



Sommaire

Avant-propos	4
Focus sur des sites patrimoniaux en voie de transformation dans le cadre de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville »	11
<i>Requalification de l'ancien collège Frédéric Mistral (Arles)</i>	14
<i>Transformation de l'ancien conservatoire, îlot des lices (Bourg-en-Bresse)</i>	17
<i>Reconversion de l'ancien hôpital de l'île Saint-Laurent (Chalon-sur-Saône)</i>	20
<i>Renouveau des Bains Dunkerquois (Dunkerque)</i>	23
<i>Restauration de l'ancienne Poste et des écuries (Longwy)</i>	26
<i>Métamorphose de l'ancien centre de détention (Riom)</i>	29
Enseignements de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville »	34
Ressources complémentaires pour permettre aux villes Action cœur de ville de s'initier ou de poursuivre la transformation de leurs sites patrimoniaux	39

Avant-propos

« Lieux de mémoire, de vie et d'innovation, les centres-villes incarnent une identité collective qu'il nous appartient de préserver et de transformer. C'est dans cet esprit que nous avons lancé, en 2019, le programme « Réinventons nos cœurs de ville » (RCV), une initiative ambitieuse portée par l'ANCT et le PUCA dans le cadre du programme Action cœur de ville. Aujourd'hui, alors que nous dressons le bilan de cinq années d'action, une conviction s'impose : les friches d'hier peuvent devenir les atouts de demain.

Notre objectif était clair : redonner vie à des sites patrimoniaux tels que d'anciens hôpitaux, des prisons ou encore des écoles souvent laissés à l'abandon depuis de nombreuses années. Plutôt que de construire du neuf, nous avons choisi de recycler, réinventer et réenchanter l'existant, en associant collectivités, citoyens et acteurs privés autour de projets audacieux. Inspirés par des modèles comme « Réinventer Paris », nous avons adapté ces méthodes aux réalités des territoires avec des résultats probants : des logements intergénérationnels à Arles, une auberge de jeunesse dans les Bains Dunkerquois, ou encore une université dans une ancienne prison à Riom.

Cette démarche nous a permis de tirer des enseignements majeurs. Les friches ne constituent ainsi plus des fardeaux, mais des opportunités. L'innovation, quant à elle, a été rendue possible par la collaboration, grâce à une gouvernance renouvelée. Complexité juridique, fragilité économique ou résistances locales ont enfin été autant d'accélérateurs d'apprentissage.

La démarche « Réinventons nos cœurs de ville » a ainsi constitué l'amorce d'une nouvelle façon de faire la ville. Aujourd'hui, les appels à projets urbains s'imposent comme un outil de droit commun, et les retours d'expérience nourrissent un réseau dynamique entre villes pionnières.

À tous les élus locaux engagés dans le programme Action cœur de ville, je veux dire ceci : vos centres-villes sont des trésors. Ils portent en eux des siècles d'histoire et des promesses d'avenir. C'est pour cela que j'ai décidé de prolonger la démarche d'Action cœur de ville pour toute la durée du mandat municipal, jusqu'en 2032.

Avec la démarche « Réinventons nos cœurs de ville », nous avons prouvé qu'il était possible de concilier patrimoine et modernité, attractivité et inclusion, ambition écologique et dynamisme économique.

L'aventure ne fait que commencer. Osons réinventer, ensemble, le visage de nos villes. »

Françoise Gatel, ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation

Rappel sur la démarche « Réinventons nos cœurs de ville »

Histoire d'un dispositif inédit

La démarche « Réinventons nos cœurs de ville » est née dans le cadre du programme Action cœur de ville, un programme de l'État visant à redynamiser les centres-villes de 244 villes intermédiaires. L'ambition de ce programme est claire : redonner un second souffle aux centres anciens en s'appuyant sur les collectivités, les partenariats publics-privés et en mobilisant des moyens de manière inédite.

Lancée en mars 2019, cette démarche conçue et pilotée par l'ANCT avec l'appui du PUCA, s'inspire des appels à projets urbains innovants métropolitains (Réinventer Paris, Inventons la Métropole du Grand Paris...) tout en les adaptant aux réalités et potentiels des villes moyennes. Ici, l'enjeu n'est pas d'ériger des bâtiments iconiques, mais de réinsuffler du sens dans l'existant : valoriser un patrimoine oublié, créer des lieux de vie mais aussi reconstruire une urbanité active. L'originalité de la démarche repose sur un principe clair : les collectivités propriétaires d'un lieu patrimonial portent l'appel à projets, avec le soutien étroit de l'ANCT et de ses partenaires nationaux. Un accompagnement méthodique, incarné, notamment, par la boîte à outils mise à disposition des villes, et une animation continue du réseau, font de chaque site un laboratoire à ciel ouvert.

Ce sont 112 villes qui ont répondu à l'appel à manifestation d'intérêt national dans le cadre de la première session (RCV 1). L'engouement est massif. Avec une volonté d'inclusion portée par l'ANCT, aucune collectivité n'est laissée de côté. Une cinquantaine de villes lancent leurs propres appels à projets locaux, révélant une mosaïque de sites parfois oubliés : prisons, casernes, anciens hôpitaux, îlots dégradés... chacun de ces sites devenant le support d'un récit à réinventer.

Entre 2019 et 2022, la dynamique enclenchée par l'ANCT avec ses partenaires produit ses premiers effets : une dizaine de villes désignent un lauréat dès la première année, et de nombreux projets entrent en phase de concrétisation. Les groupements candidats réunissent des profils variés : promoteurs, architectes du patrimoine, bailleurs sociaux, exploitants... De nouveaux modes de faire se dessinent, dans un dialogue renouvelé entre acteurs publics et privés. Les défis sont, cependant, nombreux : montages juridiques complexes, marchés immobiliers fragiles, maîtrise foncière incertaine... Ces obstacles ne freinent pas la démarche : ils en soulignent la nécessité.

Portée par les enseignements du retour d'expérience conduit dès 2020 à l'initiative du PUCA et en lien avec l'ANCT, une seconde session est lancée en 2022. La seconde session de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville » (RCV 2) a confirmé la pertinence du dispositif. L'ANCT a affiné sa méthode, renforcé l'accompagnement des villes, structuré l'évaluation des candidatures et veillé à une meilleure maturité des sites retenus. Une trentaine de nouvelles collectivités intègrent cette nouvelle phase. Au fil du temps, la démarche « Réinventons nos cœurs de ville » devient bien plus qu'un simple appel à projets : c'est une démarche stratégique, portée de bout en bout par l'ANCT, qui agit comme facilitateur, animateur de réseau et assembleur de compétences. Ce rôle de catalyseur lui permet de faire émerger une communauté d'acteurs – villes, partenaires nationaux, opérateurs – portés par une ambition commune : revaloriser le patrimoine, favoriser des usages mixtes, soutenir l'économie locale et recréer du lien.

L'histoire se poursuit en 2024-2025. Plusieurs projets entrent en phase de chantier tandis que d'autres affinent leur montage.

La démarche « Réinventons nos cœurs de ville » incarne, ainsi, une nouvelle approche de l'action urbaine fondée sur l'horizontalité, l'ouverture et la coopération.

Cette publication vise à proposer un retour d'expérience sur cette dernière. Elle valorise, de fait, les projets innovants, documente les démarches engagées, et propose des enseignements utiles à tous ceux qui s'engagent pour la redynamisation des cœurs de ville.

Réinventons nos Cœurs de Ville — 2017 à 2025

Genèse

2017 – 2018

14 déc. 2017

Annonce du lancement d'Action Cœur de Ville par le Premier ministre (Cahors)

Mai 2018

Cadrage de la démarche RCV + conception du kit d'appel à projets (ANCT, PUCA, SCET)

Déc. 2018

Lancement de la consultation nationale auprès des 222 villes ACV

Session 1

2019 – 2022

Fév. 2019

Réception et analyse des candidatures (ANCT, SCET, Cerema)

19 mars 2019

Annonce des 112 villes sélectionnées par la ministre Jacqueline Gourault (2ème rencontre ACV)

24 juin 2019

Présentation du catalogue national des sites (Assises nationales du logement)

2020 Premiers appels à projets locaux

2021 Retour d'expérience initié par le PUCA (1ère session)

À partir de 2022 Phase opérationnelle : foncier, permis, chantiers

Session 2

2022 – 2025

Jan. 2022

Résultats de la 1ère session + ajustements
Cadrage de la 2ème session (ANCT, PUCA)

Sept. 2022 Nouvel appel à manifestation d'intérêt (sites plus mûrs)

Fin 2022 – début 2023 Sélection d'une trentaine de sites, suivi renforcé

2023 – 2024 Appels à projets dans les villes, désignation des lauréats

Une démarche multi-partenaire

Cette démarche, portée par l'ANCT et le PUCA, s'appuie sur une approche innovante reposant sur un « dispositif à deux étages » : l'État initie une consultation nationale, les villes, actrices à part entière, pilotent leurs propres appels à projets, soutenues par les partenaires du programme Action cœur de ville.

Tout au long de la démarche d'appel à projets, les villes pouvaient, ainsi, solliciter un appui auprès de nombreux partenaires, en particulier :

- Les référents territoriaux d'Action cœur de ville (Secrétaires généraux de préfecture, sous-préfet d'arrondissement, directeur ou adjoint de la DDT...), chargés de l'accompagnement local des projets « Réinventons nos cœurs de ville », pour un appui à la mobilisation du réseau d'acteurs locaux, l'aide au montage du dossier de site et au lancement de leur appel à projets, en s'appuyant sur la boîte à outils fournie par l'équipe nationale ;
- Le réseau d'acteurs locaux, notamment constitué des architectes et paysagistes conseils de l'État, des UDAP, du CAUE, ainsi que lorsqu'ils existaient, les EPA, les EPF, les SEM et SPL locales ;
- Les services déconcentrés du ministère de la Culture (DRAC/UDAP) qui ont été associés à l'élaboration des documents et à l'ensemble de la démarche de consultation, avec la possibilité de mobiliser les architectes conseils de l'État pour cet accompagnement. Dans le cas de villes porteuses du label « villes et pays d'Art et d'Histoire » (VPAH), les conseillers VPAH au sein des DRAC pouvaient également être mobilisés pour la médiation autour des projets ;
- Les partenaires financeurs du programme Action cœur de ville (Action Logement, Anah, Banque des Territoires, État), ainsi que les services et opérateurs de l'État (Cerema, Fininfra...) pour un accompagnement en ingénierie ou par des aides financières, subventions ou prêts spécifiques aux villes Action cœur de ville.

