

GUIDE

# Stratégie de revitalisation

de la conception  
à l'action



Pays et Quartiers de  
Nouvelle-Aquitaine



**Cerema**  
CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN

Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine (PQN-A) est le centre de ressources régional sur le développement territorial.

Créé en 2002, il est un Groupement d'Intérêt Public (GIP) co-piloté et cofinancé par l'État et la Région Nouvelle-Aquitaine.

Le centre de ressources a pour missions de :

- Aider les collectivités à la compréhension et à l'appropriation des politiques publiques en faveur des territoires urbains, périurbains et ruraux ;
- Structurer et animer les réseaux de pairs et de professionnels ;
- Repérer, qualifier et diffuser les expériences, pratiques et initiatives inspirantes pour faciliter l'émergence et la conduite de projets sur les territoires ;
- Accompagner l'ingénierie des territoires dans la mise en œuvre de projets locaux et dans l'évolution de leurs compétences et pratiques ;
- Consolider les interactions entre la recherche scientifique et les pratiques territoriales.

PQN-A accompagne depuis 2019 les territoires sur la thématique de la revitalisation, de la construction de leurs plans d'action à leur opérationnalisation, en portant une attention particulière à l'appropriation par les territoires de la méthodologie de projet.

Le Cerema est l'établissement public de l'État à caractère administratif de référence pour développer et capitaliser l'expertise publique en matière d'aménagement, de cohésion territoriale et de transition écologique et énergétique. Il propose une expertise reconnue dans les domaines de l'ingénierie des territoires, la performance environnementale des bâtiments, l'environnement et les risques, la mobilité, les infrastructures, la mer et le littoral, avec une capacité à intégrer ces différentes compétences dans la construction de projets territoriaux.

Centre de ressources et d'expertises scientifiques et techniques pluridisciplinaires, il apporte son concours à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, tant au niveau national que local.

Il intervient en appui direct auprès des services de l'État et des collectivités pour lesquels il développe, expérimente et diffuse des solutions innovantes.

Le Cerema joue également un rôle important dans l'accompagnement des collectivités sur la revitalisation des centres bourgs depuis plusieurs années, notamment au travers de différents programmes et dispositifs nationaux et sur l'accompagnement, en tant que partenaire de l'ANCT du programme Action cœur de ville et du programme Petites villes de demain.

# Introduction

La revitalisation des centres-bourgs et centres-villes est un défi commun aux territoires de Nouvelle-Aquitaine, que ce soit dans des zones rurales peu denses ou dans des espaces urbaines en déprise. Elle se caractérise par une perte de population, des commerces fermés, des services à la population qui disparaissent ou se déplacent... Mais les centralités font aussi face à de nombreuses évolutions, qu'elles soient démographiques, climatiques, économiques, numériques ou de mobilité. Or, les pôles de centralité jouent un rôle fondamental dans le maillage territorial régional. Leur dévitalisation affecte l'attractivité de leur territoire élargi, mais impacte bien entendu en premier lieu la qualité de vie de leurs habitants.

Il faut faciliter le déploiement de démarches de revitalisation, en vue d'un aménagement équilibré et durable du territoire. Face à la complexité des enjeux, la revitalisation des centralités ne peut se limiter à des actions ponctuelles ou sectorielles, telles que l'habitat, le développement commercial ou la rénovation énergétique. Une approche globale est nécessaire, articulant ces dimensions autour d'une vision cohérente du projet de territoire. Cela implique de réinvestir le rôle de stratège des élus et de l'ingénierie locale, afin de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans un processus de transformation durable.

Convaincus que les villes et villages qui anticipent les transformations actuelles seront mieux préparés pour l'avenir, et conscients de la nécessité d'un aménagement du territoire équilibré et durable, les centres de ressources Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine et le CEREMA ont uni leurs savoir-faire. Ils vous proposent un guide pratique qui, à travers des méthodes éprouvées, des ressources adaptées et des retours d'expérience concrets, vous accompagnera étape par étape dans la conception et la mise en œuvre de votre démarche de revitalisation.

**Jonathan Delpéch,**  
directeur  
Pays et Quartiers de  
Nouvelle-Aquitaine (PQN-A)

**Benoit Gandon,**  
directeur de la direction  
territoriale  
Sud-Ouest du Cerema

# Sommaire

**P.4** Témoignage : **Graziella Rassat, cheffe de projet Petites Villes de Demain**

**P.5** Parole d'expert : **François Xavier Leuret, DATAR**

## **PARTIE 1 : Mettre en route un projet de revitalisation**

**P.6** Le rôle et missions d'un chef de projet

**P.7** Structurer sa gouvernance

## **PARTIE 2 : Du diagnostic à l'action : le processus de revitalisation pas à pas**

**P.11** Étape 1 : Regrouper les informations sur le territoire

**P.12** Étape 2 : Réaliser un diagnostic du centre-bourg

**P.13** Étape 3 : Identifier les besoins et les enjeux

**P.14** Étape 4 : Élaborer son préprogramme

**P.15** Étape 5 : Réaliser des études complémentaires

**P.17** Étape 6 : Construire des scénarios pour son centre-bourg

**P.18** Étape 7 : Préparer le passage à l'opérationnel

## **PARTIE 3 : Évaluation**

**P.20** Réaliser l'autoévaluation d'un projet

# Témoignage

## Qui sont les chefs de projet revitalisation et quel rôle jouent-ils dans les projets d'un territoire ?

Graziella Rassat est Cheffe de projet Petites Villes de Demain pour la communauté de communes La Rochefoucauld-Porte du Périgord (16). Elle accompagne les deux centralités du territoire – les Villes de La Rochefoucauld-en-Angoumois et de Montbron – dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie de revitalisation. Elle nous livre son expérience de la pratique professionnelle du chef de projet.

### Quel est le rôle d'un chef de projet revitalisation ?

Cette définition est propre à chaque chef de projet. Pour moi, le chef de projet est un **chef d'orchestre**, qui doit mettre en musique des idées, des envies, des enjeux et des visions, parfois différentes, en s'efforçant d'harmoniser l'ensemble et d'inciter les élus à passer à l'action.

### Pourquoi les démarches de revitalisation nécessitent-elles un chef de projet ?

Le chef de projet amène les élus vers une méthode coconstruite et une approche globale. **Il leur permet d'envisager le projet non pas comme un projet en soi, mais comme un projet inscrit dans une démarche multiscalaire.** Il effectue également un travail crucial de veille, d'aide à la décision et d'approfondissement des sujets – qu'il soit ou non déjà identifiés – en s'appuyant à la fois sur le travail des experts et sur sa connaissance du territoire. Il doit être aussi visionnaire : réfléchir à la ville de demain, c'est un travail d'anticipation, pour lequel la démarche prospective est nécessaire.

### Pourquoi la méthode de projet est-elle essentielle pour revitaliser son centre-bourg ?

Le sujet de la revitalisation, ainsi que la culture professionnelle des chefs de projet, se prête particulièrement à cette méthode. Lorsque j'ai rédigé le projet de territoire, j'ai souhaité

que l'expression de tous les acteurs concernés soit rendue possible : celle des élus, de la population, et celle des techniciens.

