



BANQUE des
TERRITOIRES



Comment construire une opération de revitalisation territoriale ?

Février 2020

Territoires Conseils
un service Banque des Territoires

SOMMAIRE

LE CONTEXTE ET SON IMPACT	4
L'ORT, opération de revitalisation territoriale	5
Les missions d'accompagnement	6
L'ORT : une hybridation originale entre projet et opération d'urbanisme ?	8
Les points de passage nécessaires d'une démarche ORT	11
Notre regard et enseignements à partir de ces 3 expérimentations	13
Méthodes et outils : quelques exemples	15
FICHES DE CAPITALISATION PAR ORT ET EPCI	20
Vallées et plateau d'Ardenne	21
Grande vallée de la Marne	25
Bassin de Pont-à-Mousson	30

PARTIE 1

LE CONTEXTE ET SON IMPACT

- 1.1 L'ORT, OPÉRATION DE REVITALISATION TERRITORIALE
- 1.2 MISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT
- 1.3 L'ORT : UNE HYBRIDATION ORIGINALE ENTRE PROJET ET OPÉRATION D'URBANISME ?
- 1.4 LES POINTS DE PASSAGE NÉCESSAIRES D'UNE DÉMARCHE ORT
- 1.5 NOTRE REGARD ET ENSEIGNEMENTS À PARTIR DE CES 3 EXPÉRIMENTATIONS
- 1.6 MÉTHODES ET OUTILS : QUELQUES EXEMPLES

1.1 | L'ORT, OPÉRATION DE REVITALISATION TERRITORIALE

Créée par la loi portant sur l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (dite Loi Elan) du 23 novembre 2018, l'opération de revitalisation du territoire ORT est un outil nouveau mis à disposition des collectivités locales pour porter et mettre en œuvre un projet de territoire dans les domaines urbains, économique et social, pour lutter prioritairement contre la dévitalisation des centres-villes.

<https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/operation-de-revitalisation-de-territoire-ort>

L'ORT facilite la requalification des centres urbains et la rénovation du parc de logements, de locaux commerciaux et artisanaux, et plus globalement le tissu urbain, pour créer un cadre de vie attractif propice au développement à long terme du territoire.

Il s'agit d'un objet nouveau ; le dossier ORT ne dispose pas encore de dispositif d'intervention

formel, au-delà d'une démarche de projet de territoire, un périmètre établi, une gouvernance, dans un cadre nécessairement intercommunal même si l'ORT peut ne concerner qu'une ou plusieurs communes.

L'ORT se matérialise par une convention signée entre une intercommunalité, sa ville principale, d'autres communes-membres volontaires, l'État et ses établissements publics, et toute personne publique ou privée susceptible d'apporter son soutien ou de prendre part à des opérations. Le document contractuel doit faire état de la durée de l'ORT, mais aussi des secteurs d'intervention ciblés, du contenu des actions prévues, du calendrier, du plan de financement, du comité de pilotage associant les acteurs privés et publics engagés.

http://outil2amenagement.cerema.fr/IMG/pdf/brochure_operation_de_revitalisation_de_territoire_fevrier_2019_cle0ce94b.pdf

Les avantages concrets et immédiats de l'ORT

Une fois le projet de territoire défini par les élus en lien avec l'État et les partenaires, la convention d'ORT confère des nouveaux droits juridiques et fiscaux, notamment pour :

1

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ COMMERCIALE EN CENTRE-VILLE

- Dispense d'autorisation d'exploitation commerciale et possibilité de suspension au cas par cas de projets commerciaux périphériques

2

FAVORISER LA RÉHABILITATION DE L'HABITAT

- Accès prioritaire aux aides de l'Anah
- Éligibilité au Denormandie dans l'ancien*

3

MIEUX MAÎTRISER LE FONCIER

- Droit de préemption urbain renforcé
- Droit de préemption dans les locaux artisanaux

4

FACILITER LES PROJETS À TRAVERS DES DISPOSITIFS EXPÉRIMENTAUX

- Permis d'innover
- Permis d'aménager multi-site

Extrait de la brochure éditée par le ministère (MCTRCT) en février 2019.

1.2 | LES MISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT

LES TERRITOIRES CONCERNÉS

Dans le cadre d'un marché à bons de commande signé avec la Caisse des Dépôts et Consignations, le groupement LDA-conseil / Claire TILLON intervient depuis plus de quatre ans pour des missions de conseil et d'appui en ingénierie, gouvernance et méthodologie de projet. Il s'agit généralement d'interventions de courtes durées au service de collectivités demandeuses ou sous la forme d'un appui à la définition d'une proposition méthodologique de conduite de projets, sur des problématiques et à des échelles territoriales très diverses.

Le groupement est ainsi intervenu dans 25 territoires¹, (de Nanterre à Bordeaux, en passant par la Région Grand Est, ou par le département de Mayotte). **En 2019, trois de ces missions concernaient des opérations de revitalisation du territoire (ORT)** au caractère expérimental : dans les Ardennes, en Champagne et en Moselle. Ces missions expérimentent la déclinaison de l'ORT à l'échelle intercommunale sur des villes plus petites que les villes visées par les ORT jusqu'ici, (villes moyennes de 10 000 à 100 000 habitants) et surtout des EPCI et des villes situées en zone rurale².

La Communauté de Communes Vallées et Plateau d'Ardenne (CCVPA) avec 5 villes concernées :

- ▶ Ville centre Bogny-sur-Meuse / 5 100 H
- ▶ Monthermé / 2 335 H
- ▶ Rocroi / 2 330 H
- ▶ Les Hautes-Rivières / 1 482 H
- ▶ Renwez / 1 688 H
- ▶ Rimogne / 1 383 H

La Communauté de Communes de la Grande Vallée de la Marne (CCGVM) avec 2 villes concernées, dont une commune nouvelle :

- ▶ Ville centre Aÿ Champagne / 5 592 H
- ▶ Bouzy / 921 H

La Communauté de Communes du Bassin de Pont-à-Mousson (CCBPAM) avec 5 villes concernées :

- ▶ Ville centre Pont-à-Mousson / 14 228 H
- ▶ Pagny-sur-Moselle / 4 140 H
- ▶ Dieulouard / 4 763 H

¹ Ces missions ont fait l'objet d'un dossier de capitalisation réalisé en décembre 2019

² Les données sur la population sont des données INSEE 2017 pour l'ensemble des territoires

Les missions d'accompagnement réalisées par le groupement LDA-conseil/Claire TILLON ont consisté à aider les collectivités à élaborer leur convention ORT, à les assister pour définir et sélectionner les actions et les opérations prioritaires pour une démarche ORT.

Selon le contexte et l'avancement du projet territorial intercommunal les missions ont permis un appui dans la définition, la formalisation ou la clarification de la stratégie de territoire.

Elles ont permis aussi d'établir pour chaque territoire concerné une « cartographie des acteurs et partenaires » et un « plan de route ou feuille de route » à la fois pour finaliser la convention (rédaction de la convention) et aider le démarrage de l'ORT.

Les contextes, échelles et problématiques rencontrés ont sensiblement varié d'un territoire à l'autre. Cependant des points communs positifs ou non, de même que certaines difficultés, sont communes aux différentes expériences locales.

Le présent document rend compte de ces trois accompagnements **dans l'objectif d'en retirer ainsi des éléments transférables.**

UN ACCOMPAGNEMENT INCITATIF APPORTÉ PAR LA BANQUE DES TERRITOIRES

La Caisse des Dépôts, à travers la Banque des Territoires a apporté un soutien en ingénierie aux trois collectivités pour accompagner leurs projets complexes, les aider à la construction d'une stratégie territoriale et favoriser la diffusion les bonnes pratiques.

La Banque des Territoires a choisi de mobiliser des consultants extérieurs sur des missions courtes, dites missions « flash ». L'expertise technique et méthodologique apportée par le groupement LDA-conseil / Claire TILLON, a ainsi duré une vingtaine de jours pour chaque territoire. Elle a donc été dense et fortement incitative auprès des acteurs : politiques, techniciens, habitants et acteurs locaux, partenaires pressentis (un second effet de « boost » sur les mobilisations).

1.3 | L'ORT : UNE HYBRIDATION ORIGINALE ENTRE PROJET ET OPÉRATION D'URBANISME ?

L'ORT « ACTEUR » DE L'ÉVOLUTION NATIONALE SUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'ORT apparaît dans un contexte où la planification territoriale et les problématiques de revitalisation urbaine sont en pleine évolution et tendent vers une nouvelle forme de politique publique.

Comment répondre au besoin de reconquête d'urbanité dans les villes et leurs centres, quelle que soit leur taille ? Comment concilier la civilité et la sécurité des habitants et des usagers, l'activité économique et le caractère des espaces ? Tout en répondant à cette impérieuse nécessité de construire avec les habitants des espaces qui vont permettre de vivre sur le long terme, en préservant, en restaurant la biodiversité et les milieux naturels, en intégrant des mesures d'atténuation du changement climatique et des solutions d'adaptation.

Lorsque l'on souhaite **passer de l'intention au projet** - ce qui est le cas, dans la démarche ORT - le paradigme partagé a changé : un autre regard apparaît, une autre attente, une nouvelle représentation issue de nouvelles expériences et de nouvelles pratiques sociétales encore absentes ou peu intégrées dans la planification, peu traduites dans la réglementation, même si les élus et populations s'accordent sur le sujet.

C'est une des raisons pour laquelle **le contexte actuel confère une responsabilité particulière à la démarche d'ORT, l'enjeu étant de faire évoluer les réflexions des élus et des techniciens, l'action publique et la gouvernance autour d'un projet davantage participatif** pour s'engager dans des démarches de planification à la fois stratégique et opérationnelle. En effet, une Opération de Revitalisation Territoriale doit s'inscrire à une échelle intercommunale. Tout en s'appuyant sur le projet territorial, l'ORT conduit à une « focalisation »

et traduction spatialisée du projet sur les pôles de vie majeurs.

