

## **Revitalisation des centres anciens : un nouveau rôle attendu pour les organismes Hlm**

*Synthèse de la web-conférence du Réseau des acteurs de l'habitat du 20 juin 2019*  
*« "L'intervention des organismes Hlm en centre ancien : enjeux, leviers et perspectives »*

*Par Hélène Morel*  
*Candidate à une thèse Cifre, laboratoire LISST,*  
*université Toulouse Jean Jaurès*

### **Synthèse**

Le cycle de web-conférences proposé par le Réseau des acteurs de l'habitat permet de débattre de sujets d'actualité et de partager avec le plus grand nombre les analyses d'experts et d'acteurs.

Cette quatrième web-conférence interroge le rôle des organismes Hlm dans la redynamisation des centres et quartiers anciens, alors que les acteurs publics se mobilisent fortement autour de ces territoires et que le secteur Hlm se restructure.

A l'échelle des bassins de vie, traitant dans leur globalité des problématiques d'habitat, de commerces, de mobilité et de services, les intercommunalités pilotent ces projets de revitalisation en lien étroit avec les communes, avec l'ambition de provoquer, par effet de levier, de nouveaux investissements privés et publics dans le territoire.

La loi ELAN- ouvre la possibilité aux organismes Hlm de s'investir davantage dans ces quartiers.

Dans la perspective de soutenir le nouveau champ de compétences de ces partenaires privilégiés des collectivités, le décret du 22 mai 2019 leur ouvre le bénéfice des aides de l'agence nationale d'amélioration de l'habitat (ANAH). La porosité entre le parc social et le parc privé augmente au profit de la réalisation de projets ambitieux pour le développement économique, social et environnemental de ces territoires. L'engagement et la participation des organismes Hlm sont attendus en raison de leurs compétences multiples et leur solidité. Cependant, les opérations en secteurs anciens restent complexes, longues et financièrement risquées.

Pour analyser les conditions de réussite de ces opérations, ont été conviées à s'exprimer **Claire Delpech**, responsable des politiques de l'habitat à l'AdCF, **Valérie Mancret-Taylor**, directrice générale de l'ANAH et **Marie-Laure Vuittenez**, directrice générale de Métropole Habitat Saint-Etienne et vice-présidente de l'AURA Hlm. Le débat était animé par la journaliste **Dominique Rousset**.

Cette web-conférence a donné lieu à de nombreuses réactions et questions de la part des internautes, qui étaient près de 400 à s'être inscrits afin de suivre et participer en direct au débat.

## Introduction

Les centres et quartiers anciens déqualifiés, qu'ils appartiennent à des territoires dynamiques ou en déprise, font l'objet d'une attention grandissante des pouvoirs publics et depuis quelques années, de nombreux dispositifs visent à redynamiser ces territoires.

L'intervention des organismes Hlm est attendue sur un spectre d'actions très large, de l'ingénierie financière à la mise en œuvre opérationnelle. Financements spécifiques de l'ANAH couplés à une révision des modalités d'attribution des aides permettant aux organismes Hlm d'en être attributaires, participation sous forme de prêts ou de subventions de la Banque des Territoires et d'Action logement doivent permettre d'équilibrer des opérations souvent complexes et risquées.

La web conférence propose d'analyser les motifs et formes d'actions conjointes des collectivités et organismes Hlm pour la redynamisation des centres anciens. Elles visent un effet de levier pour attirer de nouveaux habitants et investisseurs. A partir de leurs expériences, les intervenantes ont détaillé les conditions de réussite et les points de vigilance de ces actions.

## Stratégie des collectivités : vers un projet global à l'échelle du bassin de vie

La légitimité de l'intervention des intercommunalités dans l'habitat, l'aménagement, l'urbanisme, le développement économique ou la culture est aujourd'hui reconnue par tous observe **Claire Delpech**. Cette évolution des compétences entraîne un changement dans l'appréciation du territoire. Les collectivités raisonnent aujourd'hui à l'échelle du bassin de vie pour répondre à la réalité des usages, couvrant parfois plusieurs centralités.