Cette approche a mis du temps à s'installer. Des ateliers de concertation ont par

exemple permis de réunir les élus et les techniciens, les communes et l'intercommunalité. **Partager les informations, discuter, réagir, s'inspirer d'exemples et s'appuyer sur des retours d'expérience, c'est sur cette base que nous avons réfléchi les villes et leur devenir.** Cette méthode peut bousculer les habitudes, mais on sait qu'on doit en passer par là pour répondre au mieux aux besoins. Il faut poser les choses, les réfléchir, les coconstruire, les faire évoluer. **Cela prend du temps.**

### Quelles sont les qualités essentielles d'un bon chef de projet ?

Un chef de projet doit être avant tout **curieux** – il doit s'intéresser à des sujets variés, c'est ce qui en fait un métier stimulant !

Il doit aussi **faire preuve d'adaptabilité, de patience, voire de résilience.** On travaille dans un contexte changeant, la stratégie doit constamment être ajustée.

Enfin, il doit avoir le **souci de la transversalité** et souhaiter la diffuser dans la collectivité. Cela peut être complexe d'amener les techniciens et les élus qui nous entourent à comprendre le sens de notre mission, mais c'est profitable à tous, car cela rend les projets plus pertinents.

### Qu'est-ce qui t'anime dans ce métier ?

Ce qui me motive, c'est d'amener le projet jusqu'à son aboutissement et qu'il réponde aux besoins de la population et à ceux du territoire. Pour cela, on expérimente, on fait appel à de nouvelles approches, comme l'urbanisme transitoire, on façonne la ville avec les habitants. **C'est une nouvelle manière d'aborder la ville et le projet.**





# Parole d'expert

## Pourquoi la revitalisation est-elle cruciale pour nos territoires ? Quel est le rôle des chefs et cheffes de projets revitalisation ?

François Xavier Leuret est urbaniste et Directeur de la Cohésion et des Initiatives Territoriales à la DATAR Nouvelle-Aquitaine. Directeur Régional de SOLIHA pendant une trentaine d'années, il a également exercé en tant que professeur associé à l'Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme de Bordeaux, notamment en tant que responsable du Master USPMO.

### Quel est le rôle d'un chef de projet revitalisation ?

Un chargé de mission coconstruit, avec la commande politique, le chemin vers un but final : la transformation du territoire. C'est un long chemin : cela se fait par séquences de 30 ans, avec des étapes à 10 et 20 ans. D'abord, il accompagne la réflexion : où le territoire doit-il être, à terme, à 30 ans ? Puis, il doit rendre réaliste et réalisable cet objectif, à des échéances plus courtes, en adaptant l'ambition sur la forme, mais pas sur le fond. Toutes les actions du chef de projet doivent viser un seul objectif : la transformation finale du territoire. Pour y arriver, il doit savoir conjuguer l'utopie, le réaliste et le réalisable.

### Quelles sont les qualités clés d'un bon chef de projet ?

**Des connaissances** : un chef de projet doit avoir une bonne lecture de l'espace et du temps. Il doit aussi avoir une vision claire de l'atterrissage de la transformation du territoire et des éléments qui y concourent.

**Des savoir-faire** : le chef de projet doit savoir prendre des risques mesurés. En ayant une vision de la transformation ultime du territoire avant même son démarrage, il doit savoir voir chaque action comme une brique vers cette transformation ultime, en synergie avec les autres actions. Il doit savoir prendre en compte les aléas et s'y adapter. Pour cela, il doit toujours avoir un œil sur le budget, sur ce qu'il y a à perdre et à gagner.

**Des savoir-être** : un chef de projet doit savoir être à la fois ferme et souple. Ferme, pour conduire le projet et ne pas faire de concessions sur la transformation finale du

territoire. Souple, pour accepter de remettre en cause tous les éléments du projet sans remettre en question le but final. Il doit être capable d'adapter cette souplesse et cette fermeté à chaque interlocuteur, insti-

tution, chantier. Il doit aussi savoir être humble. On ne fait jamais de projets pour soi, car l'espace est toujours collectif. Aucun espace n'est beau ou laid, ils peuvent tous être transformés. Pour y arriver, il faut assumer une position d'humilité, se placer en apprenant de l'autre, de l'espace, une position d'écoute amoureuse des territoires.



### Pourquoi les démarches de revitalisation sont-elles essentielles pour les territoires ?

**Parce que l'espace est un tissu en transformation permanente.** Sans maîtrise, d'autres acteurs transformeront le territoire avec des réponses adaptées à certains besoins, mais qui resteront parcellaires. Accompagner la transformation de l'espace permet de maîtriser sa dimension collective. Les instances de régulation, les élus, les opérateurs, doivent collaborer pour transformer l'espace : c'est une œuvre collective. Un acteur unique ne doit pas avoir le soin de composer le collectif.

**Parce qu'on hérite de l'espace et qu'on le laisse aux générations futures.** Il est donc essentiel de penser ses usages futurs et d'y laisser à chacun sa place. C'est dans cet objectif que l'on réalise des programmes, des plans.

**Parce que nos ressources sont limitées.** Il est nécessaire d'optimiser nos ressources humaines, naturelles, financières ... Pour moi, les ressources humaines sont le vrai nerf de la guerre.

**Parce qu'il faut faire la différence entre un objet et un projet.** Un objet se suffit à lui-même, tandis qu'un projet rattache des objets à un ensemble global, écosystémique et complexe.

**Parce que, pour transformer le territoire, on doit gérer la bascule de tous ces éléments,** les grandes et les petites choses.

# LE RÔLE ET MISSIONS D'UN CHEF DE PROJET

Cette fiche méthode présente le rôle du chef de projet revitalisation et détaille ses missions. Elle permet d'aider les collectivités dans l'élaboration de la fiche de poste et doit être complétée et personnalisée en fonction des besoins du territoire et des compétences déjà disponibles localement.

## Rôle du chef de projet

Tout au long du projet de revitalisation, le chef de projet pilote et anime le projet territorial. Il coordonne la conception du projet de territoire, définit la programmation et coordonne les différentes actions. Il appuie et conseille les instances décisionnelles communales et intercommunales engagées dans le projet et entretient des liens étroits avec les partenaires locaux.

## Missions du chef de projet

- **Analyser et synthétiser** les différents diagnostics et les dynamiques territoriales.
- **Déterminer les enjeux et stratégies** avec le comité de projet.
- **Élaborer et faire valider la stratégie globale** de revitalisation, en lien avec les documents de planification existants.
- **Participer à la finalisation, à la conception et/ou à l'actualisation du projet de territoire** des communes et en définir la programmation.
- **Rédiger et mettre en œuvre le plan d'action** opérationnel et sa déclinaison en fiches-actions.
- **Impulser et suivre l'avancement opérationnel, technique et financier des opérations**, en lien avec les acteurs référents et les partenaires de projets.
- **Organiser le pilotage et l'animation du programme** avec les partenaires.
- **Coordonner et**, le cas échéant, **encadrer l'équipe projet**.

## Exemple de profil recherché



- **Formation supérieure Bac+4/+5, en développement territorial** (aménagement du territoire et urbanisme, sciences sociales, économiques, humaines, droit) et/ou solide expérience dans l'ingénierie et le management de projets territoriaux.
- **Bonne connaissance du fonctionnement des réseaux institutionnels et des collectivités locales.**
- **Connaissance des acteurs et métiers** de l'aménagement (architectes, paysagistes, programmistes ...), des politiques de l'habitat, de l'économie, du droit de l'urbanisme et de l'environnement.
- **Savoir-faire** : Maîtrise de l'outil informatique et qualités rédactionnelles, capacité à encadrer une équipe de travail, à animer des groupes de travail, maîtrise de la communication, maîtrise de la gestion de projet et des méthodes de travail en réseau.
- **Savoir-être** : Autonomie, disponibilité, rigueur, aisance relationnelle, sens de l'initiative, proactivité, pragmatisme et grande capacité d'adaptation, aptitude à parler en public, aptitude à travailler en équipe, capacité d'adaptation à des publics différents.