À l'échelle nationale, l'ORT apparaît ainsi comme un nouvel outil mis à disposition des collectivités pour aller vers une démarche de projet voulu, partagé et conscient. Il s'agit d'un outil dont on peut s'emparer pour repartir du projet de territoire, se démarquant d'une démarche plus courante, appuyée sur le réglementaire.

Un outil dont l'avantage est son « hybridation » entre document de planification et projet de territoire.

Dans ce sens l'intercommunalité et sa capacité ou non à intérioriser ces qualités pour le portage de l'ORT sont au cœur du sujet.

L'ORT : UN OUTIL ? UNE DÉMARCHE ?

L'ORT est un processus de projet. Il doit être compris comme tel pour avoir un effet levier.

Un des principaux défis de l'ORT est de conjuguer en permanence l'échelle intercommunale et la « traduction locale » sur les pôles choisis, intégrant nécessairement le pôle de vie principale du territoire. L'ORT oblige à un aller-retour entre l'opérationnel et la vision stratégique du territoire.

On comprend bien les enjeux qui découlent d'un tel exercice : tant en termes de pilotage politique que technique que d'animation ou d'ingénierie.

L'ORT : UNE INCITATION À « FAIRE TERRITOIRE »

En continuité avec le contexte national, à l'échelle territoriale, la démarche ORT incite donc à « **faire territoire** » au niveau de l'intercommunalité, dans le sens où elle amène à anticiper, consolider, (re) penser les projets communaux de façon plus ouverte et partagée.

La démarche ORT pousse ainsi les élus, grâce aux rencontres organisées dans le cadre des projets urbains de chacun et de la définition de la convention ORT, à assumer la superposition de leurs représentations sur l'idée d'un projet. Un projet qui va au-delà de l'échelle communale pour devenir projet de territoire.

Il s'agit du franchissement d'un seuil de structuration que les collectivités n'auraient pas fait si rapidement ou si spontanément sans cette implication dans la démarche ORT.

En parallèle, les nouvelles exigences citoyennes placent aussi les élus **dans un rôle de médiation à une échelle plus élargie** : repenser les déplacements, avoir un référentiel en matière de transition énergétique, ou trouver un modus operandi avec les services de l'UDAP (Architectes des Bâtiments de France) ne se fait plus de façon isolée.

Avec l'ORT le projet territorial devient processus d'ouverture et de partage entre acteurs aux niveaux politique, technique et économique.

L'ORT : UNE MISE EN PRATIQUE DU MAILLAGE TERRITORIAL INTERCOMMUNAL

L'ORT, dans son « hybridation » entre document de planification et projet de territoire, permet également d'**expérimenter autrement le maillage territorial intercommunal**.

En obligeant à définir quels sont les pôles de vie majeurs de l'intercommunalité, l'ORT amène débat et co-construction sur l'organisation et le fonctionnement du territoire à l'échelle intercommunale. Même si, pour l'instant, le travail effectué n'a pas pu tester cette hypothèse, **l'ORT pourrait être un très bon moyen d'accompagner les territoires dans des démarches de PLUi**.

Dans chaque territoire accompagné par la Banque des Territoires, la première étape a été de **clarifier quels étaient les pôles à intégrer dans la démarche ORT**. Cette étape a reposé sur une recherche de pertinence et de cohérence au regard du fonctionnement et des enjeux du territoire à l'échelle intercommunale et au regard du positionnement du territoire dans un bassin de vie plus large.

C'est peut-être sur ce point que l'ORT montre une limite. Le périmètre de l'ORT n'intègre qu'un ou plusieurs secteurs d'une commune sans possibilités d'associer les communes « satellites » avec qui elle fonctionne, dans le quotidien (à évaluer au cas par cas selon les spécificités locales). Des territoires ont ainsi associé ces communes « satellites » dans la signature de la convention. Il serait intéressant de vérifier comment ce partenariat se concrétise dans la mise en œuvre de la convention.

LE PROJET TERRITORIAL INSCRIT DANS UN NOUVEAU PROCESSUS

Comme déjà évoqué, ce qui est nouveau avec l'ORT, **c'est que le projet devient au cœur du système**. Nous pourrions affirmer, à travers ces trois expériences, que **l'ORT a rendu plus créative l'approche territoriale**.

Les démarches pré-opérationnelles, en raison de leur complexité, enchaînent généralement une suite d'expertises quant au contexte de ces projets, leur programmation, leur faisabilité économique et financière. Elles empilent hypothèses, schémas, organigrammes. Elles entassent dossiers sur dossiers d'aide à la décision, sans que s'engage véritablement cette décision. Sans que le projet émerge réellement dans sa visibilité, dans l'imaginaire et la conviction des élus.

La démarche d'ORT est apparue ici comme **un nouveau support d'aide à la décision** qui n'est plus seulement économique, universitaire ou technique, mais politique, créatif et visible : qui parle de la métamorphose du lieu, qui répond à un désir d'aller vers l'opérationnel sans pour autant se retrouver contraint par un engagement prématuré.

UN DIAGNOSTIC QUI DEVIENT STRATÉGIQUE

Comme nous l'avons dit : l'ORT, c'est **passer de l'intention au projet**. Cela suppose de partir d'un diagnostic ou plutôt d'une vision partagée des problématiques et des enjeux. Ce qui est le « b.a. ba » de tout projet de territoire. Pour autant, sur ces 3 territoires, les contextes, la maturité de projet de territoire étaient (et restent) très différents. Le curseur a été très variable d'un territoire à un autre. Et la collecte d'informations également.

Une des plus-values concrète des missions lancées par la BdT est que la démarche ORT a « contraint » le diagnostic à devenir un travail actif et collectif de connaissances plutôt qu'un recensement. Autrement dit, nous avons mis en place davantage une montée collective de connaissances, débattue, enrichie, puis formalisée. À l'inverse d'un état des lieux qui se voudrait neutre et « impartial » ; plutôt un travail d'identification et de questionnement.

Le diagnostic se veut partagé, court, concis, critique, prospectif (et ce point est essentiel). Il mobilise largement les acteurs locaux. Il amène, non seulement à décrire le territoire, mais aussi à identifier ses points forts (sur lesquels on s'appuiera), ses points faibles (que l'on essaiera de corriger), pour déjà se projeter dans une vision de l'avenir pour le territoire. **Ainsi, le diagnostic devient stratégique car il dessine une trajectoire et ouvre des perspectives opérationnelles.**

UN PROJET FONDÉ SUR UNE VISION ET UN PARTAGE

Avec l'ORT, le projet n'est plus seulement technicien. Le projet permet à la collectivité, le territoire, de choisir son évolution, dans toutes ses composantes, économiques, sociales, environnementales, culturelles ; au-delà des contraintes immédiates.

Le processus fait que le projet s'appuie sur trois principes incontournables :

- ▶ **La mobilisation** des partenaires, dès le diagnostic : on met autour de la table les acteurs dont on aura besoin pour passer de l'intention à l'action.
- ▶ **Un partage** : la co-construction, autant pour des valeurs démocratiques, pour une appropriation

chemin faisant, permettant de « fluidifier » la mise en œuvre du projet, que pour des objectifs ultérieurs d'efficacité (donc d'opérationnalité).

- ▶ **Une vision** : construire l'image souhaitable et souhaitée du territoire, à long terme, par exemple à l'échelle d'une génération.

Le projet change de statut pour devenir un instrument d'action publique en faveur de la ville durable et du territoire, préalable à la planification ; un mode opératoire prospectif et producteur de connaissances.

UN SUIVI ACTIF DE LA PART DES SERVICES DE L'ÉTAT

La mission de suivi des ORT opérée par les Préfets (signataires des conventions), s'est traduite par la présence continue des représentants des DDT concernées. Cette présence se poursuit au-delà du temps de constitution et de signature de ces conventions. L'appui des trois DDT impliquées (pour chaque territoire concerné) s'est traduit de manière différente, mais avec une forte présence terrain pour chacune des communautés de communes : réalisation d'un diagnostic territorial (fiches réalisées par grandes problématiques / état des lieux) et formulation de grands enjeux sur l'un des territoires ou données fournies, proposition de trame constitutive des conventions ORT, échanges durant la démarche, présence aux réunions et participation active sur les 3 territoires.

Les missions Banque de Territoires portant sur ces trois ORT très différentes ont permis également de croiser des informations d'une DDT à l'autre, ce qui n'aurait peut-être pas eu lieu autrement.

Les démarches ont permis ainsi, par ricochet, d'observer des variations de représentation de la démarche de l'ORT par les Préfets : échelle critique considérée pour une centralité, nombre de villes à grouper dans une ORT, priorisation des actions, mobilisation des partenariats, difficultés rencontrées, mise en perspective des questions les plus fréquentes...C'est aussi une manière pour les services de l'État de valoriser l'ORT comme une démarche « projet de territoire » qui s'adapte aux spécificités et fonctionnement du territoire et de démontrer que l'ORT n'est pas une démarche figée dans des principes plus ou moins rigides...

1.4 | LES POINTS DE PASSAGE NÉCESSAIRES D'UNE DÉMARCHE ORT

Selon le territoire, le curseur sera placé différemment et certaines « étapes » seront plus rapides que d'autres.

L'ORT est un processus de projet. Il doit être compris comme tel pour avoir un effet levier. Comme tout processus dans un écosystème local complexe et nécessairement systémique, ces points clefs ne sont pas à « figer » de manière linéaire, même si le point clef n°1 est pour nous une condition sine qua non et centrale du process...