La démarche « Réinventons nos cœurs de ville » est, ainsi, une aventure collective partagée par l'ensemble des partenaires nationaux et locaux dont la mobilisation a garanti le succès.

Une multitude de sites à réinventer

Au cours des deux sessions de *Réinventons nos Cœurs de ville...*

123 villes ont été sélectionnées pour participer au dispositif, dont :

- 98 engagées uniquement dans la session 1
- 15 engagées dans les deux sessions
- 10 « nouvelles » villes engagées uniquement dans la session 2

140 sites ont été proposés par les villes, dont :

- 109 dans le cadre de la session 1
- 6 sites proposés dans la session 1 et de nouveau dans la session 2 (dont 3 avec changement de périmètre)
- 25 « nouveaux » sites dans le cadre de la session 2

Depuis 2019,

- 56 AAP ont été lancés, 46 dans le cadre de RCV 1 et 14 dans le cadre de RCV 2
- 35 lauréats ont été désignés, 26 via RCV 1 et 9 lors de RCV 2

- 35 projets ont été mis en œuvre dans un autre cadre qu'un AAP, dont 21 sont portés dans le cadre de la commande publique et 12 ont donné lieu à une contractualisation privée (promoteur ou bailleur social)

Carte des sites Réinventons nos Cœurs de Ville – Sessions 1 & 2



Avancement des AAP

■ en préparation

■ en cours

■ avec lauréat désigné

● infructueux

■ a trouvé une destination sans
lancement d'un AAP

● session 1

■ session 2

Focus sur des sites patrimoniaux en voie de transformation dans le cadre de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville »

Le bilan de la seconde session de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville » s'appuie sur la présentation de six appels à projets ayant connu une issue favorable. Chacun de ces appels illustre une ou plusieurs facettes de la démarche, de ses enseignements et des problématiques rencontrées par la plupart des villes qui agissent au quotidien pour préserver et faire vivre leur patrimoine. Chacun des projets exposés dans les pages suivantes porte une valeur d'exemple : la vacance et la désaffectation de tout un pan de notre patrimoine bâti peuvent être vues comme des ressources pour la revitalisation.

Ville	Site	Enjeux	Programme	Planning
Arles	Ancien collège F. Mistral	Faire cohabiter patrimoine, vie associative et logements pour tous dans un site emblématique	• 99 logements intergénérationnels (en réhabilitation et construction) • Pôle associatif et culturel • Pôle médical • Parking souterrain	Travaux 2026 Livraison 2028
Bourg-en-Bresse	Ancien conservatoire - îlot des lices	Une reconversion élégante et paysagère cousue main par une ville expérimentée	• 29 logements	Livraison 2025
Chalon-sur-Saône	Ancien hôpital de l'île Saint-Laurent	Une île recomposée : habiter dans un quartier apaisé au bord de l'eau	• 84 logements + résidence intergénérationnelle de 27 logements	Livraison 2027 et 2028
Dunkerque	Anciens bains dunkerquois	Redonner vie à un bâtiment emblématique, entre héritage thermal et usages innovants	• Café, restaurant, lieu événementiel • Auberge de jeunesse	Livraison 2028
Longwy	Ancienne poste et écuries	Reconversion d'un bâtiment stratégique dans l'ombre des remparts de Vauban	• Hôtellerie restauration	Programme et montage en discussion
Riom	Ancien centre de détention	Reconvertir deux friches carcérales patrimoniales en cœur de ville	• Université – École d'ingénieurs • 13 Logements sociaux • 40 Logements Loi Malraux • Résidence senior (27 lots) • Résidence étudiante (21 ch.) • Hôtel - Restaurant • Halle multifonctionnelle	Livraison prévue en 2027

ARLES

Ancien collège
Frédéric
Mistral



BOURG-EN-BRESSE

Ancien
conservatoire -
îlot des lices



CHALON-SUR-SAÔNE

Ancien hôpital
de l'île Saint-
Laurent



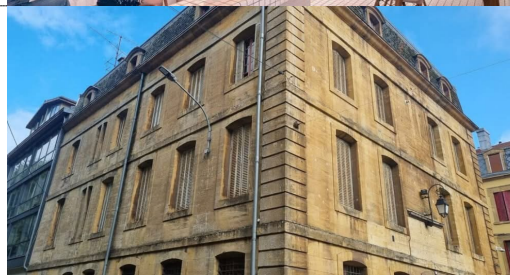
DUNKERQUE

Anciens bains
dunkerquois



LONGWY

Ancienne
poste
et écuries



RIOM

Ancien centre
de détention



Requalification de l'ancien collège Frédéric Mistral (Arles)

« Second souffle » : Faire cohabiter patrimoine, vie associative et logements pour tous dans un site emblématique

Panorama : le projet en bref

Site et enjeux

Situé dans le centre ancien d'Arles, l'îlot de l'ancien collège Frédéric Mistral forme un site stratégique de 6 400 m², bordé par les rues des Carmélites, Condorcet et d'Alembert. Composé de bâtiments allant du XVe au XXe siècle – dont une ancienne chapelle et un cloître – il constitue un patrimoine complexe et structurant pour le cœur de ville.

Occupé par de nombreuses associations locales et quelques services municipaux, le site a fait l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt dans le cadre de RCV 2. L'objectif était de donner au site un rôle moteur dans la recomposition du centre ancien arlésien, en lien avec les politiques de revitalisation commerciale, de requalification des espaces publics et de développement de l'habitat.

Attendus de la collectivité

- Requalifier un îlot historique dans le respect du PSMV
- Proposer une programmation mixte à forte valeur d'usage
- Maintenir un pôle associatif et culturel en lien avec les identités locales
- Reconnecter le site au tissu urbain et activer ses façades

Calendrier



Le jury s'est tenu en deux phases et était composé du Maire, de quelques élus de la majorité, d'un représentant du service du développement territorial de la ville, et de quelques experts externes. L'élue à l'urbanisme a choisi de ne pas y siéger pour éviter tout conflit d'intérêts, étant elle-même dans la profession. La sélection finale s'est appuyée sur des critères de qualité architecturale, de respect du patrimoine et de la programmation, et sur la robustesse économique.

Équipe lauréate

Groupe François 1er (mandataire promoteur) - Wilmotte & Associés (Architectes) - Nathalie d'Artigues (Architecte du patrimoine)

Programme du projet lauréat

- 99 logements intergénérationnels (jeunes actifs et seniors), pour une surface de 4 111m², avec une salle commune de 212 m²
- Pôle associatif : locaux individuels et salle polyvalente mutualisée dans la chapelle, pour 1 058 m²
- Pôle médical de 369 m²
- Salle commune de 212 m²
- Parking souterrain : 61 places de stationnement et un local vélo
- Suppression du commerce initialement envisagé

Montage

« 69 logements au départ, 99 aujourd'hui : il a fallu réévaluer le modèle économique pour assurer l'équilibre sans renier les fondamentaux. »

Le projet a connu plusieurs recalibrages programmatiques pour assurer sa viabilité économique : passage de 69 à 99 logements ; réduction du pôle médical ; et suppression du commerce initialement prévu. Ces évolutions reflètent un ajustement post-jury, motivé par les coûts liés aux contraintes patrimoniales et aux relocalisations des services et associations locales.

Focus : les particularités du projet

Une collectivité engagée dès la première session de Réinventons..., mais sur un autre site

La ville a répondu dès la première édition de la démarche RCV, pour le site des Anciennes Galeries Arlésiennes. La commune n'étant pas propriétaire du terrain, l'objectif était, alors, de disposer d'un état des lieux et d'orientations d'aménagement à communiquer à un futur investisseur potentiel. Cette étude a été réalisée par le CAUE des Bouches-du-Rhône. La ville a ensuite répondu à la seconde session, avec le bâtiment de l'ancien collège Mistral, un îlot plus vaste et structurant, déjà maîtrisé par la ville.

Un projet conçu en concertation avec le tissu local

La ville a accompagné très en amont la reconfiguration du site : une trentaine de structures y étaient hébergées, dont douze sont maintenues dans le futur pôle associatif (traditions provençales, chorales, photographes, etc.). Un jeu de relocalisation progressive a été organisé à partir de 2022. Le site conserve une forte valeur symbolique pour les habitants. La transformation de la chapelle en salle polyvalente ouverte sur le quartier participe d'une logique de réactivation mémorielle et urbaine.

*« La chapelle, aujourd'hui en mauvais état, deviendra une salle polyvalente.
C'est une manière de transmettre sans figer, dans un lieu vivant. »*

Une greffe urbaine ambitieuse et fine

Le projet lauréat « Second souffle » tire parti de la richesse historique et architecturale du site en combinant une restauration fine du bâti patrimonial (cloître, chapelle) et une insertion contemporaine maîtrisée :

- Respect du PSMV et du patrimoine conventuel et scolaire du site
- Requalification douce et insertion de nouvelles constructions sobres
- Réactivation de la chapelle et valorisation des cours intérieures
- Transformation des façades pour ouvrir le site sur la ville

Une gouvernance adaptée

Une gouvernance a été structurée dès la phase amont, avec trois groupes de travail :

- Rédaction du cahier des charges, par les techniciens de la ville, la DDT et l'ANCT ;
- Relocalisation des associations, par les techniciens de la ville, en négociant individuellement avec chaque structure ;
- Aspects réglementaires, en relation avec la DRAC et l'ABF.

Le suivi opérationnel post-jury est assuré par l'élue à l'urbanisme, appuyée par les services fonciers, juridiques et instructeurs.