# STRUCTURER SA GOUVERNANCE

Une fois les acteurs clés identifiés, par exemple en utilisant le mandala et les 7 familles d'acteurs de l'aménagement, il devient possible d'organiser la gouvernance de son projet en distinguant bien le portage politique du portage technique

Une gouvernance de projet est généralement constituée d'un **comité de pilotage** et d'un **comité technique**, auxquels l'on peut adjoindre des groupes de travail thématique selon les besoins.

## Le Comité de Pilotage

Le comité de pilotage (**CoPil**) impulse et donne le temps de la démarche, il est dirigé par l'État, la commune et l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) et regroupe généralement les financeurs du projet. On y retrouve les partenaires institutionnels (Conseil Régional, Département), des services spécifiques (Agence Nationale d'Amélioration de l'Habitat, Caisse d'Allocation Familiale, Agence Régionale de la Santé, Groupement d'Intérêt Public divers) auxquels l'on peut adjoindre un représentant des habitants.

## Le Comité Technique

Le comité technique (**CoTech**) se réunit généralement préalablement au CoPil pour traiter les sujets techniques et proposer les solutions qui devront être validées en CoPil. On y retrouve notamment les services de la ville, de l'EPCI ainsi que les services techniques des partenaires en fonction des sujets à l'ordre du jour. Il assure le pilotage de la mise en œuvre des projets.

## Exemple de composition d'un CoPil

**Pilotage** : par maître d'ouvrage, animation par chef de projet

**Objectif** : vision globale et suivi de l'évaluation du projet, validation des grandes orientations et rencontre de l'ensemble des partenaires concernés

**Membres** : Élus référents sur le projet, représentant de l'État (préfecture, sous-préfecture, DDT, GREAL, Anah, DRAC, ARS), conseil départemental, conseil régional, organismes financeurs, Banque des territoires, EPCI, Pays, Service Territorial architecture et patrimoine (ABF), Conseil d'architecture d'urbanisme et de l'environnement (CAUE), partenaires sociaux, chef de projet.

Si besoin : CAF, ARS, organisme logements sociaux, action Logement, CCI, chambre des métiers, d'agriculture, institut de formation...

## Exemple de composition d'un CoTech

**Pilotage** : par maître d'ouvrage, animation par chef de projet

**Objectif** : traiter l'avancement technique du projet, préparer les COPIL, coordonner les phases de mise en œuvre des actions

**Membres** : Élus référents, représentant de l'État (DDT, GREAL, Anah), conseil départemental, conseil régional, EPCI, opérateur du suivi animation de OPAH, chef de projet, membres de l'équipe d'animation. Si besoin : bureau d'études, ABF.

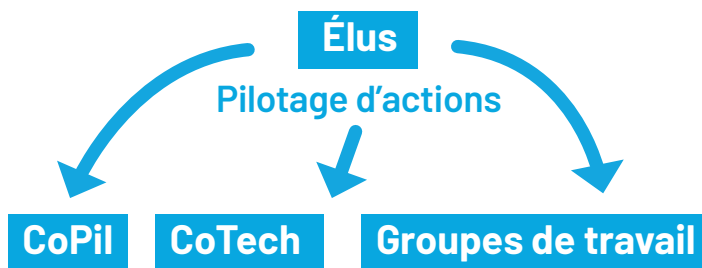
## Groupe de travail et pilotage par action

Il est également possible de constituer des groupes de travail thématiques, pilotés par un élu référent en lien avec le chef de projet, pour suivre spécifiquement des sujets comme l'habitat, l'insalubrité, l'OPAH-RU, l'ORI, l'ORT, le social, la gestion du logement, la gestion urbaine de proximité, l'insertion par l'emploi, la sécurité publique ou le suivi financier et opérationnel des opérations. Il est également possible de créer un groupe de travail par action identifiée au sein du projet urbain.

### Fréquence du groupe de travail

De manière bimensuelle ou mensuelle et dure 1 à 2 heures. Leurs fréquences doivent être adaptées pour assurer des échanges réguliers, y compris pour communiquer sur les points bloquants.

## Pilotage projet de territoire

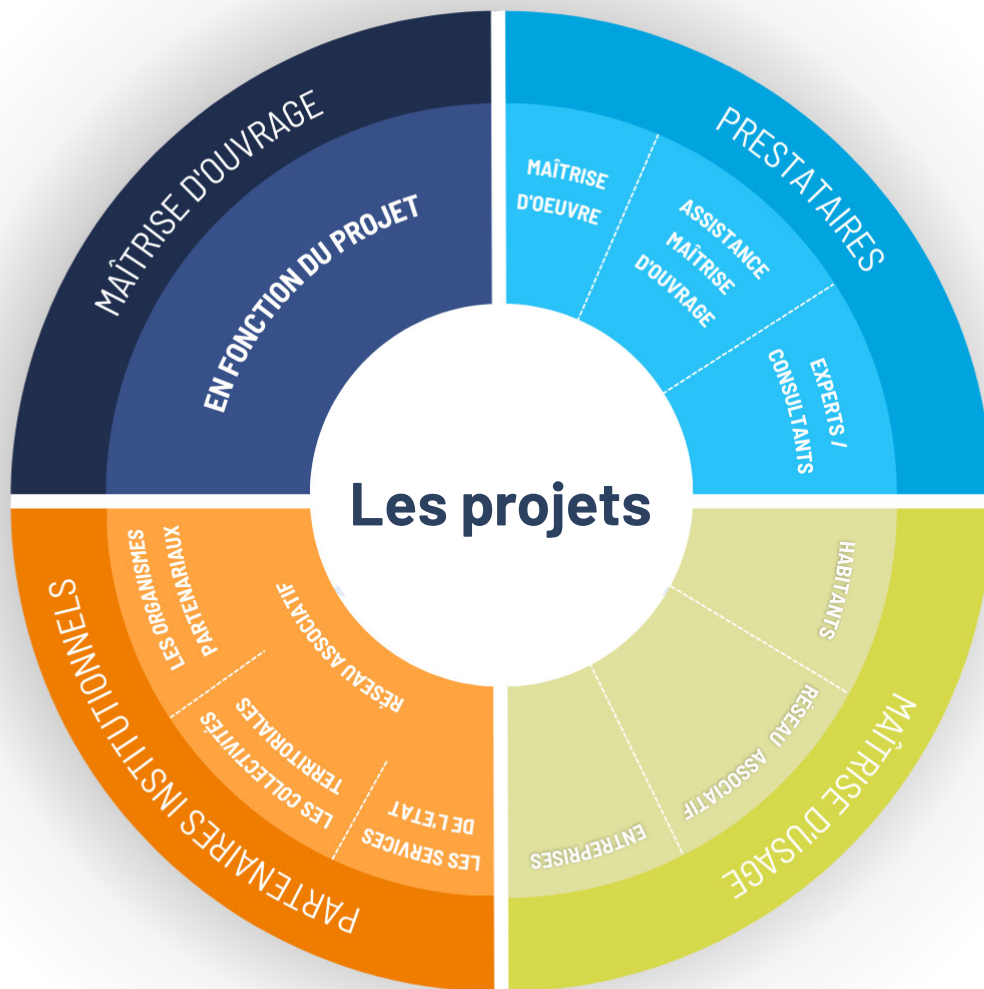


S'il est souhaitable que la **gouvernance du CoPil** soit **relative-ment stable** afin de favoriser le portage politique du projet, le **CoTech**, lui, peut être à **géométrie variable** selon les thèmes abordés.