LE POINT CLÉ N°1

Prendre le temps d'installer à la « bonne échelle territoriale », intercommunale et locale, un processus de projet avec l'ensemble des élus, des acteurs et des partenaires.

Objectif :

- ▶ Rencontrer les élus et les rassurer, prendre le temps d'établir une « carte des acteurs », d'identifier le jeu des acteurs
- ▶ « Écouter » le territoire et avoir même de manière imparfaite une première lecture « sensible » du territoire
- ▶ Qualifier le processus de travail collectif à mettre en place pour être au « bon endroit », à la bonne distance et agir avec le bon rythme

LE POINT CLÉ N°2

Travailler collectivement sur une vision partagée et les éléments fondateurs d'une stratégie.

Objectif :

- ▶ Une montée en connaissances partagée, collective à différentes échelles territoriales (intercommunal mais aussi pour chacun des pôles concernés par l'ORT...). Ce travail

ne se résume pas à une seule collecte d'informations ;

- ▶ Favoriser un dialogue au sein des collectivités, entre élus et entre élus-techniciens également
- ▶ Créer par ce travail de « diagnostic actif et collectif » un espace-temps pour installer le processus et lui donner du « corps » (le démarrage de tout processus implique des temps de latence et de flou...)
- ▶ Croiser les représentations de chacun et travailler sur ces représentations : nécessité d'aider à les faire exprimer, de repérer et débattre des points divergents, de formaliser et de dessiner à partir de ces représentations plurielles une vision partagée + esquisser des hypothèses de scénario stratégique (par exemple)
- ▶ L'importance des supports visuels pour faciliter la réflexion commune et les représentations de chacun
- ▶ Identifier rapidement des « indicateurs clefs » pour la démarche ORT : problématiques, enjeux, points de vigilance, qui seront nourris et enrichis avec d'autres tout au long du processus
- ▶ Vérifier le jeu des acteurs et adapter le process engagé

LE POINT CLÉ N°3

Impulser une démarche d'intelligence collective territoriale pour définir le cœur du projet.

Objectif :

- ▶ Mobiliser les habitants, les acteurs locaux, les partenaires
- ▶ Engager les acteurs et partenaires sur le projet
- ▶ Débattre, élargir, croiser et nourrir les représentations et la vision souhaitée et/ou souhaitable
- ▶ L'importance des supports visuels pour faciliter la réflexion commune et les expressions
- ▶ Mettre en « forme » le projet en le « nourrissant » d'idées ou de pistes d'actions et en identifiant des priorités
- ▶ Créer un sentiment d'appartenance au projet, fédérer
- ▶ Vérifier les marges de manœuvre (opérationnel, partenarial, politique, ...)
- ▶ Identifier les zones de vigilance

LE POINT CLÉ N°5

Co-construire une feuille de route intégrant les dimensions de pilotage, d'animation de la démarche ORT et de gouvernance et se doter d'un référentiel commun.

Objectif :

- ▶ Formalisation par écrit des étapes du projet et de ses jalons clés : les points cruciaux conditionnent la réussite du projet. Le rétro-planning et la définition des jalons clés permettent de replacer les actions dans la temporalité de 5 ans (temporalité de la convention) ;
- ▶ Prendre en compte à la fois la structuration opérationnelle (technique, économique) du projet et sa gouvernance (rôles, contributions, organisation des acteurs, partenaires, etc.)
- ▶ Renforcer la dimension management de projet : ressources, animation,
- ▶ Engager les élus, les acteurs, les partenaires autour du projet

LE POINT CLÉ N°4

Projeter une représentation du projet pour une « mise en situation du projet » et aider à la décision.

Objectif :

- ▶ Assurer le dialogue territorial et les débats pour conforter la stratégie souhaitée
- ▶ Cartographier et représenter pour faciliter la réflexion commune autour d'un support visuel commun
- ▶ Homogénéiser les représentations, les propositions, pour chacun des périmètres de l'ORT, pour permettre les arbitrages, le choix d'un plan d'actions et faciliter la mise en œuvre et le suivi de l'ORT à une échelle intercommunale.

1.5 | NOTRE REGARD ET ENSEIGNEMENTS À PARTIR DE CES 3 EXPÉRIMENTATIONS

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ISSUS DE NOTRE APPROCHE « TERRAIN »

- ▶ **Lien avec Direction Départementale des Territoires** : importance du rôle joué par les représentants de la DDT, autant acteurs bienveillants que garants du cadrage étatique du processus
- ▶ Prendre le temps de poser un projet pour le territoire : partager une vision souhaitée et souhaitable du territoire à 5 ans au regard des spécificités et enjeux du territoire. Ces questionnements reposent sur une évaluation collective des « possibles » et des marges de manœuvre du territoire : le curseur n'est pas « une fin en soi » mais bien un travail collectif, participatif à un temps T qui doit s'inscrire dans la durée. Il s'agit de monter en connaissance ensemble à la fois sur les opportunités et les contraintes du territoire au regard de ses ressources et capacités y compris dans sa capacité à mobiliser la population, les acteurs locaux, les partenariats.
- ▶ Le curseur permettra ainsi de « visualiser » une trajectoire et les marges de progression collective.
- ▶ Dans la boîte à outils, l'élaboration d'un diagnostic stratégique dynamique, autrement dit qui intègre une démarche participative, mobilisatrice et un travail sur les enjeux et les représentations plurielles est à impulser.
- ▶ La forme de ce diagnostic actif pour une démarche d'ORT peut être très variable et se dérouler en une réunion. Il ne s'agit pas ici d'établir un état des lieux exhaustif mais bien un socle de connaissances mutuel pour « rassembler, mobiliser » et produire des représentations.
- ▶ Prendre le temps de solliciter et de mobiliser les acteurs de l'évolution du territoire, même ceux qui sont réputés « insaisissables » : prévoir un temps pour un rendez-vous en B to B avec certains interlocuteurs pour les mobiliser.
- ▶ Associer la population à un temps de partage sur la vision du territoire : cette démarche de

concertation et de co-production est à anticiper. Elle s'organise de manière très étroite avec élus et techniciens.

- ▶ Proposer une représentation cartographique homogène des centralités, des problématiques, des projets. Elles ont joué un rôle dans l'expression des représentations mentales du territoire par les acteurs en présence.
- ▶ **Inscrire l'animation de la démarche ORT dans la durée** : le pilotage, central, a pour rôle aussi de garantir la dynamique sur la durée. Ce pilotage peut d'ailleurs évoluer au cours du temps. L'ORT est un processus de projet.
- ▶ Être inventif et innovant dans les propositions devant contribuer à la revitalisation du territoire : boutiques éphémères, évènements « tournants » sur le territoire, expositions, temps de travail : « que puis-je faire à mon échelle pour contribuer à la redynamisation de mon territoire »...

NOTRE ANALYSE EN SYNTHÈSE

Sur la conduite de projet

La dimension stratégique est à travailler, à mettre au cœur du projet et dans la « démarche projet » : elle exige de débattre et de partager une vision, de confronter les représentations, mais c'est elle qui donne le sens, et fédère les acteurs.

Le besoin de formaliser par écrit les étapes du projet, les jalons clés : les points cruciaux conditionnent la réussite du projet. Le rétro-planning et la définition des jalons clés permettent de replacer les actions dans la temporalité de 5 ans ou plus... Il s'agit de se doter d'un **référentiel temporel commun**.

Dans le passage de l'idée au projet, puis l'opérationnel : prendre en compte de pair la structuration opérationnelle (technique, économique) du projet et sa gouvernance (rôles, contributions, organisation des acteurs, structure administrative).

Le recours à la cartographie permet de faciliter une réflexion collective autour d'un support visuel commun. Elle permet aussi de confronter la représentation des acteurs par rapport aux sujets traités : quel est le périmètre de mon territoire, quelles sont les priorités, comment localiser les priorités... ?

Sur le processus

- ▶ L'établissement au plus tôt d'une **cartographie des acteurs évolutive** pour mettre en place une stratégie de relations et de communication avec les personnes et entités leviers dans le processus.
- ▶ Une posture d'accompagnement centrée sur le système d'acteurs permettant une démarche de co-production qui va permettre de définir les conditions d'un **partenariat et de gouvernance de qualité**, en vue de faciliter l'opérationnalité de la démarche à court et moyen terme.
- ▶ La nécessité de méthodes de partage et **d'intelligence collective** en vue d'un véritable dialogue territorial et de l'appropriation effective par tous les acteurs et partenaires de l'ORT sur l'ensemble des dimensions du projet, dans ses différentes temporalités. (Donc pas de recours en amont, à des préconisations techniques qui pourrait faire croire que l'on peut économiser ce temps).

Sur la gouvernance

- ▶ Le **rôle de portage, sur le plan politique**, de la Communauté de Communes pour la cohérence dans la démarche ORT (réseau des acteurs, alliances entre les villes, rôles et contributions) est central.
- ▶ Le **rôle de portage, sur le plan technique**, de la Communauté de Communes pour l'efficacité dans la démarche ORT (organisation des acteurs, ingénierie en interne, structuration ad hoc).

VERS UNE TYPOLOGIE DES PORTAGES POLITIQUES ?

TYPE « ALLIANCE »

- ▶ Convergence de vision et d'action entre le Président de la communauté de communes et le maire de la ville principale (et des autres pôles)

TYPE « SYNERGIE »

- ▶ Le Président de la communauté de communes est le maire de la ville principale et permet de par cette position d'enclencher les prises de décision et la démarche.

TYPE « BOTTOM-UP »

- ▶ L'initiative est portée par une action mutualisée des communes avant d'être relayée par la communauté de communes

TYPE « NEUTRALISATION »

- ▶ Le Président de la communauté de communes est le maire de la ville principale ce qui peut l'amener à neutraliser l'intercommunalité sur ce sujet pour ne pas être accusé de l'instrumentaliser au profit de « sa » ville.