Points de vue sur le projet

Des obstacles à surmonter, vus par le chef de projet

- Une gestion complexe du dépôt de permis, avec des versions successives et des retards
- Un portage économique fragilisé chez l'opérateur, entraînant des ajustements programmatiques
- Des inquiétudes fortes des riverains (hauteur, circulation, déchets), sources potentielles de recours
- Une occupation dense du site au démarrage, nécessitant un travail de relogement fin et concerté

« Le dépôt du permis a été plus long que prévu. Il a fallu retravailler le projet plusieurs fois pour le rendre économiquement faisable. »

« Il y a eu pas mal d'inquiétudes des riverains, notamment sur la hauteur et les accès. On a fait des réunions pour désamorcer d'éventuels recours. »

Clés de réussite retenues par le chef de projet

- Une vision politique claire, alignée avec les enjeux ACV et RCV
- Une équipe lauréate expérimentée en réhabilitation patrimoniale
- Le repositionnement progressif des acteurs locaux dans le futur programme
- Le soutien méthodologique et juridique de l'ANCT et de la Banque des Territoires dans le suivi de l'AMI

« On a bénéficié d'un cadre rassurant grâce à l'ANCT et à la Banque des Territoires. Sans cela, on ne serait jamais allés aussi loin. »

« Ce n'est pas juste une opération d'aménagement, c'est une stratégie de cœur de ville. »

Conseils aux autres collectivités

- Anticiper très tôt les questions d'occupation et de relogement
- S'entourer d'expertises juridiques solides sur les montages
- Garder une marge d'adaptabilité sur le programme, notamment en phase post-jury, en redimensionnant l'ambition initiale pour sécuriser la réalisation
- Clarifier les attendus dès le cahier des charges pour éviter les malentendus relatifs au permis de construire



Transformation de l'ancien conservatoire, îlot des lices (Bourg-en-Bresse)

Une reconversion élégante et paysagère cousue main par une ville expérimentée

Panorama : le projet en bref

Site et enjeux

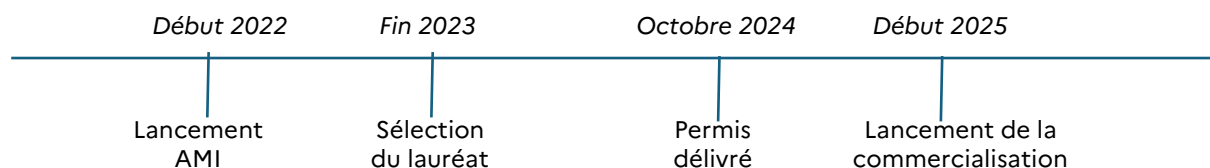
Situé au cœur du centre-ville de Bourg-en-Bresse, à proximité immédiate du cours de Verdun et du théâtre, le site de l'ancien conservatoire constitue un bâtiment patrimonial majeur à forte visibilité. La ville a souhaité, via la démarche RCV, accompagner sa reconversion dans une logique de sobriété et de valorisation architecturale.

Le projet s'inscrit dans une dynamique déjà amorcée par la ville : plusieurs appels à projets avaient été lancés les années précédentes pour d'autres cessions foncières en cœur de ville, avec une habitude de travailler en amont avec les ABF. Cette candidature RCV a donc permis d'inscrire ce projet dans un cadre national et de renforcer sa portée stratégique.

Attendus de la collectivité

- Valoriser un bâtiment remarquable avec maintien de son gabarit et respect du site
- Créer des logements qualitatifs en cœur de ville
- Penser un traitement soigné des espaces extérieurs et l'activation des cours intérieures
- Zéro démolition : uniquement réhabilitation

Calendrier



Il n'y a pas eu de jury au sens où l'attendait la démarche RCV, mais une analyse partagée et resserrée entre l'élue à l'urbanisme et à l'aménagement, le maire et les services.

Équipe lauréate

Édouard Denis Promotion (mandataire, promoteur) - Jacques Gerbe & Associés (Architectes)

Programme du projet lauréat

- Transformation du conservatoire en 29 logements
- Traitement paysager des cours intérieures
- Surélévation légère et création de balcons
- Surface de plancher : 1 348 m² (dont 1 104 m² logements)

Montage

- Cession foncière simple à l'opérateur
- Le projet est intégralement porté par le promoteur, sans subvention spécifique

Focus : les particularités du projet

Un cadrage précis par les services de la ville

La ville a mené une concertation informelle avec les services de l'État et une analyse fine des potentiels du site en amont de l'appel à projets. Ce cadrage maîtrisé a permis de limiter les aléas en phase de permis, qui a été instruit sans recours. Le projet n'a pas nécessité de remaniement majeur après la sélection du lauréat.

« On a calé énormément de choses avant même le choix du lauréat, pour que le permis aille vite et qu'il n'y ait pas de surprises. »

Une collectivité aguerrie aux AAP

Une des singularités du projet réside dans le rôle très actif de la ville de Bourg-en-Bresse, qui possède une longue pratique des appels à projets et des cessions foncières en cœur de ville. L'AAP RCV s'est inscrit dans une continuité locale : pas de jury formel, mais un processus de sélection resserré, porté par l'élue à l'urbanisme et à l'aménagement et les services de la ville, en lien étroit avec l'ABF. Cette gouvernance allégée mais expérimentée a permis un déroulement fluide et une mise en confiance rapide entre l'opérateur et la collectivité.

« On a déjà lancé plusieurs AAP avant RCV, donc on a pu mixer notre propre méthode avec celle proposée par RCV. »

Un projet sobre, tourné vers les usages

L'équipe lauréate a proposé une transformation respectueuse du bâtiment existant, tout en réinterprétant certaines fonctions : les cours intérieures deviennent des espaces paysagers d'usage partagé, les balcons créent de nouvelles respirations et les façades sont revalorisées sans excès. Le projet porté par Édouard Denis Promotion illustre une approche fine de réhabilitation patrimoniale, alliée à une attention marquée pour les usages résidentiels contemporains. Ce n'est pas un geste architectural spectaculaire, mais un travail de couture sur un tissu déjà dense et historiquement fort.

« On a été surpris au début par les balcons, mais en fait c'est exactement ce qu'il fallait, dans une ville post-Covid. »

Points de vue sur le projet

Obstacles à surmonter retenus par la cheffe de projet

- Droit à construire très limité, imposant un travail fin sur le volume existant
- Réflexions à mener sur l'accessibilité des logements et les usages futurs
- Coordination fine avec l'ABF, notamment sur l'aspect des surélévations et ajouts contemporains

« C'est un bâtiment complexe dans son organisation, donc on ne pouvait pas se permettre trop d'innovation. »

Clés de réussite retenues par la cheffe de projet

- Expérience préalable de la ville dans les procédures de cession en cœur de ville
- Dialogue régulier et informel avec l'ABF en amont
- Choix d'un opérateur localement implanté, habitué aux projets complexes
- Anticipation forte sur le programme et les contraintes techniques avant même la sélection du lauréat

« Pas de recours, pas d'opposition locale, sûrement parce qu'on est sur une opération de réhabilitation, sur un site déjà connu. »

« La démarche RCV a permis à une collègue nouvellement arrivée de se former à ce type de procédure. »

Conseils aux autres collectivités

- Ne pas sous-estimer le travail de cadrage préalable à la publication de l'appel à projets
- Travailler le cahier des charges de manière itérative en croisant les expertises internes à la collectivité et externes (ABF)
- Privilégier les montages simples et cohérents avec le tissu urbain existant
- Ne pas hésiter à valoriser le ressenti lors de la sélection : il est important de travailler avec un opérateur dont on juge la coopération fluide et agréable

« Il faut prendre le temps de préparer. Plus c'est calé en amont, plus c'est simple après. »



Reconversion de l'ancien hôpital de l'île Saint-Laurent (Chalon-sur-Saône)

Une île recomposée : habiter dans un quartier apaisé au bord de l'eau

Panorama : le projet en bref

Site et enjeux

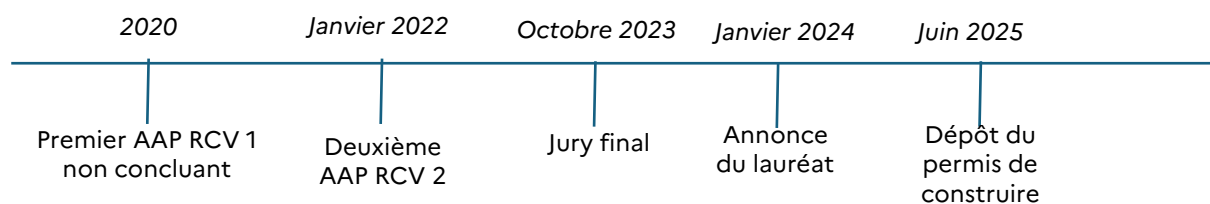
Situé sur l'Île Saint-Laurent, en cœur historique de Chalon-sur-Saône, l'ancien hôpital constitue un site emblématique de près de 3 ha. Il s'agit d'un secteur stratégique pour requalifier le lien entre la ville et la Saône avec le projet d'un futur musée. Le projet de logements, qui prendra place sur une emprise d'environ 1,2 ha, vise à recomposer un quartier habité, apaisé et végétalisé dans un contexte patrimonial exigeant.

Attendus de la collectivité

- Créer un quartier à forte qualité de vie, ouvert sur l'eau
- Préserver les vues, maîtriser la densité
- Intégrer une programmation diversifiée avec du logement en accession et du logement locatif dans une résidence intergénérationnelle

Calendrier

Ce projet s'inscrit dans la continuité de la première session de RCV : le site avait déjà été identifié en 2019. Après une première procédure non aboutie, il a véritablement mûri pour RCV 2, grâce à un nouveau cadrage plus précis et à un travail de fond avec les élus et les services.