Le travail en mode projet représente un investissement sur un temps long qui peut épuiser les partenaires, surtout sur les territoires où ils sont sollicités par d'autres projets. Une **bonne gestion du rythme des réunions, des invitations en fonction des sujets à l'ordre du jour** peuvent limiter ce phénomène. Il est toutefois important de **conserver 1 à 2 CoPil annuels même en période creuse afin de faire le lien avec le calendrier des aides et des subventions**. Des points d'étape annuels et à mi-parcours peuvent utilement permettre de faire le point avec les partenaires sur l'état d'avancement des actions.







« Ce qui me plaît, c'est de gérer un projet en transversalité où l'on aborde des questions d'espaces publics, de logements, de commerces. On touche également à des questions macro de l'aménagement, car le projet s'inscrit dans un territoire plus large que la ville. »

**Natacha Crampé, cheffe de projet Revitalisation, Commune d'Oloron-Sainte-Marie**

# DU DIAGNOSTIC À L'ACTION

Revitaliser un centre-bourg, par où commencer ?

## ÉTAPE 1

Regrouper  
les informations  
sur le territoire

## ÉTAPE 3

Identifier  
les besoins  
et les enjeux

## ÉTAPE 6

Construire des  
scénarios pour son  
centre-bourg

## ÉTAPE 2

Réaliser  
un diagnostic  
du centre-bourg

## ÉTAPE 4

Élaborer son  
préprogramme

## ÉTAPE 5

Réaliser  
des études  
complémentaires

## ÉTAPE 7

Préparer  
le passage  
à l'opérationnel



# ÉTAPE 1

## Regrouper les informations sur le territoire



L'identification des besoins du territoire est un préalable incontournable pour l'émergence d'un projet et la garantie de son succès.

Si les problèmes que rencontrent les centres-bourgs sont souvent connus et documentés, identifier les leviers d'action efficaces pour réenclencher une dynamique nécessite un regard neuf et analytique sur l'ensemble des éléments de la commune, de son territoire et de leur fonctionnement.

Le territoire peut s'appuyer sur les démarches qu'il a pu enclencher dans un autre cadre, par exemple :

- élaboration du **SCoT**
- élaboration **PLU/PLUi**

Un diagnostic foncier/ étude de marché / programmation peut être mené pour :

- définir les besoins communaux et supra-communaux pour dégager les grandes orientations programmatiques,
- analyser le contexte du marché immobilier et économique local.

Une implication forte de la population (habitants, usagers, commerçants, etc.) via **des ateliers de co-conception/ construction** peut aussi être envisagée pour faire ressortir les besoins.



Il s'agit de mener une analyse multithématique afin de mesurer les possibilités d'aménagement et de préparer les choix à différentes échelles (territoire, commune, etc.). Elle croise différentes approches :

- **DIAGNOSTIC URBAIN, ARCHITECTURAL ET PAYSAGER** : formes urbaines, entités paysagères structurantes, inventaires des contraintes réglementaires et orientations de projet, intentions et ambitions politiques, etc.
- **DIAGNOSTIC VOIRIES, RÉSEAUX ET DESSERTE** : état actuel et capacités, servitudes, possibilités de renforcement, contraintes d'accès, etc. Études de déplacement.
- **DIAGNOSTIC BÂTIMENTS ET INFRASTRUCTURES** : repérage et diagnostic pour établir les préconisations et possibilités de réutilisation, hiérarchiser la valeur des bâtis existants et les enjeux patrimoniaux.
- **DIAGNOSTIC ENVIRONNEMENTAL ET RISQUES** : enjeux de biodiversité, risque de pollution des sols et sous-sols. Établir des préconisations (qui pourront influencer le plan de gestion à venir), les impacts sur les mutations possibles du foncier. Mettre en évidence les valeurs naturelles (contraintes et atouts environnementaux).

Tous ces travaux sont préalables, il sera généralement nécessaire de réaliser des études complémentaires pour valider le choix d'un scénario d'aménagement en affinant les connaissances sur le projet de centre-bourg (ex : surface et typologie possible des logements au regard du public cible).

## ÉTAPE 2

### Réaliser un diagnostic du centre-bourg



Envisager la revitalisation d'un centre-bourg est un sujet multi-thématique. Pour embrasser les différentes composantes du sujet, il peut être nécessaire de réaliser un diagnostic urbain du centre-bourg.

#### Les diagnostics à mener

Pour pouvoir envisager un projet sur le centre-bourg, il est nécessaire de connaître plus finement sa réalité et son potentiel.

Pour cela, un diagnostic urbain général peut être mis en place. Plusieurs indicateurs peuvent être recensés pour essayer de comprendre les dynamiques sociales et les spécificités urbaines à l'œuvre :

- **La forme urbaine et les ressources locales** (paysage, zone protégée, etc.)
- **Les données démographiques** : évolutions de population, tranches d'âges et usages ;
- **Les données sur l'habitat** : évolution des typologies d'habitat de leur vacance, de leurs usages ;
- **Les données économiques locales** : évolution du nombre et typologie des établissements économiques, de l'emploi, des catégories socio-professionnelles ;
- **Les données de déplacement** : pulsations urbaines, évolution de la fréquentation par les véhicules, fréquentation des transports en commun, etc..
- **Les données sur les services publics**, et les biens de nature proposés

#### S'approprier les études

Pour être le plus efficace possible, le diagnostic doit prendre en compte une multitude d'avis et être partagé par tous. Solliciter un maximum d'acteurs et utiliser des formats originaux permet en effet de prendre en compte des données factuelles, mais aussi des renseignements liés aux expériences et vécus des usagers de la commune.

L'ensemble de ces investigations préliminaires doivent ensuite permettre à la collectivité de passer à l'étape du préprogramme.

#### Financer son diagnostic urbain

Le diagnostic urbain est une étape essentielle du projet de revitalisation. En fonction de la taille de la commune, du nombre d'activités et d'habitants, une étude complète peut coûter entre 20 000 et 80 000 euros. Plusieurs bureaux d'études sont spécialisés dans l'identification des enjeux des bourgs ruraux en Nouvelle-Aquitaine.

Les structures accompagnatrices, telles **que le Conseil Régional, les Conseils Départementaux, la Banque des Territoires, l'ANCT, les Pays, les CAUE ou les PNR** peuvent accorder des aides à la mise en place de ces démarches.



# ÉTAPE 3

## Identifier les besoins et les enjeux



Le regroupement des informations et le diagnostic du centre bourg permettent d'identifier des besoins et des enjeux, à partir desquels des actions pourront être envisagées

### Les travaux peuvent questionner :

- **L'adéquation entre les spécificités** du centre-bourg et les besoins identifiés/le marché, ainsi que la faisabilité financière a priori.
- **La diversité programmatique envisageable sur le site** (activités, habitat, sport et loisirs, équipements, commerce, espaces naturels, etc.) qui favorise l'adaptation du site aux mutations économiques et sociétales à venir.
- **La souplesse de la programmation dans le temps** : différentes phases, occupations temporaires envisageables, etc.