VERS UNE TYPOLOGIE DES PORTAGES TECHNIQUES ?

La forme « politiques entraînant » dans laquelle l'implication des élus est telle qu'ils délèguent peu aux techniciens et restent dans le faire en direct plutôt que dans le faire faire.

La forme « technicien pivot » où tout passe par un seul et unique technicien au risque de limiter et contrer l'implication des autres techniciens du territoire.

La forme « renfort » dans laquelle l'ingénierie technique de la communauté de communes se mobilise pour renforcer une action amorcée par des communes.

La forme « coopération » : les services de l'intercommunalité et ceux des communes du périmètre ORT travaillent ensemble, et chacun à son échelle.

1.6 | MÉTHODES ET OUTILS : EXEMPLES



DÉMARCHE ORT - BASSIN DE PONT-À-MOUSSON

PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET DE LOCALISATION DES ACTIONS PRIORITAIRES

L'ORT se matérialise par une convention signée entre l'intercommunalité, sa ville principale, d'autres communes-membres volontaires, l'État et ses établissements publics, et toute personne publique ou privée susceptible d'apporter son soutien ou de prendre part à des opérations.

Le document contractuel doit faire état de :

- la durée de l'ORT
- des secteurs d'intervention ciblés
- du contenu des actions prévues
- du calendrier
- du plan de financement
- du comité de pilotage associant les acteurs privés et publics engagés

Chaque commune est invitée à sélectionner les actions et opérations qu'elles souhaitent voir se développer à travers la démarche ORT.

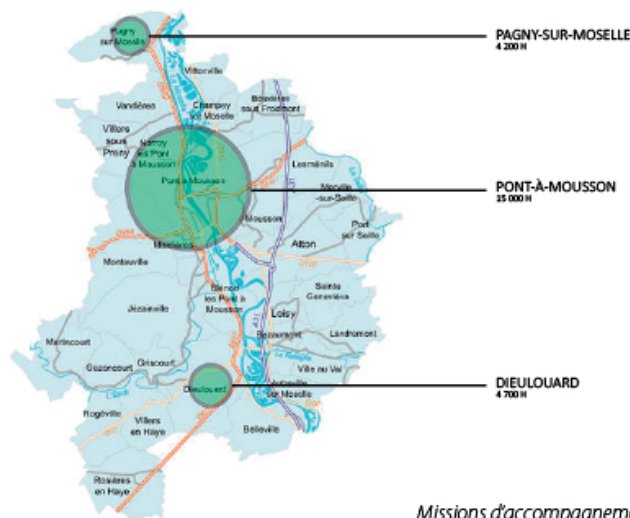
Une sélection d'action doit être établie par les élus et techniciens, sur la base des diagnostics urbains disponibles et des projets urbains et de territoire en cours.

Des plans guides sont proposés afin de faciliter le processus d'identification et de localisation des actions prioritaires pour la revitalisation des centres des communes. Ces plans, sur fond cadastral, permettent de localiser les actions à la parcelle.

Pour chacune des communes concernées par l'ORT : Pont à Mousson, Pagny-sur-Moselle et Dieulouard, les actions considérées comme prioritaires seront ainsi matérialisées sur les cartes, par typologie, numérotées et répertoriées par adresse, parcelle, programme, objectif et acteurs mobilisables. Ces localisations permettront d'alimenter les contenus des FICHES ACTIONS de l'ORT.

TYPOLOGIE DES ACTIONS

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|
| 1 ● Opération immobilière neuve | 9 ● Accessibilité tous modes | 17 ● Implantation nouvel hôtel |
| 2 ● Restauration immobilière | 10 ● Jalonnement / signalétique | 18 ● Opération immobilière de loisir |
| 3 ● Traitement logement vacant | 11 ● Aménagement urbain / e. verts | 19 ● Adaptation, modernisation hôtel |
| 4 ● Traitement habitat indigne | 12 ● Stationnement raisonné | 20 ● Réhabilitation immobilière de loisir |
| 5 ● Implantation commerce neuf | 13 ● Implantation artisanat neuf | 21 ● Valorisation touristique |
| 6 ● Implantation service neuf | 14 ● Implantation industrie neuve | 22 ● Valorisation du patrimoine |
| 7 ● Traitement commerce vacant | 15 ● Traitement friche industrielle | 23 ● Animation culturelle |
| 8 ● Traitement artisanat vacant | 16 ● Traitement friche administrative | 24 ● Entretien - propreté |



Octobre
Missions d'accompagnement et de structuration des démarches
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS - BANQUE DES TERRITOIRES
GROUPEMENT LES DÉVELOPPEURS ASSOCIÉS-TILLON-SYNEOR - www.lida-cc

EXEMPLE

ACTION PRIORITAIRE SUSCEPTIBLE D'ÊTRE RETENUE DANS LE CENTRE DE DIEULOUARD
 CE PROJET PRIORISÉ PAR LA COMMUNE FERA L'OBJET D'UNE *FICHE-ACTION ORT*

ACTIONS 7 et **3**
 Renouvellement urbain
 Traitement commerce & logement vacants

MOTIF DE L'ORT :
 - Agir pour le maintien de la vitalité du centre
 - Conforter l'offre commerciale du centre

NIVEAU DE PRIORITÉ :
 ●●●

ACTEURS :
 Acquéreur - opérateur
 Commune
 ANAH
 EPF

Adresse : 45 et 47, Avenue du Général de Gaulle
 Parcelles : 192 et 193
 Propriétés : privées
 Rez-de-chaussée : potentiel commercial 150 m²
 Etage : logement(s) environ 400 m²

Programmation souhaitable :
 - Commerce et/ou service de proximité au Rez-de-chaussée
 - 6 logements primo-accédants à l'étage - Stationnement en fond de parcelle

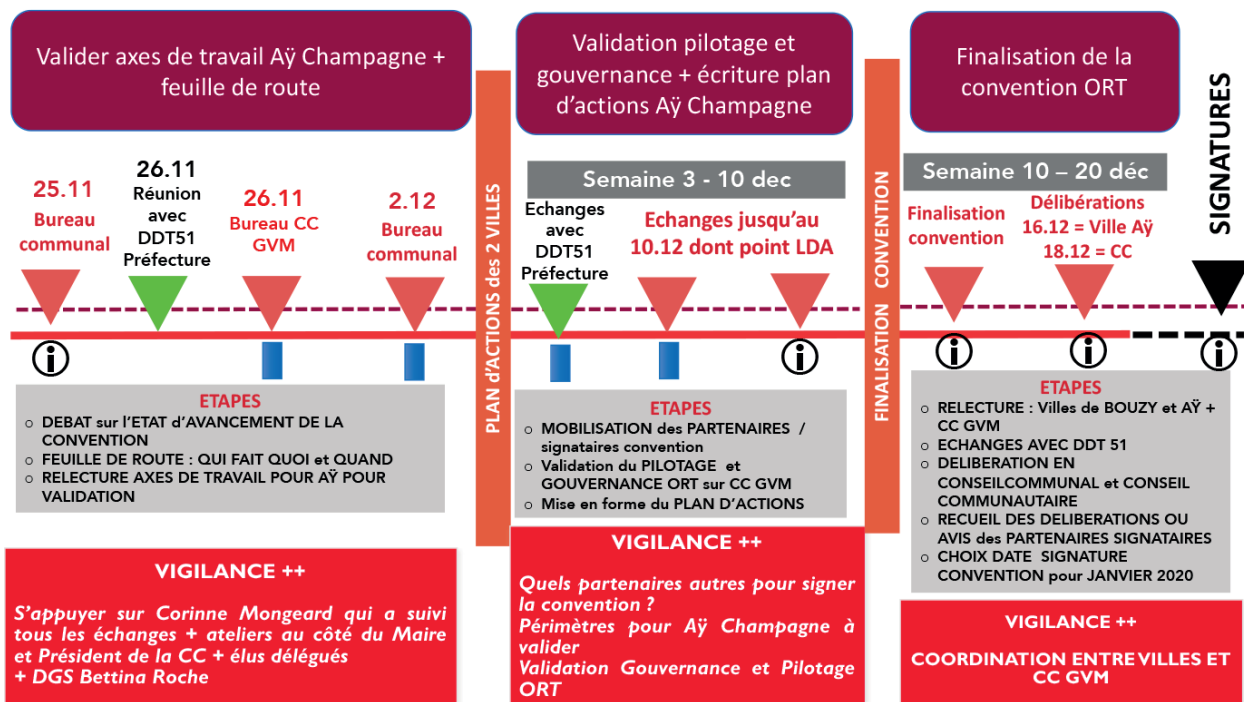


October 2019
 Missions d'accompagnement et de structuration des démarches ORT
 CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS - BANQUE DES TERRITOIRES
 GROUPEMENT LES DÉVELOPPEURS ASSOCIÉS-TILION SÉNIOR - www.lde.com.fr

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|--|
| 1 Opération immobilière neuve | 9 Accessibilité tous modes | 17 Implantation nouvel hôtel |
| 2 Restauration immobilière | 10 Stationnement / signalétique | 18 Opération immobilier de loisir |
| 3 Traitement logement vacant | 11 Aménagement urbain / a. verts | 19 Adaptation, modernisation hôtel |
| 4 Traitement habitat indignes | 12 Stationnement raisonné | 20 Réhabilitation immobilier de loisir |
| 5 Implantation commerce neuf | 13 Implantation artisanat neuf | 21 Valorisation touristique |
| 6 Implantation service neuf | 14 Implantation industrie neuve | 22 Valorisation du patrimoine |
| 7 Traitement commerce vacant | 15 Traitement friche industrielle | 23 Animation culturelle |
| 8 Traitement artisanat vacant | 16 Traitement friche administrative | 24 Entretien - propreté |