Cette multipolarité génère un entremêlement des problématiques notamment de mobilité, d'habitat ou de développement économique. Les collectivités se sont donc adaptées en développant des politiques publiques globales sur le territoire, rompant avec une sectorisation par domaines. Pour les actions de revitalisation des centres, les intercommunalités et les communes s'appuient sur leur connaissance de l'espace, de l'économie et des habitants afin de définir les stratégies et les zones d'action. En effet, **Claire Delpech** souligne l'importance de se saisir des nouveaux outils tout en adaptant le cadre national aux spécificités du territoire et à la configuration du marché local.

La loi ELAN désigne comme leviers principaux de revitalisation des centres villes l'activité économique et le logement. Faire revenir des ménages et les commerces dans les centres anciens répond aux problématiques environnementales et économiques auxquelles doivent faire face les collectivités. En effet, l'étalement urbain entraîne des investissements lourds, de la consommation de foncier et des difficultés de mobilité. Améliorer la qualité de vie dans les centres anciens pour y faire revenir les ménages constitue la stratégie de nombreuses collectivités, qui cherchent à développer une offre de logement diversifiée et mieux adaptée à l'accompagnement du parcours résidentiel des ménages au cours de leur vie. Beaucoup d'éléments sont déjà présents dans les PLH. La redynamisation des commerces de centre-ville nécessite également une réflexion sur le modèle des zones commerciales périphériques.

Depuis la loi ELAN, les collectivités peuvent s'appuyer plus fortement sur les organismes Hlm pour développer ces stratégies. Leurs compétences historiques pour la production, l'entretien et la gestion du logement locatif social, mais également leur activité d'accession sociale à la propriété, les légitiment pour travailler sur de nouveaux champs, et contribuer à résoudre des questions complexes pour lesquelles les collectivités ont besoin de leurs compétences et de leur capacité d'action.

## Apports et motifs d'engagement des organismes Hlm dans les territoires en revitalisation

Intervenir, à la demande des collectivités, dans les centres anciens en voie de déqualification devient plus fréquent pour les organismes Hlm, bien que le sujet soit parfois mal connu car éloigné des champs d'action traditionnels de l'habitat social.

**Marie-Laure Vuittenez** note que les opérations ANRU avaient constitué une première expérience permettant de traiter les problématiques rencontrées dans les quartiers anciens, qu'il s'agit aujourd'hui

d'intensifier. A Saint-Etienne, un projet de renouvellement urbain portant sur les quartiers anciens du centre-ville, avait été l'occasion d'une collaboration dans laquelle l'ANAH agissait sur le parc privé et les organismes Hlm sur le parc social. En fonction des territoires et des sollicitations des collectivités, les organismes sont amenés à élargir ces premières expériences. Mais les opérateurs Hlm peuvent également se saisir du sujet, comme à Saint-Etienne, où un travail inter-bailleurs s'est engagé pour proposer des services et une stratégie d'action commune à la collectivité.

Ces nouvelles orientations ont pour arrière-plan un contexte plus général de redéfinition du rôle et des structures du secteur Hlm, notamment au travers des regroupements d'organismes. Si la vocation des Hlm reste la construction et la gestion de logements en locatif social de long terme, **Marie-Laure Vuittenez** constate que la réforme en cours va les amener à investir des champs et des compétences nouveaux.

Si l'intervention des organismes Hlm est relativement nouvelle dans les problématiques de l'habitat privé des centres anciens, ils sont de longue date des partenaires de confiance des collectivités. Leurs savoir-faire multiples et leur capacité de portage de projets importants et complexes sont attendus par les collectivités pour agir dans les contextes contraints de centres anciens. Les territoires manquent d'acteurs en capacité de répondre sur des sujets aussi divers que l'aménagement, le syndic de copropriété, l'intervention en site historique, la gestion urbaine et l'animation du vivre ensemble, les locaux commerciaux, la diversité de solutions d'habitat, etc. Moins souples, les promoteurs privés refusent généralement ce type de projets complexes, risqués et inscrits dans des temporalités longues.