C'est également l'occasion d'inscrire les ambitions locales en matière de sobriété foncière et de développement soutenable, et de réfléchir à l'acceptation citoyenne de la reconversion du site.



Ces éléments peuvent ensuite être mis en perspective avec les opportunités ou menaces pressenties pour le bourg :

- **le rôle** de la commune sur le territoire (politique, administration, polarité et géographie) ;
- **les partenariats** en place ou envisagés ;
- **les moyens** existants en interne (en termes d'ingénierie, de financement, etc.).

Le croisement de l'état des lieux des éléments internes et externes pour la commune permet de mettre en évidence les enjeux clés sur lesquels agir. Ces derniers peuvent être classés selon des thématiques phares.

Lorsque le choix s'est porté sur une action thématique en particulier, **un diagnostic plus précis peut être mis en place** dans le cadre d'une étude préopérationnelle :

- diagnostic de la vacance ;
- diagnostic patrimonial ;
- diagnostic architectural ;
- diagnostic de l'économie et du dynamisme commercial ;
- diagnostic des espaces publics ;
- diagnostic déplacements.

Il est important de spatialiser le diagnostic et d'identifier les îlots stratégiques et leurs enjeux. Le traitement de ces lieux stratégiques esquisse une réponse aux enjeux globaux.

## ÉTAPE 4

### Élaborer son pré-programme



Le préprogramme est une phase préliminaire qui permet au porteur de projet d'esquisser un ou des scénarios permettant de répondre aux besoins remontés lors du diagnostic.

### Les premières investigations

Il réalise cela à travers des investigations préliminaires qui abordent les domaines suivants :

- Les besoins en termes de **logement**
- Les besoins en termes d'**équipement et de services**
- Les **objectifs économiques à atteindre** en matière d'activité et de commerce au regard des futurs habitants
- La **localisation de l'opération**, son périmètre et les lieux d'implantation des différents programmes
- Les **mobilités** à l'intérieur du quartier et les liaisons avec le reste de la commune
- Les **exigences qualitatives** environnementales, architecturales...
- Le **fonctionnement urbain de l'opération d'aménagement**

**Ce premier travail de synthèse s'inscrit dans le cadre des investigations préliminaires.** C'est à ce stade qu'il est nécessaire d'identifier les études techniques, économiques et réglementaires qui s'avéreront indispensables afin de s'assurer de la faisabilité du projet.

**Une analyse fine d'un bureau d'étude de programmation urbaine est souvent intéressante** afin d'identifier les revenus des ménages, les capacités d'endettement et les typologies de logements recherchés.

**L'association du public**, habitants, commerçants, associations, etc., peut également permettre de **mieux définir les besoins** en matière de service, de commerce, de liaisons... tout en **popularisant l'aspect qualitatif de l'opération** ainsi

que la place accordée à un public spécifique (petite enfance, seniors).

En effet, **les habitants et usagers du territoire sont souvent force de proposition lors des ateliers participatifs de la phase de diagnostic.** Structurer un atelier autour du préprogramme peut apporter de la matière permettant au porteur de projet d'arbitrer et de construire ses premiers scénarios.

#### Préprogramme

Retranscription en termes d'objectifs et de moyens



#### Programme

Précision des objectifs de l'opération au regard du scénario retenu

*« C'est un métier qui me passionne, car on bosse vraiment pour le quotidien des gens, la vraie vie : habiter, consommer, travailler, se sentir bien dans sa ville/son village. On l'oublie parfois, mais on a un vrai pouvoir d'action là-dessus. Il faut se le rappeler tous les jours et ne pas s'attacher qu'à l'exercice d'une compétence dévolue par le Code Général des Collectivités Territoriales ... mais bien à la première doctrine qui devrait / doit / est : la vraie vie des gens, le quotidien. »*

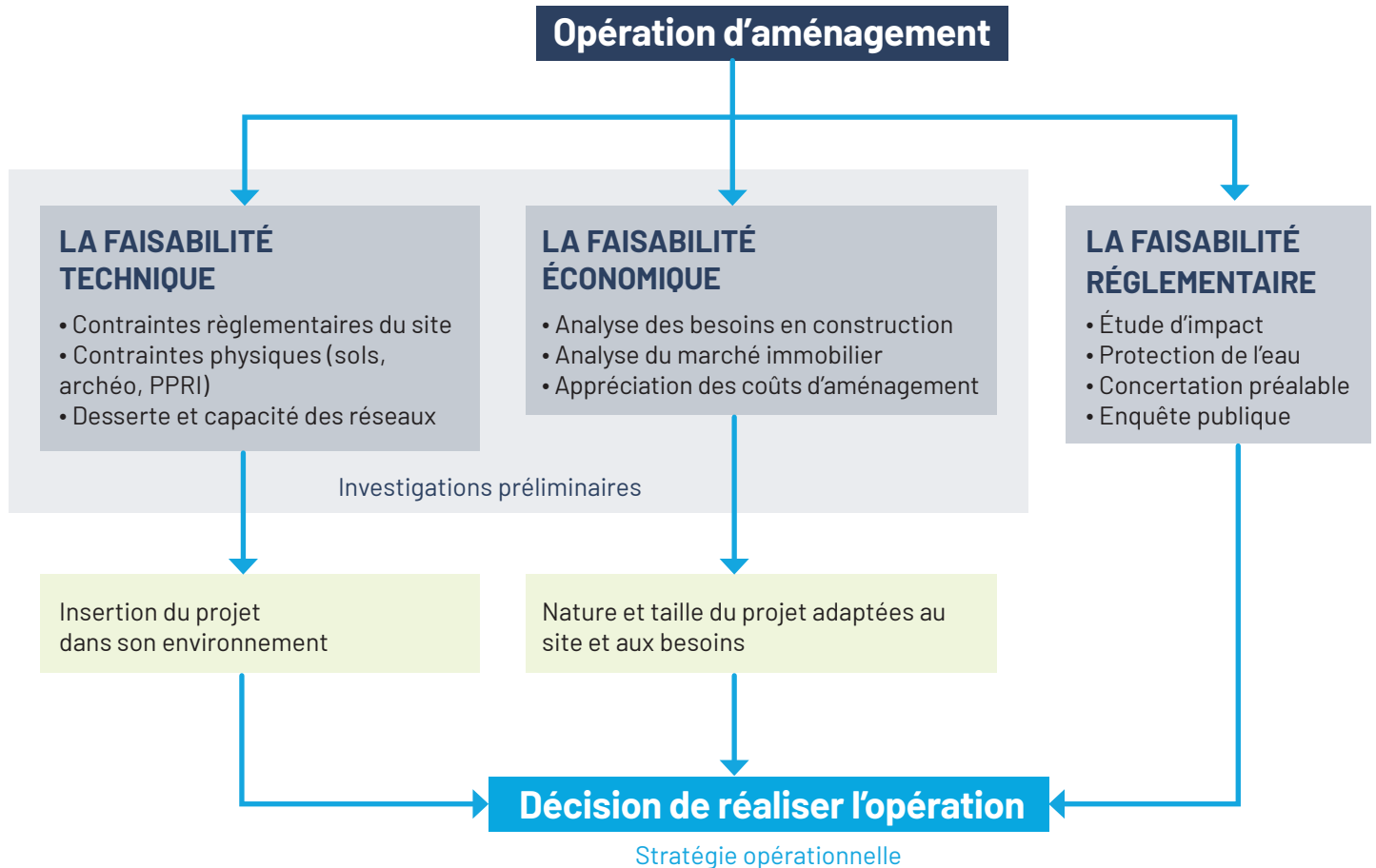
**Natacha Crampé, cheffe de projet Revitalisation, Commune d'Oloron-Sainte-Marie**