Octobre 2016
 Missions d'accompagnement et de structuration des démarches CMT
 CASSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS - BANQUE DES TERRITOIRES
 GROUPEMENT LES DÉVELOPPEURS ASSOCIÉS-TELECOM STROBE - www.cas-cmt.fr



Que fait-on ?	Comment ?	Qui ?	Commentaires	S.48	S.46	S.47	S.48	S.49	S.50	S.51	S.52	S.53	S.54	S.55
Rendre possible la signature de la convention														
1	Faire la liste des partenaires que le territoire veut absolument avoir pour la signature de la convention ORT, en dehors de l'Etat, de la CC et des 3 communes	Une réunion "technique et élus" pour décider de cette liste et voir comment les contacter La réunion doit également aider à relister les missions de chacune et chacun pour accompagner ce dernier travail de formulation / convention	Date choisie en séance Morgane / CC pilote invitations	Liste partenaires présentée non complète : - Région + Département... - Banque des Territoires - CC et chambres consulaires - MMH - SJH - Batignole - PNR L - EPF S - Association des commerçants										
1	Mobiliser les partenaires : mail/vis, présentation de la démarche, argumentaire pour les amener à signer	A répartir entre la CC et les 3 villes Demander l'appui des Maires		Point de vigilance : DATE Délibération = A priori chacune des 3 villes a déjà un conseil prévu pour débiter sur le projet ORT Idem pour la CC A vérifier										
2	"Dégérer" les apports de la réunion du 29 octobre avec les partenaires et les remettre en perspective des projets et de la démarche ORT Notamment identifier les axes / actions à formaliser au niveau intercommunal Chaque des villes doit reprendre le travail effectué collectivement le 29.10 / chacune a repris les paper board Plusieurs thématiques sont apparues importantes de formaliser au niveau CC pour « renforcer l'effort de cohérence et de fédération sur le territoire Revoir le CR de la réunion	Mobiliser le VP à la CC, maire de Dieulouard = M. Poisson pour piloter la démarche / signature convention. C'est Emilie P, DGS de Dieulouard qui mobilise son élu 3 temps de réunions à organiser entre villes et CC puis élus Objectif	Réunion 1 = réunion technique entre les 3 villes et la CC Objectif : retravailler chacune des villes et tous ensemble avec CC les thèmes/axes/actions à mettre dans la convention Réunion 2 = Présentation au VP Monsieur Poisson et Maire de Pagny/M. Monsieur Blanchin Objectif : Présentation à chacun des élus des villes Réunion 3 = réunion Dgs et élus pour arbitrer Objectif : valider avec les élus pour écrire les fiches actions avec point de vigilance : intercommunalité / villes	Se rappeler la logique entre intercommunalité et chacune des villes : décliner une fiche action au niveau de l'interco et la décliner si possible au niveau de la ville... Point de vigilance : le DGS de Pagny/Moselle est en arrêt maladie. Voir avec le Maire comment poursuivre ce travail de reformalisation Exemple du tourisme fluvial qui concerne les 3 villes (et aussi l'ensemble du territoire)										
Ecriture de la convention pour délibération puis signature														
L'écriture de la convention est effectuée par toute l'équipe projet. Mais c'est Morgane / CC qui est responsable de la formalisation au fur et à mesure avec les apports de chacun														
A	Périmètres des 3 villes à valider	Envoi du périmètre à la DOT pour validation	Chacune des 3 villes	Point de vigilance : ville de Pagny/Moselle Attention Attention = Penser à envoyer chemin-faisant l'écriture de la DOT qui est OK pour cet appui et cette relecture										
B	Ecriture des fiches actions pour formaliser le plan d'actions	Modèle = celui du cabinet SCALEN Merci à Emilie P de transmettre à l'équipe projet pour vérifier que tout le monde part de la même structure	DGS de chacune des 3 villes = fiches actions de leur projet ville CC / Morgane : écriture des fiches actions de la CC	Point de vigilance = bien partir sur le même modèle										
C	Préambule + stratégie globale / démarche ORT à l'échelle intercommunale	Ecriture du chapeau / préambule / stratégie intercommunale argumentant la démarche ORT et choix effectués par le Bassin de PAM Documents supports = POCE + DIAGNOSTIC Interco (commencé mais non fini) + Scot + OPAM	Morgane démarre une première mouture et la transmet à l'équipe projet / élus compris Grigory G transmet à Morgane le diagnostic commenté sur l'interco LDA appuie Morgane pour l'écriture de ce chapeau et stratégie	Point de vigilance : rester très synthétique mais bien argumenter l'intérêt et la pertinence pour le bassin de PAM de la démarche ORT. Souligner l'effort de fédération, de cohérence...										
D	Gouvernance et pilotage	Ecriture d'un paragraphe sur gouvernance globale et locale	LDA propose une première mouture à l'équipe projet pour enrichissement											
E	Formalisation de la convention et du plan d'actions - Chaque ville intègre les éléments de présentation de "son" projet dans le corps de la convention (diagnostic succinct) / voir modèle de la convention - Chaque ville + CC finalise le plan d'actions	Une réunion de l'équipe projet en présence des élus pour vérifier cohérence du plan d'actions	Morgane vérifie les apports de chacune des 3 villes et du plan d'action Avec l'aide des DGS elle propose des dates pour réunion technique puis réunion politique (point G)											

PARTIE 2

FICHES DE CAPITALISATION PAR ORT ET EPCI

- 2.1 VALLÉES ET PLATEAU D'ARDENNE
- 2.2 GRANDE VALLÉE DE LA MARNE
- 2.3 BASSIN DE PONT-À-MOUSSON

2.1 | VALLÉES ET PLATEAU D'ARDENNE

Appui à l'élaboration d'une démarche d'opération de revitalisation territoriale sur la Communauté de communes des Vallées et Plateau d'Ardenne

CONTEXTE DE LA DÉMARCHE



La Communauté de Communes « Vallées et Plateau d'Ardenne » créée au 1^{er} janvier 2017 et née de la fusion entre les Communautés de Communes Meuse et Semoy et Portes de France, regroupe 31 communes (22 issues de l'ancienne Communauté de Communes Portes de France et 9 de l'ancienne Communauté de Communes Meuse et Semoy) pour une population globale de 26 163 habitants. Elle a la particularité d'être frontalière avec la Belgique en 2 secteurs. Elle relève de deux SCOT différents. Elle compte 31 communes. Six communes ont plus ou autour de 1500 habitants (Bogny sur Meuse, 5375 / Monthermé, 2495 / Rocroi, 2426 / Renwez, 1773 / les Hautes-Rivières, 1604 / Rimogne, 1477).

Un regroupement de CC était rendu nécessaire par la loi NOTRE ; le périmètre actuel résulte de la volonté des élus des deux CC, proches en termes de taille, de façons de travailler, de taux de fiscalité. Le conseil des maires installé prend fréquemment les

décisions à l'unanimité, s'attachant à développer des complémentarités.

La communauté de communes des Vallées et Plateau d'Ardenne et les communes de Bogny-sur-Meuse, Monthermé, Rocroi, Renwez, Rimogne et les Hautes-Rivières ont décidé de s'engager dans une Opération de Revitalisation du Territoire (ORT), pour répondre aux problématiques communes de leur(s) centre(s)-bourg(s) à savoir :

- ▶ Chacune des villes intégrées dans la démarche a recensé des habitats indignes et des logements qui, par certaines caractéristiques (déperditions énergétiques), contribuent à la précarité de la situation économique de leurs occupants,
- ▶ Ces villes peinent à lutter contre la déprise des commerces de centre-ville, qui a pour conséquence un déport des activités commerciales vers la périphérie, voire en dehors du territoire de la communauté de communes, générant des difficultés pour les habitants peu mobiles,
- ▶ Elles disposent de centres-villes qui ont évolué souvent « au fil de l'eau », sans structuration suffisamment définie en amont et mise en œuvre,
- ▶ Elles ont du mal à attirer et à ancrer de nouveaux habitants, de nouvelles activités économiques sur le territoire,
- ▶ Elles développent parfois des projets qui pourraient se faire concurrence.
- ▶ Sur la base de ces grands éléments de diagnostic, les 6 villes de la CC Vallées et Plateau d'Ardenne considèrent qu'elles ont tout intérêt à mieux travailler ensemble, sous l'impulsion de la Communauté de communes, pour conduire des politiques et des projets mieux coordonnés, plus cohérents, à l'échelle du territoire intercommunal avec une volonté de renforcer l'attractivité globale de ce territoire et son développement.

Afin de renforcer les mesures déjà mises en place pour surmonter ces difficultés, aller au-delà et conforter efficacement et durablement son développement, le(s) centre(s)-bourg(s) de Bogny-sur-Meuse, Monthermé, Rocroi, Renwez, Rimogne et les Hautes-Rivières appellent une intervention coordonnée de l'ensemble des acteurs impliqués, dont les collectivités, l'État, ainsi que d'autres acteurs/ partenaires déjà mobilisés ou à mobiliser

OBJECTIFS DE LA MISSION

L'élaboration de l'ORT, Opération de Revitalisation de Territoire, est portée par la CC des Vallées et Plateau d'Ardenne. Elle couvrira les champs suivants :

- ▶ La réflexion sur le projet d'Opération de Revitalisation du Territoire, voire dans sa définition (en fonction de l'avancée des démarches de projet), dont :
 - mise à plat des dynamiques de fonctionnement du territoire – fonctions de centralité, systèmes d'acteurs,
- ▶ Identification de projets et d'opérations clés, définition du système de priorisation,
- ▶ L'installation de la gouvernance locale du projet (tant dans les dimensions pilotage que technique et d'association des habitants) – en ayant une approche d'ensemble, à l'échelle intercommunale (transversalités à développer plutôt que juxtaposition d'approches communales).
- ▶ L'établissement d'une feuille de route pour l'élaboration de la convention ORT : les étapes et démarches à engager pour monter le dossier : recommandations techniques et de contenu, de pilotage et de gouvernance locale, les conditions de réalisation, de qualité et de suivi des actions (dont la mobilisation de compétences et d'ingénierie).