### **Une accentuation de la perméabilité entre le logement privé et le logement social**

Les parcs de logements sociaux et privés s'articulent au travers du parcours résidentiel des ménages qui, de fait, passent de l'un à l'autre. Et les aides de l'ANAH ont permis de développer une offre de logement à loyer maîtrisé, en conventionnant avec des propriétaires bailleurs privés pour une durée de neuf ans, à niveau de loyer équivalent à celui du locatif social rappelle **Valérie Mancret-Taylor**.

Depuis peu, les organismes Hlm, comme d'autres acteurs institutionnels, peuvent bénéficier des aides de l'ANAH. **Valérie Mancret-Taylor** souligne que dans le cas d'opérations lourdes, innovantes avec un rôle de démonstration, les bailleurs sociaux sont très attendus car ces interventions sont impossibles avec des propriétaires privés. La durée d'engagement à louer sous plafond de loyer à des ménages sous plafond de ressources, pourra se prolonger au-delà de neuf années, en fonction du montant des aides accordées. Si le locatif social est possible, l'objectif de la vente d'immeuble à rénover (VIR) est surtout de réaliser de l'accession à la propriété que **Valérie Mancret-Taylor** décrit comme une sorte de VEFA dans le parc privé existant.

**Claire Delpech** observe un regain d'intérêt des intercommunalités pour le parc privé. Pour des raisons autant économiques qu'environnementales, ces collectivités privilégient davantage que par le passé la réhabilitation de logements en centres anciens et prennent conscience des effets de concurrence générés par les constructions neuves en périphérie. De ce fait, le parc privé devient un enjeu majeur du projet de territoire. Le fait de faciliter l'intervention des organismes Hlm dans ce champ peut encourager les intercommunalités à intervenir.

Au-delà du bâti, les pouvoirs publics voient dans la mobilisation du parc privé ancien l'opportunité de contribuer au rééquilibrage social de leur territoire. Lorsque du logement social y est produit, il peut contribuer à la mise en œuvre des obligations issues de la loi Egalité et citoyenneté au travers de l'attribution à des ménages aux revenus inférieurs au 1<sup>er</sup> quartile.

Une convention entre l'ANAH et l'Union sociale pour l'habitat est en cours d'élaboration, avec pour objectifs de faire connaître les outils et de diffuser les bonnes pratiques.

### **Redynamiser les centres anciens par l'« effet levier » des investissements publics**

Les politiques d'intervention dans les quartiers et centres villes anciens ne concernent pas que des secteurs détendus. Néanmoins dans les zones de faible vitalité, elles représentent une opportunité de redynamisation du territoire.

Pour soutenir les actions sur des poches de logements insalubres ou les commerces de pieds d'immeuble l'investissement public doit aussi porter sur les espaces publics, le mobilier urbain, les services et équipements. Le tissu urbain est un chantier pour les collectivités qui cherchent à préserver les qualités patrimoniales et à développer la qualité des espaces publics. **Claire Delpech** cite l'exemple de Chalon-sur-Saône où s'observent les effets positifs des politiques d'investissement publics menées depuis plusieurs années.

L'objectif des financements publics, locaux ou nationaux, et des interventions d'acteurs institutionnels est d'exercer un effet levier pour déclencher une dynamique positive à différentes échelles. Révéler le potentiel de ces territoires, attirerait d'autres investisseurs privés. **Marie-Laure Vuittenez** évalue d'un à dix l'effet d'entraînement de la requalification d'un bâtiment par un organisme Hlm sur la transformation d'un secteur géographique donné. Les organismes Hlm peuvent se charger du relogement des habitants dans les sites occupés, comme dans la Loire, où les bailleurs depuis une vingtaine d'années ont l'expérience de grands programmes de relogements en vue de démolir. Les organismes Hlm sont également attendus par les collectivités pour leurs compétences de gestion du « bien vivre ». L'animation et le lien social qu'ils développent sont nécessaires à la dynamisation de l'espace public.