5 candidatures > 3 équipes retenues > 3 offres remises > 2 finalistes en négociation

Équipe lauréate

Groupe Duval (mandataire promoteur)

Godart & Roussel (architectes)

Le ciel par-dessus le toit (paysagistes)

Programme du projet lauréat

- 111 logements, dont de l'habitat intergénérationnel (Maison de Blandine)
- Environ 7 700 m² de surface de plancher
- Parking mutualisé, venelles piétonnes, jardin partagé, locaux vélos

Montage

Une aide à l'ingénierie (mission AMO) financée par le FNADT à hauteur de 30 000 €.

A noter :

- La ville a indemnisé chacune des 3 équipes retenues pour la phase offre à hauteur de 15 000 €.
- La ville a choisi de céder un foncier nu avec la prise en charge de la démolition de tous les bâtiments existants pour environ 3 M€ (subventions État et Région à hauteur de 930 000 €)

et libéré de toute démarche d'archéologie préventive (coût non encore connu car des fouilles sont en cours de prescription sur une partie du site).

Focus : les particularités du projet

Un dialogue approfondi avec les groupements pour faire émerger les meilleures idées

L'appel à projets relancé en 2022 a été particulièrement structurant : un accompagnement par la SCET (mission AMO) a permis de définir des objectifs clairs tandis qu'une série d'ateliers avec les trois groupements retenus en phase offre a favorisé un dialogue approfondi. Chaque équipe a été reçue à plusieurs reprises, avec les services techniques, juridiques, habitat, et l'ABF, afin d'ajuster les propositions en continu. Cette phase d'échange a été décisive pour la qualité des offres et pour l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet retenu.

« On a vraiment bossé avec les groupements. Trois ateliers chacun, avec tous les services : juridique, habitat, technique, ABF... Ça a changé la qualité des offres. Le niveau d'implication des équipes a été remarquable. On a pris le temps, mais ça valait le coup. »

Un paysage fluvial révélé, en lien avec le futur musée

Le projet du Groupe Duval pour l'Île Saint-Laurent propose une recomposition fine et qualitative d'un site sensible, à forte charge patrimoniale et émotionnelle. En lien avec le futur musée, le programme établit un dialogue subtil entre histoire, paysage et nouveaux usages résidentiels. La création d'une grande venelle reliant la passerelle Pierre Soubrane au musée structure tout l'aménagement, offrant un espace public fédérateur.

Un quartier d'habitat où la voiture est mise à distance

Le projet intègre 111 logements aux typologies variées, dont 27 au sein de la Maison de Blandine, habitat inclusif et intergénérationnel destiné aux seniors et aux jeunes actifs. L'îlot est conçu comme un îlot de fraîcheur, avec des venelles végétalisées, des noues drainantes, des jardins en pleine terre et un plan masse perméable. L'approche environnementale s'inscrit dans une logique de sobriété : des matériaux pérennes, un rapport doux au sol et une grande attention portée à la gestion des eaux pluviales et au confort d'été. La maîtrise de la voiture est un autre parti pris fort : les parkings sont regroupés en périphérie sous l'un des lots bâtis, dégageant les cœurs d'îlots au profit de cheminements doux.

« Ce sont les seuls à avoir proposé un parking silo en entrée de site. C'était risqué, mais c'est ce qui a convaincu. »

« Il y avait une vraie ambition environnementale, peut-être un peu fragile économiquement, mais très séduisante. »

Points de vue sur le projet

Obstacles à surmonter retenus par la cheffe de projet

- Des exigences fortes de la ville sur le traitement paysager, la lisibilité urbaine et la composition d'ensemble, qui ont exigé plusieurs ajustements
- Un processus de sélection long, avec relance après un premier AAP non concluant, et un accompagnement renforcé de la cheffe de projet

« C'est un site hyper contraint : patrimonial, inondable, avec des attentes fortes de la ville... on a tout mis dans le cahier des charges. »

« Le plus dur, c'est la promesse de vente. Tout ce qui est rétrocession d'espaces publics et gestion partagée d'espaces privés ouverts au public, ce sont des éléments juridiques très poussés. »

Clés de réussite retenues par la cheffe de projet

- Une gouvernance locale très impliquée : la ville a porté chaque étape, du cadrage initial à l'accompagnement post-jury, avec appui d'une AMO et validation continue, à l'échelle de plusieurs services
- Une insertion urbaine qualitative et sobre, saluée par les services de l'État, facilitant l'acceptabilité du projet

« Ce qui a bien marché, c'est que tout le monde dans les services connaissait le processus. On a gagné en réactivité et en cohérence. »

« On ne regrette pas du tout d'avoir relancé une procédure. Ce n'était pas assez mûr la première fois, et maintenant on est très content de notre choix. »

Conseils aux autres collectivités

- Ne pas hésiter à relancer une procédure si les premières réponses ne sont pas à la hauteur : l'ambition du site le justifie
- Accompagner les porteurs tout au long du processus, et maintenir un niveau d'exigence sur les usages et le traitement paysager
- Intégrer les contraintes réglementaires (PSMV, PPRI) dès l'amont pour sécuriser le permis et éviter des retours en arrière coûteux

« Les démarches de ce type ne sont à lancer que sur des sites qui en valent la peine. Pour les petits projets, ce n'est pas la bonne échelle. »



Renouveau des Bains Dunkerquois (Dunkerque)

Redonner vie à un bâtiment emblématique, entre héritage thermal et usages innovants

Panorama : le projet en bref

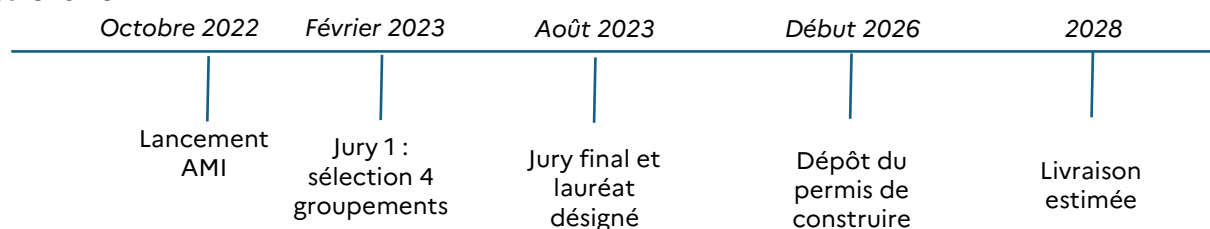
Site et enjeux

Fermé depuis près de 50 ans, le bâtiment des Bains Dunkerquois est un ancien établissement thermal à la façade protégée au titre des Monuments historiques. Situé au cœur du centre-ville, dans un secteur en renouvellement, le site souffre de dégradations avancées mais conserve un fort attachement local. Il s'agit d'y implanter un projet privé à composante économique et touristique, sans dénaturer l'architecture historique.

Attendus de la collectivité

- Sauvegarder et mettre en valeur le patrimoine bâti
- Accueillir un programme mixte ouvert au public
- Réanimer le centre-ville par un projet exemplaire, à la fois structurant et accessible

Calendrier



Le jury rassemblait la ville de Dunkerque, élus et techniciens, la Banque des Territoires, la Société de Développement du Dunkerquois, avec une consultation étroite de la DRAC et de l'ABF. Depuis, le projet est suivi par le chef de projet aménagement de la CUD, en lien régulier avec le lauréat, les partenaires institutionnels et les services patrimoniaux pour préparer le dépôt du permis prévu début 2026.

11 visites > 5 groupements candidats > 4 offres finales reçues

Programme

- Tiers-lieu dans la salle des bassins (restauration, événements)
- Auberge de jeunesse (hostel) et hôtel dans l'aile sur quai, dans les anciens bureaux des Prud'hommes et au 22 rue Dampierre

Équipe lauréate

Becity (mandataire, promoteur, équipe locale)

T'Kindt (architectes du patrimoine)

Soutien de la Banque des Territoires et de la Société de Développement du Dunkerquois

Montage

- Budget d'investissement de 18 M€, dont 360 000 euros pour la réfection des flèches orientales. Une subvention a été demandée à la DRAC pour cette partie.

Focus : les particularités du projet

Un patrimoine à rendre vivant, au cœur de l'attachement local

Situé au cœur du centre-ville, l'ancien établissement thermal des Bains dunkerquois bénéficie d'un fort attachement symbolique et émotionnel de la part des habitants. Classé au titre des Monuments historiques pour sa façade et ses éléments remarquables, le bâtiment impose une réelle vigilance patrimoniale. La salle des bassins, espace emblématique du lieu, cristallise ces attentes : sa préservation a été une condition sine qua non du projet. Cette ambition patrimoniale partagée a nécessité un dialogue soutenu entre la ville, la DRAC, les ABF et les équipes du projet. À chaque étape, des allers-retours ont permis d'ajuster les intentions architecturales, de débattre des restitutions possibles (comme les sphères ou les colonnes d'angle), et d'arbitrer sur les extensions à venir. Ce processus exigeant a contribué à faire émerger un projet d'une grande justesse, respectueux de la mémoire du lieu et adapté aux usages contemporains.

« C'était hors de question pour nous de sacrifier la salle des bassins. C'est le cœur du bâtiment, et tout le monde y est attaché. »

« Ce bâtiment, tout le monde le connaît à Dunkerque. Il fait partie du paysage et des souvenirs. »

Une programmation mixte, ancrée dans l'espace urbain

Le projet de réhabilitation des Bains dunkerquois se distingue par la conservation de l'âme du lieu : la salle des bassins, élément central du bâtiment, est maintenue dans son volume et son caractère, contrairement à d'autres propositions qui la dénaturaient. Becity a proposé d'en faire un tiers-lieu accessible à tous, dédié à la restauration et à des usages événementiels, sans altérer ses qualités patrimoniales.

Le programme associe auberge de jeunesse et hôtel, intégrés dans l'aile sur le quai et dans les bâtiments anciens de prud'hommes. Une aile neuve est envisagée pour compléter l'offre hôtelière, avec un travail architectural sous supervision de l'ABF et de la DRAC.

Le projet s'inscrit dans une stratégie urbaine plus large : création d'un parvis et réorganisation de la voirie autour du bâtiment pour faciliter l'accès aux différentes fonctions. Le quai est mis en sens unique pour dégager un espace public de qualité.