REPÈRES SUR LE TERRITOIRE

L'ex - CC Portes de France (le Plateau), composée de 22 communes, territoire plutôt tourné vers le tertiaire, a vu sa population augmenter depuis 1975, (de 10 686 habitants à 12 884 habitants), avec une densité relativement faible : 47.8 en 2013. L'ex - CC MS (la Vallée de la Meuse) composée de 9 communes, territoire ouvrier, vers la métallurgie, en souffrance économique, a vu sa population diminuer, passant de 17 002 habitants en 1975 à 12 920 habitants, avec une densité restant élevée pour le département à 90.4 en 2013.

On constate sur la Vallée et sur le Plateau le même potentiel de personnes actives : population de 7 135 et 7 585 habitants entre 15 et 59 ans mais des disparités certaines :

La Vallée compte plus d'ouvriers, de retraités, et de personnes sans emploi.

Le Plateau compte plus de cadres et d'employés, et quelques agriculteurs.

Le taux d'activité est plus élevé sur le Plateau avec 5 396 actifs résidant sur la zone (contre 4 513 sur la Vallée), mais avec seulement 2 280 emplois sur la zone (contre 4 045 emplois sur la Vallée) : ceci correspond au tissu industriel de la Vallée avec de nombreux emplois sur place, les habitants du Plateau ayant tendance à travailler hors zone, notamment sur l'agglomération de Charleville-Mézières.

La ville centre de Bogny-sur-Meuse, tout en longueur, n'a pas de véritable centre-ville, mais dispose de 3 petits centres. Elle partage la situation de nombreuses petites villes : faiblesse du tissu commercial (il n'y a plus de boucherie), présence d'habitat indigne ; des démarches de réhabilitation du centre bourg et de rénovation par des bailleurs sociaux sont engagées, ainsi que des actions sur les mobilités, les équipements médicaux et services à la population ; une ORAC se termine sur une partie du territoire, sa poursuite a été demandée.

LES POINTS CLÉS

Son territoire est « bicéphale », hétérogène dans sa composition et ses principales caractéristiques :

- ▶ Sur le Plateau, on a un territoire plutôt tourné vers le tertiaire, avec une population en augmentation depuis 1975 (10 686 => 12 884 habitants) et une densité relativement faible. Le taux d'activité s'établit à 5 396 actifs résidents, majoritairement cadres et employés, ainsi que quelques agriculteurs. Les habitants du Plateau travaillent essentiellement hors zone, sur l'agglomération de Charleville-Mézières notamment.
- ▶ Les Vallées sont marquées par un passé industriel tourné vers la métallurgie, en souffrance économique. Il s'agit d'un territoire plutôt ouvrier, dont la population est en diminution depuis 1975 (17 002 => 12 920 habitants), caractérisé par une densité élevée pour le département (90,4 hab/km² en 2013). Le taux d'activité s'élève à 4 513 actifs résidents, travaillant majoritairement sur place.

Les enjeux s'expriment à plusieurs échelles :

Projet global de territoire

- ▶ Apporter de la cohérence entre les politiques des communes et de la CC
- ▶ Renforcer la notion de réseau territorial (ex : maisons de santé)
- ▶ Formaliser le projet de territoire, l'actualiser, le mettre en musique
- ▶ Préfigurer le prochain projet de territoire (prochain mandat)
- ▶ Donner aux habitants un éclairage intercommunal
- ▶ Montrer que le projet communautaire avance

Attractivité

- ▶ Booster le territoire : habitat, commerce
- ▶ Investir et inciter à investir
- ▶ Travailler le marketing territorial, l'image, en lien avec le projet en cours « être ambassadeur de son territoire »
- ▶ Développer le tourisme
- ▶ Requalifier certains quartiers

Habitat

- ▶ Pouvoir bénéficier du Denormandie sur l'ensemble de la zone agglomérée de la commune
- ▶ Renforcer l'attractivité de chacune des six communes et de l'ensemble du territoire, ainsi que l'offre en termes d'habitat
- ▶ Développer l'habitat intermédiaire, l'habitat inclusif, l'habitat étudiant

Population / Démographie

- ▶ Lutter contre la déprise démographique, notamment dans les centres-villes
- ▶ Inciter les ex-étudiants à rester / revenir sur le territoire
- ▶ Renforcer les liens sociaux

Foncier

- ▶ Améliorer la maîtrise foncière, avec une politique mieux définie, à l'échelle intercommunale

Commerce

- ▶ Pouvoir exercer le DPU commercial

DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE / TEMPS FORTS

- ▶ Trois ateliers participatifs et collaboratifs avec les acteurs locaux, en présence des élus : impulser une intelligence collective territoriale
- ▶ Des échanges réguliers avec les élus et les collectivités, pour un ajustement et une validation chemin-faisant, permettant souplesse et réactivité
- ▶ Plusieurs points d'étape avec la DDT des Ardennes, en charge de l'élaboration d'un diagnostic intercommunal, de la définition des enjeux, du suivi de la démarche pour l'État, d'un appui à l'écriture de la convention
- ▶ Une co-construction de la feuille de route, mobilisant aussi les partenaires, y compris la DDT des Ardennes
- ▶ Des temps de partage avec la Banque des territoires pour évaluer les difficultés, les avancées, les résultats...

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

- ▶ Des comptes rendus de chacune des réunions et de leur production
- ▶ L'élaboration d'une première version de convention ORT
- ▶ La définition d'un plan d'actions pour l'ORT : axes, objectifs, pistes d'actions
- ▶ Une mise en perspective, cartographique, à l'échelle de la commune, du plan d'actions
- ▶ Une version finale du rapport réintégrant les principales étapes
- ▶ Une synthèse des analyses de l'équipe LDA / C Tillon

Les recommandations de l'équipe LDA / C Tillon pour la mise en œuvre de l'ORT sur le territoire

Une feuille de route détaillant les étapes, les points de passage obligés, les points de vigilance, le « qui fait quoi », etc. et validée avec les élus et techniciens, la DDT des Ardennes

Les points de vigilance de l'équipe LDA / C Tillon, au regard des objectifs de notre mission d'appui pour la Banque des Territoires



LES POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Mettre en œuvre l'animation de la démarche pour conserver la dynamique
- ▶ Solliciter régulièrement les communes pour maintenir leur implication dans la démarche
- ▶ Impliquer les bailleurs sociaux
- ▶ Travailler avec le PNR
- ▶ Associer la population au bon moment

2.2 | GRANDE VALLÉE DE LA MARNE

Appui à l'élaboration d'une démarche d'Opération de Revitalisation Territoriale sur la Communauté de communes Grande Vallée de la Marne : vers une consolidation du projet urbain d'Aÿ Champagne

CONTEXTE DE LA DÉMARCHE

Au printemps 2019, la commune de Bouzy, bourg rural d'environ 1000 habitants, en région Grand Est, en plein cœur du Champagne Grand Cru, a bénéficié d'un appui en ingénierie, via la Banque des Territoires. Cet appui a permis de réorienter la demande vers une problématique plus large de centre-bourg.

Madame Paillard, Maire de Bouzy, a initié la mise en place au sein de l'Association des Maires de France (AMF) où elle siège, une commission spécifique sur l'ORT pour répondre à la volonté de nombreux maires de décliner également la loi Elan en milieu rural. Madame la Maire a souhaité également explorer sur le territoire de la communauté de communes Grande Vallée de la Marne cette démarche d'ORT, en s'appuyant sur le pôle de vie majeur, Aÿ Champagne et sur sa commune, Bouzy, bourg rural. La communauté de communes a validé cette proposition.

Le Préfet, intéressé pour expérimenter sur la Marne l'ORT en milieu rural a proposé d'accompagner la communauté de communes. Il a chargé la DDT d'élaborer un diagnostic à l'échelle intercommunale, du suivi de la démarche ainsi qu'un appui à la formalisation de la convention.

La Banque des Territoires quant à elle a décidé de poursuivre son appui pour aider à la fois :

- ▶ Aÿ Champagne à constituer son programme de revitalisation de centre et sa feuille de route à court et moyen terme
- ▶ Bouzy pour animer un atelier participatif en continuité du travail réalisé sur la commune au printemps 2019.

La mission a démarré le 3 septembre 2019 et s'est terminée le 26 novembre 2019.

La volonté de la communauté de communes et des deux maires est de signer une convention d'ici fin Janvier 2020.

OBJECTIFS DE LA MISSION

L'élaboration de l'ORT, Opération de Revitalisation de Territoire, est portée par la CC de la Grande Vallée de la Marne. Elle se déclinera de manière plus opérationnelle, sur le pôle majeur de la Communauté de communes, Aÿ-Champagne, et de manière expérimentale sur le bourg rural de Bouzy.

Il s'agit concrètement de :

- ▶ Accompagner la CC de la Grande Vallée de la Marne à la préfiguration d'un dossier ORT : dimension transversale et intercommunale du projet ORT ; gouvernance du projet...
- ▶ Resituer les 2 pôles d'Aÿ et de Bouzy dans cette échelle intercommunale avec une homogénéité dans la présentation
- ▶ Mettre en perspective la situation du pôle majeur Aÿ-en-Champagne : lecture urbaine et globale de «revitalisation du centre» avec définition d'une feuille de route
- ▶ Effectuer un focus sur la dynamique touristique et économique de Bouzy, en lien avec la dynamique intercommunale et patrimoniale de l'UNESCO.