# ÉTAPE 5

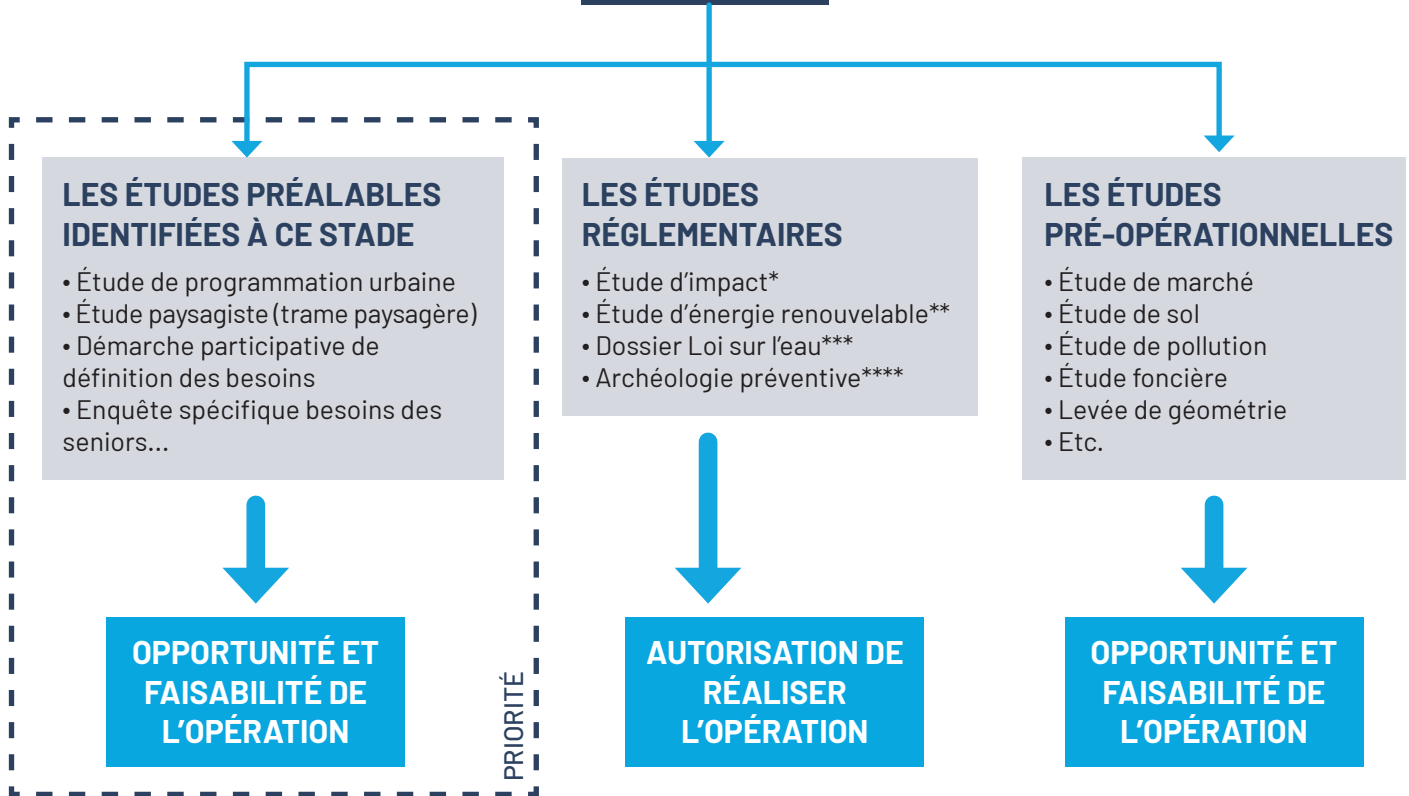
Réaliser des études complémentaires



Lors de l'élaboration du préprogramme, les différentes études nécessaires doivent être identifiées pour vérifier la faisabilité du projet, notamment les faisabilités technique, économique et réglementaire.



## Les études



\*Cas par cas si la surface de plancher (SP) est inférieure à 40 000 m<sup>2</sup> (terrain d'assiette inférieur à 10 ha, mais SP supérieure à 10 000 m<sup>2</sup>)

\*\* Pas concerné si pas étude d'impact

\*\*\* A priori déclaratif, mais à confirmer

\*\*\*\* À vérifier



# ÉTAPE 6

## Construire des scénarios pour son centre-bourg



L'identification des besoins a peut-être permis de faire émerger différentes options envisageables : usages distincts, différents objectifs urbains ou environnementaux.

### Créer des scénarios

L'objectif est par exemple de tester 2 à 3 scénarios de revitalisation (fortement contrastés si possible) en lien avec les capacités opérationnelles du centre-bourg et du porteur de projet, sur différents domaines :

- **des orientations programmatiques** différentes, en fonction des bâtiments existants, des atouts environnementaux du site, voire de la pollution diagnostiquée ;
- **des hypothèses de composition** : préservation de la composition historique et des accès ou remise en cause plus importante, ouverture sur le paysage environnant, etc ;
- **la stratégie foncière** : acquisition ou non, stratégie de revente, accessibilité du site, etc.

Il peut être opportun de prendre quelques contacts extérieurs pour " tester le marché". **Des études complémentaires** (voir fiche) peuvent également être nécessaires pour tamiser les scénarios.

Chaque scénario fait l'objet d'une estimation financière par ratios, qui peut fortement varier en fonction des orientations programmatiques, notamment, des choix de réemploi des bâtiments et de gestion des espaces publics (traitement intégral, partiel, évitement, etc.).

Disposer ici d'un **aperçu des aides financières éligibles** peut s'avérer utile.

L'évaluation des données de projet, foncières et financières permet de constituer les critères essentiels de choix pour trancher sur le parti d'aménagement à développer. Une première esquisse du projet peut alors être réalisée sous forme de carte, proposant un découpage en sous-zones/secteurs.

C'est également le moment pour :

- **choisir l'aménageur, l'AMO/urbaniste, voire les premiers maîtres d'œuvre d'aménagement** (via par exemple un appel d'offres ou à manifestation d'intérêt) ;
- **affiner les connaissances nécessaires sur le site** (environnement, qualité du bâti, pollutions, géographie) et son environnement social.

### Une démarche d'aménagement ouverte et concertée

La présentation du projet et sa diffusion sont des éléments importants afin de maintenir et d'ouvrir la dynamique engagée, et **de faire adhérer la population au projet**. Une démarche de coconstruction peut également considérablement enrichir l'élaboration des scénarios et faire émerger des **idées innovantes**.

C'est à la collectivité de définir le bon moment de cette communication pour la maîtriser, en fonction des choix de stratégie foncière, du calage temporel, etc.

Dans le cas où la collectivité a une idée de projet spécifique (ou plusieurs idées), avec peut-être déjà quelques échanges avec des acteurs extérieurs, elle peut **mandater un prestataire via un cahier des charges/plan guide relativement cadré pour faire tester la faisabilité des idées**, leur insertion sur le site et son environnement, avec une évaluation de l'équilibre financier pour chaque idée.