**Claire Delpech** relève que les patrimoines industriels ou administratifs anciens se prêtent à des investissements croisés entre le secteur privé et social. L'effet de levier se produit alors à deux niveaux. La redynamisation locale attire les promoteurs. En retour, leurs investissements vont équilibrer les opérations des organismes Hlm partageant le coût de ces grosses réhabilitations.

Pour favoriser cet effet levier, la collectivité doit donner à voir et expliquer sa stratégie de revitalisation. La communication sur les projets en cours et les résultats est essentielle pour donner envie à des promoteurs d'investir à leur tour. « Il faut montrer que ça bouge ».

### **Quels habitants dans ces centres villes redynamisés ?**

Organismes Hlm, promoteurs, petits bailleurs privés, propriétaires occupants, association du secteur de l'insertion, la multiplicité de partenaires dans ces opérations de revitalisation, s'adressant à des publics différents, a pour objectif d'apporter une diversité d'habitants dans les centres et quartiers anciens. **Claire Delpech** souligne que les collectivités ont un enjeu à intégrer à leurs projets de revitalisation, une stratégie de peuplement.

Il est nécessaire de connaître précisément les publics et leurs besoins pour répondre par des projets pertinents en ciblant des clientèles spécifiques.

De ce fait, les projets d'accession sociale dans l'ancien sont relativement risqués, d'autant que les organismes Hlm doivent éviter de produire des copropriétés fragiles. **Marie-Laure Vuittenez** constate que ponctuellement l'accession sociale peut fonctionner, en secteur détendu, mais le créneau pour cette gamme de produits n'existe pas partout.

Pour attirer des ménages dans les centres anciens, concurrencés par les maisons en périphérie, les collectivités font évoluer leurs règlements d'urbanisme. Les PLH et PLU doivent fixer un équilibre entre neuf et réhabilitation, et ouvrir la possibilité de faire évoluer le bâti, notamment pour la création d'espaces extérieurs, balcons, tropéziennes ou terrasses. L'enjeu est de faire la promotion de la qualité de vie en centre ancien - transports en commun, commerces, services ou culture - tout en permettant aux ménages d'y trouver le confort qu'ils recherchent. Les collectivités peuvent demander l'aide des organismes Hlm pour définir un cadre, une « politique commerciale » répondant aux attentes de ces ménages. Cette évolution doit néanmoins préserver les qualités patrimoniales des villes qui sont un de leurs atouts.

Les collectivités ont également pour responsabilité de protéger les habitants les plus modestes des centres anciens. La population précaire qui peine à « s'en sortir » en ville doit y être maintenue, au risque d'être en grande difficulté si elle quittait tous les services et soutiens que le centre urbain leur apporte.

## Dispositifs adaptés, moyens et nouvelles compétences : un contexte favorable

L'innovation de la politique actuelle réside principalement dans l'articulation entre la diversité des outils, les moyens consacrés et les nouvelles compétences accordées aux acteurs pour développer les stratégies de redynamisation. Le contexte apparaît favorable aux trois intervenantes.

La loi ELAN propose de nouveaux outils, telles les opérations de revitalisation de territoire (ORT), qui s'inscrivent dans la logique des actions Cœur de ville ou appel à manifestation d'intérêt « centre-bourgs ». Certaines villes avaient précédemment entamé sur ces mêmes périmètres un programme national de requalification des quartiers anciens dégradés (PNRQAD) ou de renouvellement urbain (NPNRU). Alors que les équilibres économiques des opérations de ce type, notamment dans le contexte des centres anciens en déprise, sont très compliqués, cet ensemble de dispositifs plus ou moins récents mais financés par l'ANAH, la Banque des Territoires et Action Logement et articulés entre eux, représentent une palette d'outils très intéressante. Une part importante de ces moyens est consacrée à l'ingénierie de projet, aux études et à l'innovation. **Valérie Mancret-Taylor** mentionne que l'ANAH étoffe ses moyens d'agir en faveur de l'amélioration de l'habitat privé. De nouveaux leviers d'actions ponctuels permettront de financer un plus grand nombre d'opérations et d'accompagnements des collectivités.