« Ce sont des équilibres fragiles. On veut valoriser, mais on ne peut pas tout restaurer non plus. »

Un projet 100 % local, piloté avec ambition

Enfin, l'appel à projets a été marqué par une forte implication locale : tous les acteurs du projet, y compris le lauréat, sont dunkerquois. Le lien de confiance, la capacité à ajuster le projet, et la volonté partagée de redonner vie à un lieu très symbolique ont joué un rôle clé.

Un travail d'échange très poussé a été mené avec les candidats en amont et en cours de procédure, avec de nombreux allers-retours. Cela a permis d'élever la qualité des offres, et de garantir l'adhésion des partenaires (ABF, DRAC, société de développement, élus).

Points de vue sur le projet

Obstacles à surmonter, vus par le chef de projet

- Un bâtiment très dégradé, fermé depuis près de 50 ans, nécessitant d'importants travaux de mise en sécurité et de restauration
- Un équilibre économique difficile à atteindre, en raison des surcoûts liés au patrimoine (amiante, restauration MH) et à la complexité du montage
- Des discussions en cours avec les conservateurs sur la restitution de certains éléments architecturaux (flèches), non prévus dans les budgets initiaux
- Un dépôt de permis repoussé à septembre 2025 pour permettre l'ajustement du projet (extension hôtelière, adaptation aux contraintes techniques)

« Le bâtiment n'avait pas été utilisé depuis les années 70. Donc c'est aussi un enjeu de mémoire floue : tout le monde a une image, mais peu savaient ce qu'on pouvait vraiment y faire. »

« Le dépôt de permis a été décalé car il y a encore des incertitudes sur l'extension. Il faut que ce soit beau, mais aussi réalisable. »

Clés de réussite, retenues par le chef de projet

- Un opérateur local, engagé et souple, attaché au projet, capable de retravailler ses idées en lien constant avec la collectivité et les services de l'État
- Une gouvernance portée au quotidien par le chef de projet aménagement de la CUD, avec appui de la Banque des Territoires
- Une exigence maintenue tout au long de la procédure sur la valeur patrimoniale du site, avec l'appui de la DRAC et de l'ABF
- Une programmation très ouverte lors de l'AAP permettant l'émergence d'une réponse innovante (hostel, hôtel, restauration, accessibilité)

« C'est un projet 100 % local. On se parle tous les jours, on peut adapter les choses facilement. »

« On a mis du temps à cadrer l'AAP, mais ça a payé : on a eu des offres très différentes, et surtout de très bonne qualité. »

Conseils aux autres collectivités

- S'engager dans la démarche uniquement si le site le justifie : il faut que l'échelle du projet mérite le temps et l'investissement nécessaire
- Prendre le temps du cadrage, et ne pas hésiter à recommencer si les premières propositions ne sont pas satisfaisantes
- Travailler en proximité avec les groupements : c'est dans l'échange qu'on fait monter la qualité
- Prévoir dès l'origine un appui solide sur les volets juridiques et techniques, notamment en cas de vente à conditions spécifiques



Restauration de l'ancienne Poste et des écuries (Longwy)

Reconversion d'un bâtiment stratégique dans l'ombre des remparts de Vauban

Panorama : le projet en bref

Site et enjeux

Situés en cœur de Longwy-Haut, au pied des fortifications Vauban classées UNESCO, l'ancienne Poste et les écuries forment un îlot patrimonial à redynamiser. Leur reconversion s'intègre dans une stratégie plus large de revitalisation urbaine et touristique dans ce territoire frontalier entre France, Belgique et Luxembourg.

Attendus de la collectivité

- Valoriser un patrimoine fort
- Accueillir un programme mixte incluant hôtellerie et restauration
- Renforcer l'attractivité du centre historique

Calendrier



Programme pressenti

- Hôtellerie – restauration
- Éventuellement logements ou services annexes

Focus : les particularités du projet

Un site au cœur du patrimoine urbain

Le site des anciennes écuries et de la Poste, situé au cœur du secteur sauvegardé de Longwy-Haut, représente un morceau central de l'identité patrimoniale de la ville. L'ensemble s'inscrit dans un tissu urbain très contraint, à proximité immédiate des remparts de Vauban classés à l'UNESCO, et sans espace privé disponible.

Le projet lauréat a proposé une reconversion en hôtel-restaurant, s'inscrivant pleinement dans l'ambition de faire de Longwy une destination touristique de court séjour. Le programme se voulait sobre et qualitatif, respectant le gabarit existant et valorisant les bâtiments par des usages réversibles. L'équipe lauréate a également travaillé à limiter les interventions visibles sur les façades et à maintenir une cohérence avec le quartier.

Un projet en cours, ralenti par des contraintes réglementaires

La procédure a été menée avec soin, dans un dialogue régulier avec la DRAC et l'ABF. Le travail de sélection a permis d'aboutir à un projet qui, sur le fond, fait toujours consensus au sein de la collectivité. Mais le verrou du stationnement a fortement compliqué l'instruction : aucun espace de stationnement privatif n'était prévu sur site, et les places initialement envisagées à proximité sont inconstructibles car situées en zone N du PLU. L'obtention du permis de construire – faisant partie des clauses suspensives de l'acte de vente (qui n'est pas encore signé) - n'a donc pas pu être levée, et le projet est, à ce stade, à l'arrêt, même si le porteur de projet reste patient. De plus, il y a des difficultés de structure (du bâtiment).

Le suivi opérationnel du dossier est assuré par le chef de projet Action cœur de ville, en lien avec les services techniques, mais sans relance active à ce stade. La ville n'a pas engagé de nouvelle procédure ni réouvert de concertation. À ce stade, les perspectives d'évolution du Plan Local d'Urbanisme (PLU) demeuraient incertaines compte tenu de la période des élections municipales et de la réflexion de l'intercommunalité sur la mise en place d'un Plan Local d'Urbanisme intercommunal.

Points de vue sur le projet

Obstacles à surmonter, vus par le chef de projet

- Contraintes patrimoniales fortes liées à l'inscription UNESCO
- Difficultés à équilibrer économiquement une opération en secteur de protection aux abords des monuments historiques
- Contraintes réglementaires du PLU sur les places de parking qui bloquent le projet : la ville aurait eu besoin d'être davantage accompagnée sur les enjeux juridiques et réglementaires pour mieux anticiper ces problématiques avant le lancement de l'appel à projets dans le cadre de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville »

Clés de réussite

- Travail préparatoire solide avec les services de l'État
- Dialogue constant avec le lauréat pour trouver des pistes de solutions
- Approche sobre, centrée sur la faisabilité et la valorisation du bâti existant

Conseils aux autres collectivités

- Prendre le temps de bien écrire l'AAP, il ne faut pas chercher à aller vite, mais à bien faire
- Anticiper la question du montage opérationnel, économiquement et juridiquement



Métamorphose de l'ancien centre de détention (Riom)

« Les Jardins de la Liberté » : reconvertir deux friches carcérales patrimoniales en cœur de ville

Panorama : le projet en bref

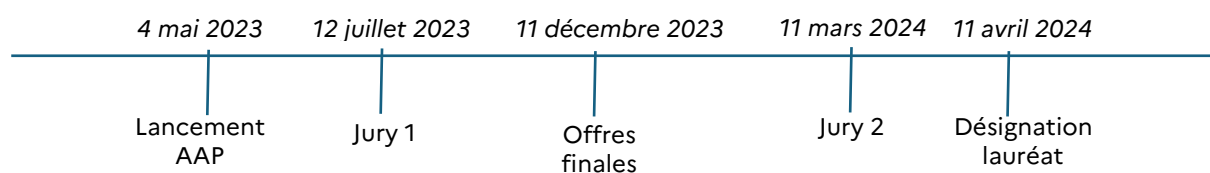
Site et enjeux

Situé au cœur du centre-ville historique, l'ancien centre de détention de Riom — désaffecté depuis 2016 — occupe à lui seul 3 % de la surface du centre ancien. Ce site exceptionnel par son ampleur (environ 11 000 m²) et sa valeur patrimoniale (bâtiments classés, dont une chapelle du XIV^e siècle) constitue un verrou urbain qu'il convient de rouvrir. L'enjeu principal : reconnecter ce site clos avec la trame urbaine et commerciale, tout en valorisant le patrimoine bâti et les vues sur le paysage.

Attendus de la collectivité

- Requalifier complètement le site dans le respect du patrimoine (PSMV, classement MH)
- Développer un programme mixte de logements et de services, porteur de vie et de lien social
- Intégrer dans le projet une forte dimension mémorielle et culturelle
- Reconnecter le quartier à son environnement urbain et créer de nouvelles polarités

Calendrier



Le jury était principalement composé d'élus, dont le Maire, et les adjoints à l'urbanisme, à la culture, au patrimoine, et au logement, de la majorité comme de l'opposition.

Le projet est aujourd'hui piloté par la ville via le pôle cœur de ville et grands projets. Une gouvernance tripartite a aussi été mise en place avec un comité scientifique, un comité de réflexion regroupant habitants et associations, et un comité de pilotage institutionnel.

11 candidatures > 4 groupements présélectionnés > 2 offres finales

Équipe lauréate

Demathieu Bard Immobilier (Mandataire du groupement, maîtrise d'ouvrage)

Groupe François 1er (Développeur immobilier)

Wilmotte & Associés (Architectes)

Nathalie d'Artigues (Architecte du patrimoine)

Programme du projet lauréat

Centre de détention

- Résidence étudiante (21 lots, 800 m²)
- Antenne de l'Université Clermont Auvergne, école d'ingénieurs (2 640 m²)
- Hôtel (24 chambres, 800 m²)
- Halle (700 m²)
- Logements sociaux (13 lots, 700 m²)
- Logements Monuments Historiques (40 lots)

Maison d'arrêt

- Logements Monuments Historiques
- Offre de tourisme : avec la cellule de Jean Zay refaite entièrement à cet endroit
- Un centre médical

- Crèche (150 m²)
- Résidence senior (27 lots, 1800 m²)
- Restaurant (250 m²)

Montage

Aucun des projets finalistes n'étant équilibré économiquement, la collaboration s'est trouvée renforcée avec la ville pour chercher des financements afin de sécuriser le projet :

- Demande de soutien du Fonds Vert pour la déconstruction d'une partie du site en jardin public
- Demande de soutien de la Région Auvergne-Rhône-Alpes pour le volet universitaire

Les deux sites seront vendus aux opérateurs afin qu'ils les aménagent selon le programme défini. Certaines parties du programme (comme l'université) nécessiteront des dispositions spécifiques comme des conventions d'occupation ou des mises à disposition. Un cabinet juridique spécialisé a été recruté par la commune fin 2025 pour encadrer juridiquement ces montages.