Si la collectivité n'a pas d'idée spécifique, elle peut demander une étude similaire, lancée sans cadrage préalable de projet afin de solliciter de nouvelles idées.



# ÉTAPE 7

## Préparer le passage à l'opérationnel



La construction des scénarios de revitalisation a permis de valider un parti d'aménagement. À partir de ce choix, il est nécessaire de prendre des décisions sur la manière dont ce programme d'aménagement sera réalisé.

La maîtrise d'œuvre peut alors définir les conditions pour l'engagement opérationnel de la revitalisation :

- **Le cadrage technique** : plan de gestion des travaux, gestion des ouvrages et bâtis existants, mise en œuvre des espaces publics, etc.
- **Le cadrage financier** : bilan d'aménagement décrivant les dépenses et les recettes.
- **Un plan de composition** est mis en place pour gérer la transformation du centre-bourg, la cohérence spatiale et paysagère, assurer le respect des exigences réglementaires, les spécificités du site et le budget déterminé.
- **Le choix du mode d'acquisition foncière** si nécessaire et la mesure des contraintes juridiques.
- **La concertation et la validation publique du projet.**
- **La définition des procédures réglementaires** à mener et la **mise en place d'un calendrier** pour la mise en œuvre du projet.
- **La vérification de la compatibilité du projet** avec les documents d'urbanisme réglementaires, les éventuelles modifications des documents pour pérenniser la démarche, avec par exemple la mise en place d'Orientations d'Aménagement et de Programmation, d'Opération de Revitalisation du Territoire, etc.

La collectivité peut choisir de réaliser le projet d'aménagement en régie, éventuellement assistée par une AMO (assistance à maîtrise d'ouvrage) ou une SPL (société publique locale), ou bien de mettre en place une délégation, avec un mandat ou une concession d'aménagement avec un aménageur.

Il peut être nécessaire de s'entourer des compétences adéquates pour acquérir et négocier le prix du foncier comme l'Établissement Public Foncier de Nouvelle Aquitaine.



# AUTO-ÉVALUATION D'UN PROJET

## Mettre en place une démarche d'auto-évaluation d'un projet d'aménagement

### Pourquoi évaluer ?

L'évaluation lors d'un projet d'aménagement a de nombreux avantages, cela permet par exemple :

- Le dialogue et la mobilisation autour d'un projet lorsque l'évaluation est participative. Ce qui permet de s'adapter en s'appuyant sur la ressource citoyenne, et légitimer l'action.
- La transparence en informant de manière claire, complète et transparente sur les résultats obtenus
- Une meilleure utilisation des moyens humains et financiers en mesurant l'impact de l'utilisation des ressources afin de la rediriger en fonction des besoins et des objectifs.
- Une aide à la décision lors d'une évaluation ex ante (en amont) lors de l'élaboration de différents scénarios.
- L'amélioration continue en mettant en place un suivi de l'action, l'évaluation in situ aide à la gestion durable des pratiques d'aménagement.

### C'est quoi l'auto-évaluation ?

L'évaluation des politiques publiques (EPP) « a pour objet de rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés » (décret n° 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques).

Concrètement, l'évaluation est une démarche permettant l'amélioration de l'action en regardant si les effets attendus se sont produits, et si les objectifs ont été atteints. Cette démarche peut être à la fois continue, territorialisée et participative. Lorsqu'un porteur de projet évalue lui-même son projet, on parle d'auto-évaluation.

**La méthodologie pour évaluer un projet ou une action ne repose pas uniquement sur le choix des indicateurs ou la manière de recueillir l'information, c'est un processus qui doit être réfléchi en amont, et devant respecter un référentiel d'évaluation pour être cadré.**

Généralement, le référentiel d'évaluation est constitué de **7 éléments** :

- 1 • Le champ (ou périmètre) de l'évaluation
- 2 • La stratégie d'intervention du projet, du dispositif ou de l'action évaluée (DLI)
- 3 • Le sociogramme des acteurs (voir fiche acteur)
- 4 • Les questions évaluatives
- 5 • Les critères de jugements associés
- 6 • Les indicateurs utilisés
- 7 • Les méthodes de recueil d'informations et de données.

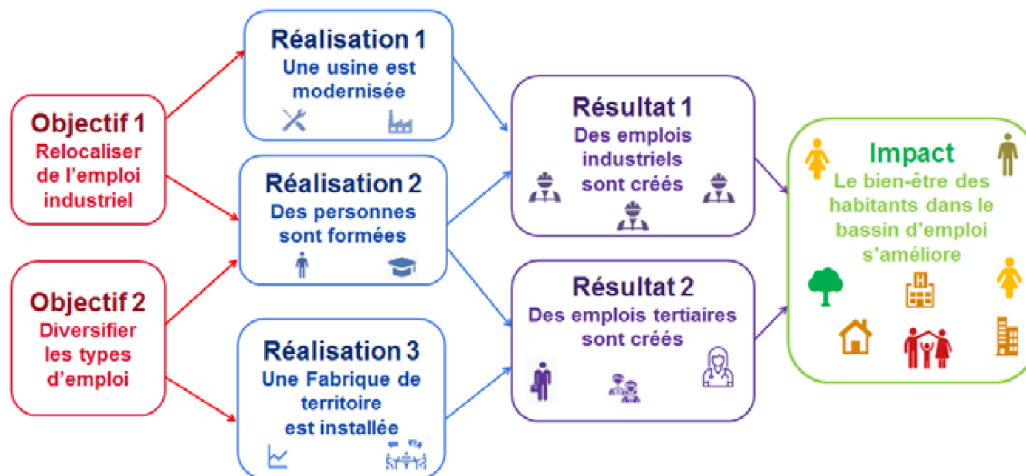
## 1 • Le champ (ou périmètre)

est l'objet que l'on souhaite évaluer. Le champ est défini selon des dimensions variées, telles que le territoire de référence, la période considérée, le cadre réglementaire, le public cible, ...

## 2 • La stratégie d'intervention

consiste à expliquer comment les activités vont conduire aux effets dans le contexte de l'intervention. L'impact final recherché nécessite des résultats intermédiaires obtenus grâce à des réalisations permettant de répondre à des objectifs.

Cette stratégie est rédigée sous forme d'un DLI (Diagramme Logique d'Impact).



Source : ANCT – Production de la Mission d'appui à la performance des projets (MAPP)

Pour construire un logigramme, il faut un travail préalable pour récupérer de l'information et solliciter les décideurs et parties prenantes. Le niveau de détail doit être suffisamment précis : quels publics, quels acteurs, nature de l'action, lien logique ...

### Points clés :

- Utiliser la forme affirmative, pas la forme d'objectif pour éviter les confusions
- Ne pas surcharger le DLI pour le laisser compréhensible
- Ne pas trop le simplifier et éviter les raccourcis pour hiérarchiser (objectifs, réalisations, résultats, impact)
- Ne pas surinterpréter les effets de réalisation, rechercher la causalité précise des réalisations/actions.