Cet accompagnement intègre la formalisation d'une cartographie du projet d'Aÿ dans la perspective du montage de dossier d'ORT.

REPÈRES SUR LE TERRITOIRE



La communauté de communes Grande Vallée de la Marne regroupe **14 communes et 15 095 habitants en 2015** (15 226 habitants en 2010), avec une densité moyenne de 82,6 hab/Km².

La communauté de communes est située dans le Parc Naturel Régional Montagne de Reims et du triangle marnais « Reims-Chalons-Epernay ».

La communauté de communes se compose de 3 entités géographiques distinctes : vallée de la Marne, plateau forestier, coteaux viticoles. C'est un territoire dont l'identité repose sur le patrimoine viticole depuis plusieurs siècles : site UNESCO des Coteaux, Maisons et Caves de Champagne, Site Patrimonial Remarquable à Aÿ-Champagne, et forte densité du petit patrimoine rural lié à l'activité champagne. La ville d'Aÿ est reconnue comme le berceau du Champagne. Bouzy est dans les 17 communes champenoises (sur 300) répertoriées AOC Grand Cru.

C'est un territoire où la biodiversité est également très riche, avec une densité remarquable en espèces protégées, en particulier dans les zones humides forestières.

La vallée de la Marne concentre la majeure partie de la population, avec Aÿ-Champagne, Dizy et Tours-sur-Marne, qui représentent 57 % de la population de la CC. Aÿ Champagne est le pôle principal de la communauté de communes, avec 5.592 habitants. Cette commune nouvelle est née de la fusion en 2016 entre Aÿ, Mareuil, Bisseuil. Bouzy est une commune rurale de 921 habitants. Cette bourgade a une vie économique forte autour du Champagne.

La population est globalement vieillissante sur l'ensemble des communes (part 40-65 ans > moyenne nationale), avec un niveau de vie globalement plus élevé que la moyenne dans la Marne (Ex : 66,2 % des ménages imposés / 53,5 % dans la Marne).

En matière d'habitat, le parc de la Communauté de communes est dominé par le parc privé (85%), le parc social étant en partie concentré sur Aÿ (61%) avec des logements anciens (63 % < à 1970) et une problématique de vacance présente sur toutes les communes, ce qui constitue un enjeu fort, compte tenu des contraintes foncières.

L'économie du territoire est portée par le champagne : 6 des 8 plus gros employeurs du département sont sur le territoire avec la présence de grandes maisons de champagnes (Champagne Laurent-Perrier, Bollinger, Billecart Salmon et VrankenPommery), 2 entreprises connexes au Champagne (Sparflex France et Amcor flexibles Capsules France). Le tissu économique est réparti sur l'ensemble du territoire avec un nombre important de petites entreprises. L'activité qui repose sur le Champagne est créatrice d'emplois permanents et saisonniers. Sur Bouzy, les viticulteurs «récoltant manipulant » sont dynamiques. Ils développent depuis 1960 leur propre réseau de ventes de bouteilles pour conquérir le marché français. Ces dernières années, ils se sont « attaqués » au marché de l'export avec succès.

Les zones d'activités économiques de la CC sont en général rapidement commercialisées, de par l'attractivité du territoire. Seules quelques-unes restent avec des locaux vacants ou en partie à construire.

C'est un territoire qui a son propre bassin de vie avec 45 % des flux domicile-travail qui se font en interne. Mais c'est aussi un territoire qui a des relations fortes avec les pôles urbains d'Epernay (57% des flux sortants) et de Reims (32%).

DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE / TEMPS FORTS

- ▶ Une lecture urbaine avec élus et techniciens, sur l'ensemble des bourgs de la commune nouvelle d'Aÿ Champagne et de Bouzy
- ▶ Des entretiens (en face-à-face ou téléphone) avec des acteurs locaux, des partenaires, des élus
- ▶ Trois ateliers participatifs et collaboratifs avec les acteurs locaux et la population, en présence des élus : impulser une intelligence collective territoriale
- ▶ Des échanges réguliers avec les élus et les collectivités, pour un ajustement et une validation chemin-faisant, permettant souplesse et réactivité
- ▶ Plusieurs points d'étape avec la DDT de la Marne, en charge de l'élaboration d'un diagnostic intercommunal, de la définition des enjeux, du suivi de la démarche pour l'Etat, d'un appui à l'écriture de la convention
- ▶ Une co-construction de la feuille de route, mobilisant aussi les partenaires, y compris la DDT de la Marne
- ▶ Une réunion avec le conseil municipal d'Aÿ Champagne et deux réunions avec le bureau communautaire
- ▶ Des temps de partage avec la Banque des territoires pour évaluer les difficultés, les avancées, les résultats...

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

- ▶ Des comptes rendus de chacune des réunions et de leur production
- ▶ La définition d'un plan d'actions pour l'ORT : axes, objectifs, pistes d'actions
- ▶ Une mise en perspective, cartographique, à l'échelle de la commune, du plan d'actions
- ▶ Une version finale du rapport réintégrant les principales étapes
- ▶ Une synthèse des analyses de l'équipe LDA / C Tillon
- ▶ Les recommandations de l'équipe LDA / C Tillon pour la mise en œuvre de l'ORT sur le territoire
- ▶ Une feuille de route détaillant les étapes, les points de passage obligés, les points de vigilance, le « qui fait quoi », etc. et validée avec les élus et techniciens, la DDT de la Marne
- ▶ Les points de vigilance de l'équipe LDA / C Tillon, au regard des objectifs de notre mission d'appui pour la Banque des Territoires

LES POINTS CLÉS

Une communauté de communes rurale de 15 000 habitants : 2 pôles concernés par l'ORT : Aÿ Champagne, près de 5 600 habitants, commune nouvelle, regroupant 3 bourgs et Bouzy, bourg rural de près de 1 000 habitants. Le nombre d'habitants est relativement stable.

Les enjeux de revitalisation sont :

- ▶ Renforcer la lisibilité du territoire
- ▶ Une politique foncière volontariste pour anticiper et accompagner la revitalisation, avec une question centrale et urgente autour des « outils d'appui d'aménagement » comme l'Établissement Public Foncier pour une mise en œuvre opérationnelle, à la bonne échelle « spatiale et temporelle » ...
- ▶ Un « marquage » et une requalification des centres bourgs comme lieux de vie et de rencontre, accueillants, ouverts, accessibles : repenser la signalétique et coordonner à l'échelle CC ; « enchanter » le client et le passant ; « réveiller » certaines rues ; adapter les aménagements publics aux attentes et besoins actuels ; repenser les circulations, les mobilités (dont les modes doux), la sécurisation des cheminements, des parcours ; mettre en lien les pôles de vie, d'attractivité, d'activité de chacun des bourgs ; élargir l'accueil à la diversité des habitants, aux touristes...
- ▶ L'animation des centres-bourgs pour soutenir la vitalité commerciale comme le marché sur Aÿ
- ▶ La diversification de l'offre de logement et du parcours résidentiel : maintien des personnes âgées, accueil de jeunes et de familles, renouvellement de la population
- ▶ Une réponse innovante à la vacance dans les logements, notamment les grandes maisons non valorisées par leur propriétaire
- ▶ Le maintien des activités et services existants et du tissu économique tout en soutenant la diversification et l'adaptation des services et activités en réponse aux évolutions sociétales
- ▶ La création de lieux/espaces de rencontre innovants « multi-projets » tiers lieux ; coworking ; maison de services ou relais ; bar à champagne...
- ▶ La valorisation des fêtes de village comme patrimoine « populaire » nécessaire pour créer du lien, des solidarités, des rencontres intergénérationnelles : des initiatives vigneronnes encore très actives sur Bouzy ; une demande de réappropriation de la fête Henri IV sur Aÿ par les habitants
- ▶ Une plus grande prise en compte et intégration des patrimoines, bâti, naturel, paysages, géologique : le canal et les berges, haltes fluviales, les coteaux, les sites remarquables, les itinéraires de randonnée, les lieux d'accueil des visiteurs/touristes, les événements culturels ; l'histoire...
- ▶ La requalification de la friche Moët & Chandon sur Bouzy (1 ha racheté fin 2019 par la commune)





LES POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Prendre conscience des potentiels et atouts d'Aÿ et être fier de son territoire
- ▶ Dépasser la dialectique « habitants-visiteurs »
- ▶ Changer de regard : être à la « bonne échelle » pour développer le projet urbain d'Aÿ, intégrer le moyen et long terme
- ▶ S'appuyer sur une vision nouvelle de la « centralité » : problématique au cœur des évolutions à venir pour la revitalisation d'Aÿ Champagne
- ▶ Animer le travail collectif autour d'un projet de territoire à l'échelle intercommunale avec un objectif fort de lisibilité du projet ORT
- ▶ Accompagner les synergies et complémentarités entre les deux pôles de l'ORT, Aÿ Champagne et Bouzy, au regard du développement souhaité et souhaitable de la communauté de communes
- ▶ Conforter dans la durée le pilotage, la gouvernance, l'ingénierie autour de la démarche d'opération de revitalisation de territoire

2.3 | BASSIN DE PONT-À-MOUSSON

Appui à l'élaboration d'une démarche d'Opération de Revitalisation Territoriale sur la Communauté de communes du Bassin de Pont-à-Mousson : vers une confirmation des centraux

CONTEXTE DE LA DÉMARCHÉ

La Communauté de Communes du Bassin de Pont-à-Mousson, (créée le 1^{er} janvier 2014), compte 31 communes et 40 960 habitants. Quatre communes ont plus de 4000 habitants: Pont-à-Mousson, 14900 H ; Blénod-lès-Pont à Mousson 4 650 H ; Dieulouard, 4 800 H ; Pagny-sur-Moselle, 4210 H. Il y a un potentiel important, résidentiel, touristique, économique sur le territoire.