Focus : les particularités du projet

Un projet de grande ampleur avec de fortes attentes de valorisation patrimoniale

Le projet s'inscrit dans un contexte patrimonial extrêmement exigeant :

- Le centre de détention est classé Monument historique depuis 1964 (notamment pour son cloître gothique),
- La maison d'arrêt fait l'objet d'une procédure d'inscription à l'inventaire supplémentaire des Monuments historiques (ISMH) en 2023,
- L'ensemble du périmètre est couvert par un Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur (PSMV).

Cela impose des interventions respectueuses, sobres et discrètes. L'équipe lauréate a su convaincre en évitant toute surélévation ou rupture stylistique : 80 à 90 % des bâtiments existants sont conservés, et les éléments nouveaux sont conçus dans une esthétique contemporaine légère, comme l'extension en métal du futur restaurant.

De plus, l'une des spécificités du projet de la maison d'arrêt réside dans son enjeu mémoriel. En effet, la maison d'arrêt a accueilli, durant la Seconde Guerre mondiale, des prisonniers politiques lors du procès de Riom de 1942 et aussi le ministre Jean Zay de 1941 à 1944. Sa cellule, toujours visible aujourd'hui, sera reconstituée et rendue accessible au public à proximité de locaux neufs accueillant l'office de tourisme. Les enjeux mémoriels sont identifiés autour des thèmes de l'enfermement politique et de l'outil de répression idéologique que constitue une prison. Ce volet du projet a conduit à tisser des liens avec d'autres sites qui traitent de sujets similaires, notamment la prison de Montluc à Lyon, lieu d'incarcération de Jean Moulin. Un comité scientifique a été constitué dès 2024 (historiens, biographes, représentants de l'ONACVG, etc.) pour garantir la qualité du traitement mémoriel du projet.

La ville a souhaité éviter une approche muséale figée : le mémorial sera intégré à un lieu vivant, intégrant des fonctions de résidence, d'accueil de touristes et d'inclusion dans les programmes pédagogiques dans une logique de transmission intergénérationnelle.

Un projet exemplaire en matière de renaturation

Les deux sites étaient fortement imperméabilisés. La reconversion vise à restaurer une présence forte de pleine terre :

- Chaque cour de la maison d'arrêt sera végétalisée,
- Des jardins publics seront aménagés en lieu et place des bâtiments démolis, notamment en bordure Est du centre de détention.

Une gouvernance tripartite innovante

La ville de Riom pilote le projet, notamment le Pôle Aménagement urbain et cadre de vie, via le service cœur de ville et grands projets, avec un chef de projet dédié et une experte opérationnelle financée par la Banque des Territoires, spécialisée sur les montages opérationnels de ce type d'opération. La gouvernance globale du projet repose sur une organisation à trois cercles décisionnels, permettant d'associer tous les niveaux de légitimité et d'expertise :

1. Comité scientifique : mis en place dès 2023 autour du volet mémoriel, il regroupe des historiens, biographes et des représentants de l'ONACVG. Il oriente les choix de valorisation historique, notamment autour de la figure du résistant Jean Zay et des conditions d'incarcération durant la Seconde Guerre mondiale.
2. Comité habitants-associations : il regroupe les conseils de quartier, les associations mémorielles locales, des riverains et usagers. Il agit comme instance de co-construction et d'appropriation du projet, en particulier sur les usages immédiats et les animations organisées dans la maison d'arrêt depuis 2023.

3. Comité de pilotage institutionnel : il associe le maire, les élus, les représentants de l'État (sous-préfecture, DRAC) et les services techniques de la ville. Il assure le pilotage opérationnel et l'articulation avec les dispositifs de soutien nationaux (Action cœur de ville, Fonds vert, etc.).

« Le fait d'avoir un poste dédié à plein temps avec le soutien de la BDT, c'est ce qui fait la différence. Si on veut piloter un projet pareil, il faut des moyens humains, il faut une équipe. »

Points de vue sur le projet

Des obstacles à surmonter, vus par le chef de projet

Durant la phase de l'AAP, le moment le plus complexe a été celui de la rédaction du rapport d'analyse qui devait aider les membres du jury à se positionner sur l'un ou l'autre des projets. Une fois le lauréat désigné, le chef de projet a perçu une rupture nette : le passage du mode « concours », où chaque difficulté semble surmontable, à la réalité du projet, où les contraintes économiques risquent de prendre le dessus sur ce qui fait sa véritable valeur — qualité esthétique, diversité programmatique, etc. Dans ce contexte, préserver les ambitions initiales devient un cap stratégique pour le pilotage du projet. Cet enjeu est d'autant plus crucial pour une petite collectivité, souvent dépourvue de nombreuses expertises en interne, et qui doit alors s'entourer de conseils extérieurs pour garantir la cohérence et l'exigence du projet tout au long de sa réalisation.

« Franchement, après le jury, il y a eu un coup d'arrêt. On se retrouve un peu seul une fois le lauréat désigné. Il reste beaucoup de sujets techniques à traiter et le cadre juridique de l'AAP n'est pas toujours clair. »

Clés de réussite retenues par le chef de projet

- Une ingénierie renforcée : mobilisation d'une équipe dédiée à plein temps avec soutien d'un AMO externe durant tout le processus d'AAP ; puis, appui en interne grâce à un recrutement, détaché par la Banque des Territoires, sur les montages juridiques
- Un appel à projets structuré et itératif : sélection en deux temps, retours réguliers, apports et demandes de compléments aux candidats
- Une articulation fine entre mémoire, patrimoine et usages : intégration d'un espace mémoriel dans un projet fonctionnel
- Une ambition écologique concrète : recyclage foncier, désimperméabilisation des espaces, réemploi des bâtiments et continuités paysagères
- Un partenariat fort et exigeant avec les services de l'État : dialogue constant avec la DRAC, l'ABF et la sous-préfecture, qui permet de lever rapidement certains blocages patrimoniaux

« Ce projet, c'est clairement hors échelle pour une ville moyenne comme la nôtre. Sans l'appui de l'ANCT et surtout des relais locaux comme la DDT, les choses auraient été très différentes. »

« Ce qui a bien marché aussi, c'est la mise en réseau avec les autres villes. On a pu bénéficier des retours d'expérience, d'exemples de règlements de consultation, ça fait gagner un temps fou. »

Conseils aux autres collectivités

- Avoir les ressources humaines nécessaires pour se lancer et piloter le projet par la suite, une fois le lauréat retenu

- Réfléchir à une gouvernance sur mesure selon l'importance du projet pour la commune, et cela même avant d'avoir un opérateur, pour éviter quelques mois de flottements
- S'entourer des compétences en externe lorsqu'elles ne sont pas détenues en interne et en assumer le coût (un AAP n'est pas neutre financièrement)

« Ce genre de projet, ce n'est pas une procédure classique. Il faut du sur-mesure, de la souplesse, et des appuis solides. »



Enseignements de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville »

Mise en perspective d'un dispositif national à la forte résonance locale

- Une politique publique de revitalisation qui atteint son cœur de cible

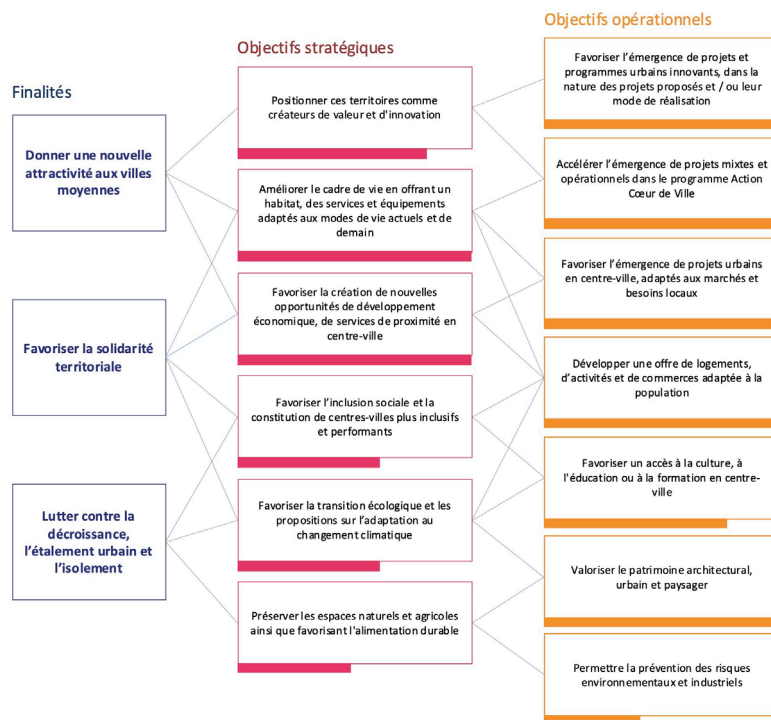
>> L'autonomisation et l'émancipation des villes

- Les élus et les services rencontrés à l'occasion de ce bilan montrent **une autonomisation dans la conduite des appels à projets et une émancipation des villes** via le programme Action cœur de ville. Ils soulignent, notamment, l'importance du maillage partenarial avec l'ANCT, les services déconcentrés de l'État, la Banque des Territoires et Action Logement, ou encore les DRAC et les ABF. **Le soutien de l'État et des partenaires nationaux** demeure l'une des principales clés de facilitation et de réussite de chaque opération.
- On peut y voir la manière dont **une politique publique nationale de soutien et de facilitation touche son but** et se poursuit pour entretenir la mécanique mise en place. Le bilan à mi-parcours établi en avril 2021 puis le retour d'expérience engagé par le PUCA et remis en mars 2022 ont surtout mis en avant les premiers effets du programme et l'essaimage des projets : rappelons que le dispositif fut un temps pensé pour accompagner une dizaine de villes seulement puis « ouvert » à 112 villes avant d'en accueillir une trentaine d'autres !