Le décret du 22 mai 2019, permet à de nouveaux acteurs, notamment les organismes Hlm, de bénéficier des aides de l'ANAH pour agir sur le parc privé dégradé en accompagnement des politiques publiques. Les organismes de logement social peuvent se porter acquéreurs de logements dégradés afin de porter les travaux d'amélioration. **Valérie Mancret-Taylor** pointe les aides dont ils pourraient bénéficier en tant que propriétaire bailleur social : le dispositif d'intervention immobilière et foncière (DIIF) et la vente d'immeuble à rénover (VIR). Le savoir-faire des organismes Hlm est particulièrement attendu dans des projets multi-sites, parfois non contigus, des opérations mixtes logements/commerces, la reconversion de patrimoines de grande taille tels des sites industriels, administratif vacants ou militaires déclassés. Ils sont en capacité de réhabiliter le parc immobilier pour qu'il réponde aux attentes actuelles et ainsi créer une nouvelle offre de logements au sein du stock existant. Les organismes Hlm peuvent également jouer le rôle d'aménageur. **Claire Delpech** note qu'ils sont capables de porter des fonciers sur une durée plus longue qu'un aménageur classique. Enfin, l'engagement des bailleurs sociaux dans ces projets de restructuration est de nature à renforcer la mixité sociale, au regard de leur mission et de leurs compétences.

D'autres dispositifs récents peuvent également faciliter des opérations de revalorisation tels que les OFS-BRS ou le dispositif Denormandie. Selon **Claire Delpech**, les organismes de foncier solidaire, par la dissociation entre foncier et bâti, représentent une solution pour les centres anciens, permettant de créer un parc de logements durablement accessibles en faisant porter sur la durée une partie des coûts de l'opération et en sanctuarisant les aides publiques dans le terrain qui restera propriété de l'OFS. L'OFS peut également intervenir pour soutenir des projets d'accession sociale<sup>1</sup>. Le dispositif Denormandie doit favoriser l'investissement privé dans la réhabilitation de bâti ancien, destiné à être loué à loyer encadré.

Plutôt que de privilégier des interventions massives, l'objectif de la politique nationale pour les centres anciens est de conjuguer une multiplicité d'outils destinés à des situations spécifiques, afin de répondre de manière la plus adaptée possible aux besoins de chaque territoire. Pour illustrer leurs propos, les intervenantes détaillent deux sujets importants dans les redynamisations de centre bourgs, pour lesquels des outils innovants ont été créés : l'intervention en copropriété dégradée et la revitalisation de commerces en pied d'immeuble.

Le plan « initiative copropriétés », porté depuis octobre 2018 par l'ANAH, vise à faciliter et accélérer les interventions en faveur des copropriétés dégradées et très dégradées, pour des rénovations ou restructurations<sup>2</sup>. Les organismes Hlm sont attendus dans ces projets complexes, en raison de leurs multiples compétences : assurer du portage ou des acquisitions massives, redresser, rénover, revendre et gérer. « Initiative copropriétés » mobilise les programmes de prévention proposés aux copropriétés en

---

<sup>1</sup> Voir à ce propos la synthèse de la webconférence « Habitat social et foncier solidaire : quelles réalités ? quelles perspectives ? du 14 novembre 2018 : <https://www.acteursdelhabitat.com/Foncier-solidaire-vers-un-modele>

<sup>2</sup> Aux côtés d'autres acteurs (Banque des territoires, Action logement), le réseau Procvivis participe notamment financièrement à ce programme en proposant des prêts aux copropriétaires très modestes afin de leur permettre, en sus des subventions, de financer et réaliser des travaux de réhabilitation.

difficulté et aux collectivités notamment sur le programme d'identification des fragilités « Veille et observation des copropriété » (VOC) et sur le Programme opérationnel préventif d'accompagnement des copropriétés (POPAC). **Valérie Mancret-Taylor** observe que ce dernier dispositif est particulièrement pertinent dans le cas de ventes Hlm pour former les ménages acquéreurs à la propriété et accompagner la gestion de la copropriété dans les premiers temps.