La ville de Pont-à-Mousson a candidaté au dispositif Action Cœur de Ville, mais n'a pas été retenue. Cette candidature non aboutie a cependant permis d'écrire l'état d'un projet pour la ville.

Pont-à-Mousson a ensuite souhaité s'engager dans un processus de projet et de candidature pour une Opération de Revitalisation du territoire. Les actions à combiner, dans le cadre de cette ORT, sous gouvernance communautaire, ont ainsi concerné trois villes dotées de leur propre problématique de revitalisation.

- ▶ Au Nord du territoire, traversée par la Moselle, la ville de **Pagny-sur-Moselle**
- ▶ Au centre, traversée par la Moselle, la ville-centre de **Pont-à-Mousson**
- ▶ Au Sud du territoire, en greffe sur la Moselle, la ville de **Dieulouard**

Blénod-lès-Pont-à-Mousson, continuum urbain immédiat de Pont-à-Mousson, n'a pas été retenue par la DDT pour la démarche ORT, malgré ses 4 650 habitants car elle ne comporte pas de centralité tangible. Ses habitants sont en fait des usagers de Pont-à-Mousson.

Les échelles et problématiques sont distinctes entre Pont-à-Mousson, ville-centre dotée d'une aire urbaine 24 500 habitants et Pagny-sur-Moselle / Dieulouard, moins de 5 000 habitants chacune, avec entre elles des problématiques comparables.

Pagny-sur-Moselle et Dieulouard ont chacune lancé depuis le début de l'année 2009 une réflexion sur leur ville, avec des études de centre-bourg, toutes deux menées par SCALEN, agence de développement des territoires (Nancy). Cette avancée a joué un rôle important dans le processus d'accompagnement. En premier lieu pour un gain de temps indéniable dans le processus car leurs projets étaient déjà déterminés. Et aussi pour leur force de positionnement vis-à-vis de la ville-centre qui n'était seule à objectiver une démarche de projet et « savoir ce qu'elle voulait ».

Le contexte pouvait se résumer ainsi, au début de la démarche :

3 villes assez déterminées, dotées d'objectifs et de projets en cours de définition, donc demandeuses de méthode et d'ingénierie,

Une communauté de communes apparemment peu impliquée dans le processus, même connaissant le rôle obligatoire de portage de l'EPCI dans la démarche d'ORT.

OBJECTIFS DE LA MISSION

L'élaboration de l'ORT, Opération de Revitalisation de Territoire, doit être portée par la CC du Bassin de Pont-à-Mousson.

Il s'agit concrètement de :

- ▶ Accompagner la CC du Bassin de Pont-à-Mousson dans la préfiguration d'un dossier ORT : dimension transversale et intercommunale du projet ORT ; gouvernance du projet...
- ▶ Articuler les projets des 3 villes, à leur échelle, avec l'ORT porté conjointement par l'intercommunalité et sa ville principale.
- ▶ Faire bénéficier les avantages de la grande ville, Pont-à-Mousson (projet de ville établi, ingénierie) aux deux plus petites Pagny-sur-Moselle et Dieulouard. À cet égard, nous avons rapidement noté que le besoin s'avérait relatif dans la mesure de l'avancement des projets des petites villes par rapport à la grande.
- ▶ Inscrire l'ORT dans une vision prospective, visant à une reproductibilité de la démarche dans d'autres lieux du territoire.
- ▶ Aider à l'établissement d'une « cartographie » des acteurs-clés de l'ORT et réunir ces derniers dans la perspective de leur implication dans la démarche.
- ▶ Établir conjointement des « feuilles de routes » de la Communauté de Communes et des 3 villes.

Cet accompagnement intégrait la formalisation d'une cartographie par ville de localisations des projets retenus pour l'ORT, dans la perspective du montage de dossier de convention.

REPÈRES SUR LE TERRITOIRE

La CCBPAM est située au cœur de la Lorraine, entre Nancy et Metz. Elle compte 31 communes et plus de 40 000 habitants. Cette communauté de communes résulte de la fusion en 2014 de 4 communautés adjacentes, rejointes par 3 villes - dont Pagny-sur-Moselle - ne faisant partie d'aucun EPCI. Les communes situées à l'ouest de Pont-à-Mousson font partie du Parc Naturel Régional de Lorraine.

Le territoire est marqué par l'histoire de Pont-à-Mousson depuis les seigneurs de Bar avec l'installation de la première université de Lorraine en 1572 ; les affres des guerres aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles ; et depuis 1851 sa grande usine de production de fonte dans les hauts fourneaux. Confrontée à la baisse d'activité dans le secteur de la voirie, l'usine Saint-Gobain Pont-à-Mousson a fermé depuis 2009 trois de ses hauts fourneaux.

Bien situé, en greffe sur l'A31, le bassin doit se maintenir, voire être en quête de croissance et de richesse dans un contexte de concurrence avec son entourage, notamment face à l'attractivité de l'axe Nancy/Metz. Conforter ses centralités constitue donc un enjeu stratégique d'importance pour la Communauté de communes.

DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE / TEMPS FORTS

- ▶ L'accompagnement s'est déroulé à travers 4 rencontres : une réunion de lancement prolongée par un atelier participatif, une journée d'atelier participatif (élus le matin, techniciens l'après-midi), une réunion avec les acteurs locaux prolongée par un debrief avec le comité technique de l'ORT et une journée de restitution de la « feuille de route », prolongée par un atelier participatif. L'objectif était d'impulser une intelligence collective territoriale.
- ▶ Des échanges réguliers avec les élus et les collectivités, pour un ajustement et une validation chemin-faisant, ont permis d'être souples et réactifs.
- ▶ En appui à l'écriture de la convention, plusieurs échanges avec la DDT pour comparer les bases utilisables pour une convention ORT, (notamment la comparaison avec un modèle assez abouti fourni par la DDT en charge de l'ORT de la Communauté de Communes Vallées et Plateau d'Ardenne). Il est à noter que la présence systématique et la participation des représentants de la DDT aux 4 rencontres organisées, a joué un rôle important en termes d'animation et d'informations sur les contenus (outil ORT, convention, projets centres-bourgs, dispositifs d'aide...).
- ▶ Une feuille de route construite chemin faisant, sur la base d'une trame fournie par les consultants, amendée et adaptée à l'avancement.
- ▶ Des temps de partage avec la Banque des Territoires pour évaluer les difficultés, les avancées, les résultats...

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

- ▶ Des comptes rendus de chacune des réunions et de leur production
- ▶ La fourniture très tôt d'une trame pour la feuille de route pour le processus
- ▶ L'élaboration d'une première version de convention ORT
- ▶ La définition d'un plan d'actions pour l'ORT : axes, objectifs, pistes d'actions
- ▶ Une mise en perspective, cartographique, à l'échelle de la commune, du plan d'actions
- ▶ Une version finale du rapport réintégrant les principales étapes
- ▶ Une synthèse des analyses de l'équipe LDA
- ▶ Les recommandations de l'équipe LDA pour la mise en œuvre de l'ORT sur le territoire
- ▶ Une feuille de route finalisée détaillant les étapes, les points de passage obligés, les points de vigilance, le « qui fait quoi », etc. et validée avec les élus et techniciens, la DDT
- ▶ Les points de vigilance de l'équipe LDA au regard des objectifs de notre mission d'appui pour la Banque des Territoires

LES ENSEIGNEMENTS CLÉS

- ▶ L'importance du lien avec la DDT.
- ▶ L'importance du rôle joué par les représentants de la DDT, autant acteurs bienveillants que garants du cadrage étatique du processus
- ▶ Le diagnostic partagé, accéléré par l'implication des élus et techniciens
- ▶ La sollicitation des acteurs qui se sont mobilisés naturellement sur les objectifs de l'ORT. La chose était facilitée par les contacts antérieurs établis lors de l'élaboration des projets de centres-bourgs.
- ▶ L'importance de la représentation cartographique des centralités, des problématiques, des projets. Elles ont joué un rôle dans l'expression des représentations mentales du territoire par les acteurs en présence.

LES POINTS D'ÉMERGENCE, À TRAVERS LA RÉFLEXION COLLECTIVE

- ▶ L'échelle territoriale et le périmètre de projet sont-ils pertinents ?
- ▶ Quels sont les enjeux et objectifs partagés aux 4 niveaux du projet d'ORT (CC+3 villes) ?
- ▶ Y a-t-il une stratégie globale mise en place ?
- ▶ Y a-t-il des leviers d'action ?
- ▶ Comment décliner les actions combinées, avec les leviers et les outils, par thèmes et par acteurs mobilisables pour les financements ?

CE QUI A FAIT « PROJET DE TERRITOIRE »

- ▶ Le diagnostic partagé
- ▶ La démarche ascendante : expertise d'usage, intelligence collective
- ▶ L'approche transversale mise en place
- ▶ La vision à différentes échelles de temps : court terme pragmatique / moyen et long termes prospectifs
- ▶ La définition pragmatique du projet (périmètre, enjeux, objectifs) : pourquoi revitaliser ?
- ▶ Le processus de projet : comment revitaliser ?
- ▶ Ce qui devrait (doit) favoriser le succès (gouvernance, portage, partage, outils adaptés, ressources, ingénierie)



LES POINTS DE VIGILANCE

- ▶ S'assurer avant même le lancement de mission, de l'implication formelle de la communauté de communes et de son DGS
- ▶ Solliciter régulièrement les communes pour maintenir leur implication dans la démarche
- ▶ Animer le travail collectif autour du projet de territoire à l'échelle intercommunale avec un objectif fort de lisibilité du projet ORT
- ▶ Conforter dans la durée le pilotage, la gouvernance, l'ingénierie autour de la démarche d'Opération de Revitalisation de Territoire

banquedesterritoires.fr



@BanqueDesTerr