>> La maturité et l'effet de démultiplication du programme

- Les revues de projets, organisées par l'ANCT, en présence des partenaires du programme Action cœur de ville, ont mis en avant le grand nombre de villes et d'appels à projets engagés, confirmant l'effet de label et les succès engrangés, sans effacer les projets non aboutis dont on peut tirer des enseignements. Le programme a conservé son caractère holistique avec une stratégie des « petits verrous », terme significatif souvent utilisé par les acteurs locaux lorsqu'ils évoquent le site de leur appel à projets.
- Quelques années après, le programme a suffisamment mûri pour esquisser **une lecture relevant de l'évaluation des politiques publiques et du rôle de l'ANCT dans sa mise en œuvre et sa continuité** : les finalités du dispositif sont toujours les mêmes tandis que les objectifs stratégiques et opérationnels sont globalement atteints.

Reconstitution de l'arbre des objectifs du dispositif Réinventons nos cœurs de ville



Le retour d'expérience sur la première session de *Réinventons nos cœurs de ville*, réalisé en 2021, a été l'occasion de revenir sur les objectifs énoncés au moment du lancement de la première consultation auprès des villes du programme Action cœur de ville. Articulé autour de trois finalités, *Réinventons nos cœurs de ville* visait ainsi à mettre en lumière le potentiel des villes moyennes, en accélérant l'émergence d'opérations innovantes et exemplaires à l'échelle nationale.

- Du commerce aux services en cœur de ville : les raisons d'une transition annoncée

>> Les programmes réalisés reflètent les tendances nationales

- La question commerciale est **moins présente alors qu'émerge bien plus fortement celle des services**, comme en attestent les travaux parallèlement conduits par l'ANCT avec les éclairages de Pascal Madry dans le cadre de la démarche « Mon Centre-ville en 2030 ». Cette question n'est pas uniquement prospective, on peut dès à présent l'observer dans la physionomie programmatique de la dernière série de projets « Réinventons nos cœurs de ville ».
- Dans l'offre de services, on repère **deux tendances : le secteur médical** (avec des maisons de santé et des pôles de professionnels libéraux) **et le secteur associatif**. Ces activités sont adaptées à la programmation et à l'utilisation d'espaces communs – espaces de vie, petite logistique, équipements partagés –, bien davantage que les activités du secteur privé ou marchand.

>> De nouvelles manières de faire vivre le rez-de-ville

- La **transition du commerce vers le service** fait que l'on passe progressivement de la programmation et de la **gestion de « cellules » commerciales nécessairement individuelles et concurrentielles** vers la gestion de **« pôles » de services qui impliquent des espaces ou des services communs** (accueil, secrétariat, etc.). Les métiers serviciels et les secteurs associatifs trouvent en effet un intérêt à se regrouper en cœur de ville par économie d'échelle et de moyens.

- Dans certains cas, comme à Arles, la suppression d'un commerce apparaît comme l'une des variables d'ajustement bilancielle au profit du plus grand nombre de logements, tandis que le projet de pôle médical, néanmoins réduit, résiste mieux à l'épreuve du montage.
- Il faut alors souligner une certaine **relation de cause à effet entre la méthode des appels à projets et cette transition** des activités commerciales vers les services marchands ou non marchands car la résultante programmatique est bien à l'image de la composition des groupements candidats, au sein desquels on relève peu ou pas d'enseignes commerciales.

- **Des projets révélateurs d'évolutions socio-démographiques structurelles**

>> Une production de logements modeste mais qualitative

- Les villes moyennes sont confrontées à des **évolutions socio-démographiques structurelles**, à la baisse de la natalité et aux modifications de la géographie scolaire qui s'imposent aux villes et s'expriment en regroupements ou en fermetures de classes. Le phénomène continue d'évoluer en dépit de l'apport de nouveaux logements dans les cœurs de ville.
- La production de logements via la démarche « Réinventons nos cœurs de ville » n'est pas négligeable mais reste modeste : elle n'échappe pas à la crise nationale du logement. Ces programmes d'habitat sont, cependant, très qualitatifs, résultat d'une programmation et d'une conception « sur mesure », très contextualisées et précisément adaptées au territoire et au marché local.

>> Un habitat de cœur de ville qui s'oriente vers les résidences gérées

- La dimension intergénérationnelle, de l'habitat notamment, était l'un des axes portés originellement par RCV. Pour des raisons sociologiques et économiques, elle a conduit à la production d'un certain nombre de résidences seniors et jeunes actifs, parfois soutenues par le co-investissement de la Banque des Territoires.
- Pour les opérateurs privés, les « produits » de logements demeurent une variable d'ajustement et d'équilibre financier. Plus largement, on observe des assemblages de types d'habitat et d'hébergement qui expriment autant la recherche de mixité sociale qu'une mixité nouvelle de modes d'habiter.

- **Une typologie de sites qui se stabilise : entre « figures imposées » et « figures de style »**

>> Un nouvel avenir pour les équipements anciens ou obsolètes

- En corollaire des effets socio-démographiques, il s'agit de **continuer à recycler des anciennes écoles** (nombreuses dans les premières sessions de RCV dont par exemple Sens ou Châteaubriant) **mais maintenant aussi des collèges** (à l'image de l'ancien collège Mistral à Arles) ou d'écoles de musique municipales (à l'image du conservatoire de Bourg-en-Bresse), en notant qu'il s'agit de collèges anciens dans des bâtis souvent vétustes et objectivement inadaptes pour des raisons d'usage mais aussi, désormais, de climat.
- L'école désaffectée, le conservatoire déplacé, l'hôpital libéré, la caserne abandonnée ou des bains publics obsolètes, apparaissaient jusqu'alors comme **des figures imposées et les signes de la dévitalisation** ; les succès de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville » qui parsèment le territoire font désormais office **de figures de style avec une certaine valeur de répliquabilité**.

>> L'adaptation du bâti ancien : un double défi climatique et symbolique

- On a pu jusqu'ici se satisfaire d'un cadre bâti ancien avec des problèmes fonctionnels mais l'accentuation des périodes de grande chaleur fait que les problèmes sont désormais

également sanitaires. On voit très lisiblement apparaître cet enjeu pour tous les centres-villes anciens et très minéraux. Sans parler de renaturation au sens strict du terme, on peut souligner le caractère démonstrateur attendu de la végétalisation des cours de la maison d'arrêt de Riom.

- Au terme de cinq années d'expériences de projet sous le label « Réinventons nos cœurs de ville », il ne faut pas négliger **la portée symbolique et même parfois émotionnelle** de ces actions – comme cela est noté pour l'ancien hôpital de Chalon-sur-Saône, les Bains Dunkerquois ou la Maison d'arrêt de Riom – qui réactivent un imaginaire patrimonial auquel les populations sont sensibles et attachées.

De Cahors à Riom : l'avenir des anciennes maisons d'arrêt

Parmi les sites emblématiques de la première session de RCV, le cas du Palais de Via à Cahors, ancienne maison d'arrêt propriété de l'État et classée Monument historique pour son architecture du XIV^e siècle, a été observé et largement commenté. Les deux projets finalistes étaient très représentatifs des types de montages proposés par les groupements : la cession en vue de réaliser un programme de logements et hôtellerie haut de gamme pour le premier (lauréat) ; un bail emphytéotique en vue d'un programme multi-usages de type tiers-lieu vivant et évolutif. Le projet n'a pu aboutir du fait du retrait de l'investisseur hôtelier après désignation du lauréat. Il est heureux de constater que la ville de Riom a pu trouver une issue favorable pour un patrimoine similaire : un centre de détention désaffecté doté d'une chapelle du XIV^e siècle. Le groupement lauréat, composé d'une équipe experte en intervention patrimoniale, a su trouver le bon équilibre entre une adaptation discrète du bâti et un programme mixte avec des fonctions composites.

- **Un changement de pratiques via une professionnalisation de l'intervention en cœur de ville**

>> La professionnalisation des chefs de projet

- En termes de savoir-faire et de pratiques, les derniers appels à projets témoignent d'une **réelle professionnalisation des chefs de projet** et d'une plus grande maîtrise de la mécanique des appels à projets : le retour d'expérience des premières sessions et l'accompagnement de l'ANCT via des webinaires thématiques ou la poursuite du Forum des solutions ont contribué à former les élus et les techniciens.
- La grande majorité des appels à projets sont désormais conduits avec un très bon niveau de préparation et d'accompagnement. Le cas de l'hôpital de l'île Saint-Laurent à Chalon-sur-Saône est exemplaire d'une meilleure préparation et d'une meilleure maîtrise lorsque la ville lance un second appel à projets, deux ans après une première tentative non-concluante.

>> De nouvelles capacités à agir en site patrimonial

- En miroir, la forme des groupements candidats a favorablement évolué avec des assemblages de compétences plus efficaces pour des projets plus « perspicaces ». On note, notamment, la présence plus visible et l'implication forte d'architectes du patrimoine (comme à Arles).
- Globalement, on observe **de nouvelles capacités à agir en Site Patrimonial Remarquable (SPR)**. C'est l'un des apprentissages les plus forts de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville », issu de nombreuses coopérations avec les DRAC et les ABF. Les adaptations pour l'habitat, les surélévations ou encore les ajouts d'espaces extérieurs trouvent progressivement leur place dans le tissu constitué.