Les commerces de centres villes sont présentés, dans la loi ELAN, comme un enjeu majeur de revitalisation. La typologie classique du tissu des centres anciens comprend presque systématiquement des commerces en pied d'immeuble. Lorsqu'ils sont abandonnés depuis longtemps, **Marie-Laure Vuittenez** explique que la simple recherche du propriétaire s'avère parfois ardue. Les organismes Hlm peuvent porter les travaux sur ces locaux et les louer à prix incitatifs pour développer l'activité, bien que l'économie de ces montages soit délicate. Pour apporter des réponses adaptées et viables, certains organismes ont besoin d'étendre leurs compétences, parfois en créant des postes dédiés.

A titre expérimental, **Valérie Mancret-Taylor** précise que bien que l'ANAH ne traite que des questions de logements, elle apporte son soutien à titre exceptionnel à des projets, portés par des collectivités, de restructuration des pieds d'immeuble avec changement d'affectation. Il s'agit notamment de la transformation de ces locaux vacants en espaces collectifs ou mutualisés pour la copropriété.

### **Une ingénierie économique « en dentelle » pour des projets difficiles à équilibrer**

Les nouveaux outils, moyens et compétences vont faciliter les interventions en centre et quartiers anciens. Néanmoins ces opérations restent financièrement risquées. Selon **Valérie Mancret-Taylor** deux variables influent sur le montage économique d'une opération : le coût du foncier et l'ambition du projet.

Les bâtiments anciens présentent des risques opérationnels importants, susceptibles d'entraîner de lourds investissements notamment en réhabilitation et en dépollution. Le tissu urbain, constitué de fonciers morcelés aux propriétaires multiples, tend à renchérir les opérations et à en allonger les délais de réalisation. Agir sur un patrimoine ancien, souvent avec un caractère patrimonial, parfois dans un dialogue avec les Architectes des Bâtiments de France, augmente les ambitions architecturales des projets, en générant des surcoûts.

La réhabilitation thermique de ces typologies de bâti nécessite également des compétences spécifiques. **Marie-Laure Vuittenez** témoigne que, sans atteindre les classifications A ou B, l'OPH Métropole Habitat Saint-Etienne a réussi à améliorer le confort d'usage des logements sans toucher aux façades extérieures qui participent à la qualité patrimoniale des centres anciens. Pour atteindre ce résultat, les professionnels ont expérimenté des techniques au fur et à mesure des projets. Leur collaboration régulière avec des entreprises de l'artisanat local a permis de développer savoirs faire et efficacité.

La maille classique pour des opérations en centre ancien est autour de dix logements. Il s'agit de projets difficiles à équilibrer. Dans les territoires peu tendus, où s'applique un classement moins favorable, les aides de l'Etat sont limitées. Les loyers de sorties ou les prix de vente ne peuvent pas être très élevés dans un marché en déprise. Ce manque de ressources doit être compensé par une mise de fonds propres plus importante, ce qui n'est pas toujours compatible avec les capacités financières des organismes Hlm comme l'explique **Marie-Laure Vuittenez**.

Ces opérations ne peuvent pas être envisagées selon des modèles économiques classiques mais nécessitent des aides particulières portant à la fois sur le financement de l'opération et sur l'ingénierie préalable. Le tour de table des financeurs est revu à chaque opération. Les bilans d'opérations sont élaborés comme « de la dentelle » selon l'expression de **Claire Delpech**. Les organismes Hlm doivent impliquer tous les acteurs qui peuvent leur apporter des financements : ANAH, Banque des Territoires, Action Logement mais aussi l'Etat par le biais du FNAP et les collectivités elles-mêmes.