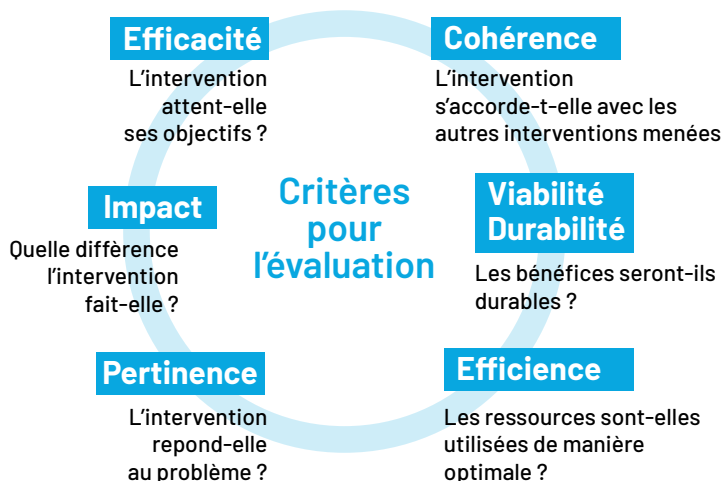


### 3 • Le sociogramme des acteurs

est une représentation graphique de l'ensemble des acteurs qui ont été identifiés comme ayant un rôle déterminant pour le projet. Il existe plusieurs outils pour représenter ces liens entre acteurs. Redirection vers la priorité 2.

### 4 • Les questions évaluatives

permettent de structurer ce à quoi doit répondre l'évaluation aux regards des différents registres d'évaluations. Généralement, on évalue un projet ou une action selon les 6 registres suivants. Ainsi, les questions évaluatives qui en découlent peuvent être :



### EXEMPLES

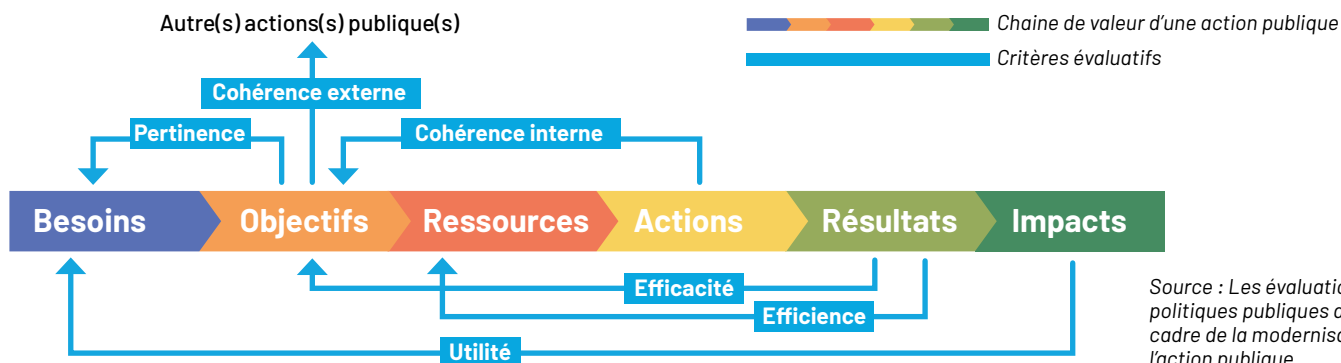
**Efficacité** : L'écoquartier répond-il suffisamment aux besoins en logement du territoire ?

**Efficience** : L'écoquartier répond-il suffisamment aux besoins en logement du territoire par rapport aux frais engagés ?

**Pertinence** : Le territoire avait-il vraiment besoin de cet écoquartier pour répondre aux besoins en logement ?

**Cohérence** : L'écoquartier est-il complémentaire avec le projet de territoire et les autres dispositifs de la collectivité ?

### Que peut-on évaluer ? (Registres de l'évaluation)



Source : Les évaluations des politiques publiques dans le cadre de la modernisation de l'action publique

#### D'autres critères

**La durabilité** : les effets perdurent-ils au delà de l'action ? **L'équité** : y a-t-il égalité de traitement selon les situations ? **La subsidiarité** : est-ce le bon niveau de décision et d'action ?

## 5 • Les critères de jugement

permettent de répondre à la question évaluative concernée.

## 6 • Les indicateurs

Les indicateurs sont les données nécessaires pour analyser les critères de jugement. Ci-dessous **un exemple issu de l'évaluation du PIA ESS** (Programme d'Investissements d'Avenir pour l'Économie Sociale et Solidaire).

Question	Dans quelle mesure le PIA a-t-il permis une coopération accrue entre les acteurs de l'ESS et les partenaires financiers
Critères de jugement	Augmentation du financement accordé aux structures de l'ESS Augmentation du niveau de confiance entre les structures de l'ESS et les partenaires financiers
Indicateurs	- Nombre de prêts et montants - Nombre moyen de partenaires par bénéficiaires - Nombre de prêts renouvelés - Profil de structures ayant bénéficié d'un prêt Nombre de prêts accordés à des structures de l'ESS (avant/après)

Question	Dans quelle mesure le PIA ESS a-t-il contribué au succès des projets portés par les bénéficiaires ?
Critères de jugement	Est-ce que le projet a abouti ? Existe-t-il toujours ? A-t-il atteint ses objectifs ? A-t-il pérennisé ou créé des emplois ? A-t-il été étendu dans son aire géographique ? Est-ce que le projet peut maintenant fonctionner sans la PIA ? Est-ce que l'aide a permis d'élargir (nombre et profil) les bénéficiaires touchés ? ...
Indicateurs	- Réponses : Oui / Non - Réponses du type : nombre d'emplois pérennisés / créés (CDI/CDD), nombre des nouveaux projets créés, nombre de nouveaux bénéficiaires ...

## 7 • Les méthodes de recueil des données

**Finalement, toutes ces étapes mènent à la construction d'un jugement évaluatif, or il ne doit pas être la conclusion de l'évaluation.**

En effet, l'évaluation est avant tout réalisée pour améliorer l'action ou le projet concerné(e). Ainsi, il est essentiel de formuler des recommandations générales et spécifiques, ces recommandations doivent être priorisées et dotées d'une approche temporelle (court, moyen et long terme).

Enfin, il est important de diffuser les résultats (en interne ou publiquement) avec des supports adaptés pour garder en mémoire ce travail d'évaluation, et mettre en œuvre les préconisations et en continuer le suivi.



# Les autres outils Cerema et PQN-A à découvrir

**Vous souhaitez en savoir plus sur les méthodes et moyens de la revitalisation ? Vous vous questionnez sur l'utilité de signer une Opération de Revitalisation de Territoire (ORT) ? Vous souhaitez explorer la place de la nature dans votre centre-bourg ? Vous cherchez à impulser une démarche de participation citoyenne pour réaménager votre centre-bourg ?**

Ce guide s'inscrit dans un catalogue de fiches méthodes, outils et retours d'expériences réalisées en collaboration entre le Cerema et Pays et Quartiers de Nouvelle Aquitaine.

Nous vous proposerons d'autres guides pour vous accompagner dans vos démarches de revitalisation à découvrir ici :

**Fiche méthodologique : les effets juridiques de l'Opération de Revitalisation de Territoire**

**Guide : Impulser une participation citoyenne**

**Guide : Favoriser la qualité environnementale et renaturer son centre-bourg**

Vous souhaitez en savoir plus sur l'animation proposée par PQN-A sur la revitalisation et le développement local ?

Consultez le site internet [www.pqn-a.fr](http://www.pqn-a.fr)

ou contactez Pauline Chatelain, chargée de mission Revitalisation  
T : 07 72 55 07 00 - pauline.chatelain@pqn-a.fr

---

Vous souhaitez consulter les ressources proposées par le Cerema ou bénéficier d'un appui en termes d'ingénierie et d'expertise technique ?

Consultez le site internet [www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)