À Riom, une gouvernance tripartite innovante

Bénéficiant d'un chef de projet dédié à l'opération et d'une expertise opérationnelle financée par la Banque des Territoires, la ville de Riom a pu mettre en place une gouvernance singulière et inédite pour le territoire, à la hauteur des enjeux patrimoniaux et mémoriels mais aussi techniques et opérationnels d'un tel projet. Le projet est discuté au sein de trois instances décisionnelles, avec plusieurs niveaux de légitimité et d'expertise :

- Un comité scientifique regroupant des historiens, biographes et représentants de l'ONACVG, s'exprimant sur les choix de valorisation historique et mémorielle du site (autour de la figure du résistant Jean Zay et des conditions d'incarcération durant la Seconde Guerre mondiale).
- Un comité d'habitants regroupant des représentants des conseils de quartier, des associations, des riverains et usagers : il s'agit d'une instance de co-construction et d'appropriation du projet, autour d'usages immédiats et d'animations ponctuelles.
- Un comité de pilotage institutionnel regroupant les élus et les services, les représentants de l'État (sous-préfecture, DRAC) : il assure le pilotage opérationnel et l'articulation avec les dispositifs de soutien nationaux (Action cœur de ville, Fonds vert, etc.).

Cette initiative montre que la méthode des appels à projets n'est pas incompatible avec de telles démarches de concertation avant, pendant et après la procédure elle-même.

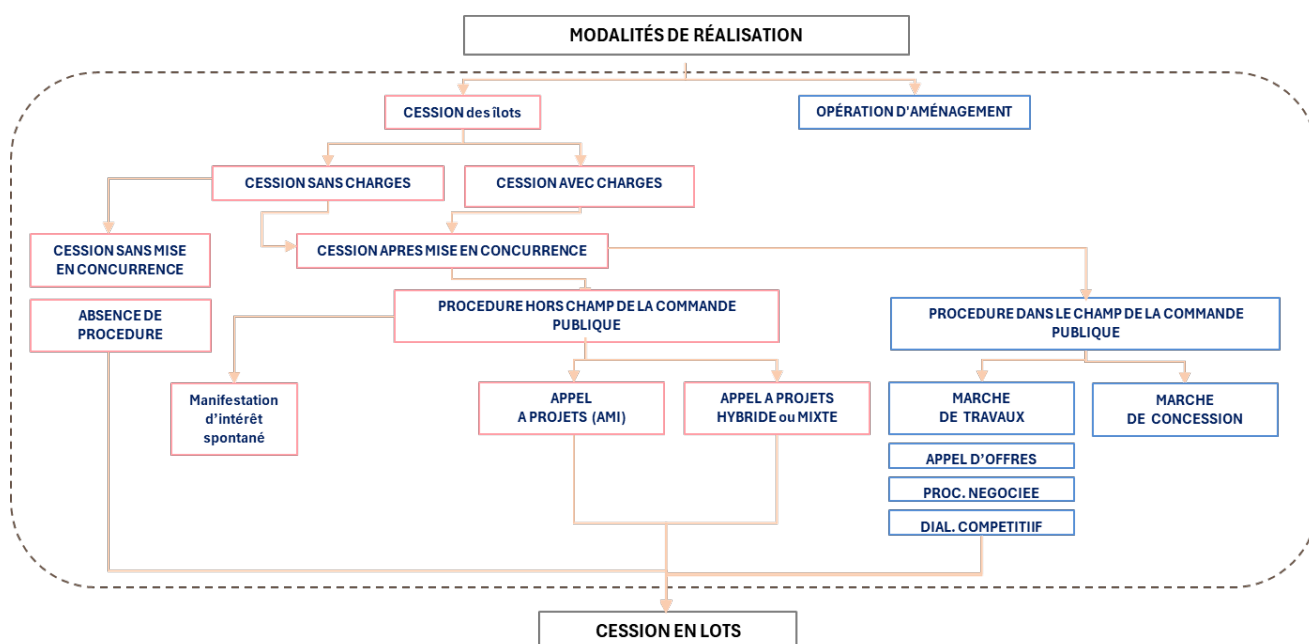
>> Une méthode, désormais, éprouvée qui entre dans le « droit commun » de l'action en cœur de ville

- Les acteurs rencontrés à l'occasion de ce bilan rapportent **les mêmes difficultés rencontrées par les pionniers de RCV** entre 2019 et 2021 : les problèmes de montage, les bifurcations programmatiques, les désengagements d'opérateurs plus fragiles, le poids des clauses suspensives, les inquiétudes riveraines ou la délicate recherche d'espaces de stationnement... Mais elles sont prises comme le lot commun d'une intervention en milieu sensible et s'en trouvent **fortement dédramatisées**. Finalement, pour beaucoup d'élus et de chefs de projet, l'esprit d'adaptation l'emporte sur le risque de ne pas y arriver.
- En ce sens, la méthode des appels à projets est entrée **dans le droit commun de la commande urbaine**. Elle transforme les pratiques avec le triple bénéfice d'une plus grande **souplesse pour la collectivité**, d'une plus grande **liberté pour les opérateurs** et d'un meilleur **rendement socio-urbain pour les cœurs de ville**. Elle permet de faire un pas de côté vis-à-vis des chemins de la commande publique et un grand pas en avant pour la qualité des projets habituellement générés par une promotion immobilière standardisée.

Ressources complémentaires pour permettre aux villes Action cœur de ville de s'initier ou de poursuivre la transformation de leurs sites patrimoniaux

La démarche « Réinventons nos cœurs de ville », en tant que démarche expérimentale, est désormais achevée. Les villes qui souhaitent transformer un site via une démarche d'appel à projets sont désormais outillées pour le faire dans de bonnes conditions et peuvent s'appuyer sur les retours d'expérience de ces pionnières. L'ensemble des ressources, notamment le **kit méthodologique** pour organiser, lancer et piloter un appel à projets, est disponible pour l'ensemble des collectivités du programme.

Quand l'appel à projets est-il la « bonne » démarche ?



Organigramme type © Guam Conseil présenté lors du webinaire « Réinventons nos cœurs de ville 2025 L'épreuve du montage opérationnel et financier : décortiquer le problème et sauter l'obstacle », le 2 avril 2025

Il convient de rappeler que l'appel à projets ne constitue pas en tant que tel une procédure ou un contrat. La seule procédure prévue par les textes s'en rapprochant est l'appel à manifestation d'intérêt prévu par L. 2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques.

L'appel à projets est donc plus une démarche qu'une procédure formalisée : il s'agit simplement d'une consultation préparatoire, librement définie par la collectivité, en vue d'identifier le projet se rapprochant le plus des intentions urbaines de la ville.

L'absence de cadre juridique ne constitue pas en soi une difficulté. Mais il est important de sécuriser le dispositif en respectant les principales préconisations suivantes :

1. Respecter les principes du code civil dans la phase de négociation avec les opérateurs : bonne foi, transmission aux opérateurs des informations déterminantes pour le consentement, non divulgation sans autorisation des informations confidentielles obtenues à l'occasion des négociations ;

2. Respecter le principe d'égalité entre les candidats dans la mise en œuvre de l'appel à projets ; principe qui s'applique quand bien même l'appel à projets ne relève pas du champ de la commande publique ;
3. Garder à l'esprit que le respect du règlement de consultation s'impose tout au long de la démarche ; une fois porté à la connaissance des opérateurs, il lie la collectivité ;
4. Respecter le droit de la maîtrise d'ouvrage publique ;
5. Se prémunir contre le risque de requalification du contrat final en contrat relevant de la commande publique.

Kit méthodologique :

- Le mode d'emploi d'un appel à projets
- Une trame de règlement de consultation pour l'appel à projets
- Une trame de dossier technique de site
- Un memento des pièces à réunir
- Une trame de bilan d'aménagement
- Une trame de bail à construction
- Une trame d'acte de promesse de vente

Replay des webinaires organisés dans le cadre de la démarche « Réinventons nos cœurs de ville » :

- Webinaire 1 - Engager l'appel à projets : les bons réflexes, 25 octobre 2022
- Webinaire 2 - Faire atterrir l'AAP : montage, contractualisation et engagement opérationnel, 25 janvier 2023
- Webinaire 3 - Des engagements aux actes : garanties de qualité, d'usages ou de pérennité au terme de l'AAP, 22 juin 2023
- Webinaire 4 - L'épreuve du montage opérationnel et financier : décortiquer le problème et sauter l'obstacle, 2 avril 2025

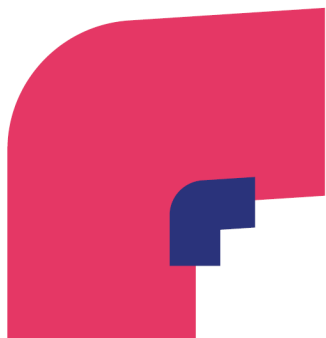
Publications

- Fiches des sites et appels à projets locaux RCV 1 (2019) : Première session Réinventons nos cœurs de ville - 2019 | Plan Urbanisme Construction Architecture
- Fiches des sites et appels à projets locaux RCV 2 (2022) : Deuxième session Réinventons nos cœurs de ville - 2022 | Plan Urbanisme Construction Architecture
- Bilan Réinventons nos cœurs de ville : des ambitions aux projets (2021) : [Bilan] Réinventons nos cœurs de ville : des ambitions aux projets | ANCT - Agence nationale de la cohésion des territoires
- Publication d'Emmanuel Redoutey sur Réinventons nos cœurs de ville avec le PUCA : <https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/la-fabrique-des-coeurs-de-ville-reinventons-nos-a3039.html>.

Vidéos / Événements :

- Forum des solutions #1 « L'étage de la rue, repenser les rez-de-chaussée » (septembre 2019) : Forum des Solutions #1 – L'étage de la rue, repenser les rez-de-chaussée

Dossier réalisé par la Direction de programme Action cœur de ville de l'ANCT, avec l'assistance de Sabrina Charrière, Frédérique Triballeau (Julhiet Sterwen), et Emmanuel Redoutey.



Réinventons nos cœurs de ville

**UNE POLITIQUE ACCÉLÉRATRICE DE REQUALIFICATION
DE SITES PATRIMONIAUX AU CŒUR DES VILLES
DU PROGRAMME ACTION CŒUR DE VILLE**

RETOUR SUR LA SECONDE SESSION DE LA DÉMARCHE