En contrepartie de ces opérations à l'équilibre difficile, les organismes Hlm ont besoin de travailler dans des secteurs plus favorables. Les collectivités locales doivent veiller à la bonne santé de leurs partenaires, en leur assurant d'autres types d'interventions où ils puissent reconstituer leurs fonds propres, afin de préserver les collaborations de long terme.

## Développement des compétences pour des partenariats productifs

Les petites collectivités n'ont souvent pas les ressources internes pour élaborer des projets aussi complexes que les revitalisations de centres anciens car leurs services habitat, aménagement ou urbanisme sont peu dotés en personnels. Il leur est nécessaire à la fois de se former à ces sujets nouveaux et de s'entourer de partenaires compétents pour les accompagner.

Les premières expériences du programme l'action « Cœur de ville » ont mis en évidence le besoin de financer à la fois des études et des opérations. Pour répondre à cet enjeu, la Banque des territoires développe un prêt spécifique d'ingénierie préalable. L'ANAH finance pour Cœur de ville, le besoin de compétence de la collectivité à 50%, ce qui leur permet de recruter un chef de projet.

**Claire Delpech** souligne le rôle de « chef d'orchestre » des intercommunalités dans le pilotage de la stratégie sur le temps long. Le nombre de dispositifs et de financements rend les projets complexes et nécessite une forte ingénierie. Les collectivités ont un rôle de clarification, mobilisant les partenaires autour du projet de territoire, pour faire avancer leur politique de l'habitat.

Pour **Marie-Laure Vuittenez** l'implication des organismes Hlm très en amont est une condition majeure de réussite de ces projets. Il peut notamment s'agir de dédier certains sites aux bailleurs sociaux. Lorsqu'ils sont associés à l'élaboration de la maquette financière, les bailleurs sociaux peuvent apporter une expertise précieuse, maîtriser le temps et les investissements. Solliciter un organisme Hlm par défaut, lorsqu'un projet est à l'arrêt, surenchérit l'opération par la multiplication d'études.

Lorsque des partenariats anciens existent entre les organismes Hlm et les collectivités, la confiance s'est tissée et une culture commune s'est forgée. Les expériences passées facilitent les projets suivants comme en témoigne **Marie-Laure Vuittenez** en citant les importantes opérations de rénovation urbaine menées dans un quartier dégradé du centre-ville de Saint-Etienne. La collectivité et les organismes Hlm ont acquis des compétences pointues pour l'intervention sur le bâti ancien en site occupé, qui sont aujourd'hui mobilisables pour de nouvelles opérations ambitieuses.

Néanmoins, tous les organismes Hlm ne peuvent pas faire face à de tels projets, en raison de leur taille, de leur solidité financière ou de leurs compétences. Les profils varient selon l'histoire, la culture ou la stratégie de l'opérateur. Certains se sont spécialisés dans le bâti historique, la gestion de copropriété, ou autre. Pour beaucoup d'opérateurs, ce qui leur est demandé dans le cadre des requalifications de centres anciens relève de nouveaux métiers. Pour répondre à cette complexité, les organismes hlm doivent développer des compétences spécifiques. Cela peut nécessiter des embauches, des formations ou des mutualisations entre bailleurs. **Marie-Laure Vuittenez** évoque la collaboration inter bailleurs sur le territoire stéphanois où chacun intervient en fonction de ses compétences.

## Conclusion

Articulant des politiques publiques sectorielles, les projets de revitalisation des centres anciens développent une stratégie transversale, traitant à la fois l'habitat, l'activité, les services, l'aménagement urbain et la mobilité. Les intercommunalités et les communes cherchent à attirer de nouveaux ménages et investisseurs, en mettant en valeur les qualités d'un centre-ville : services, commerces, facilités de déplacement, espaces publics et patrimoine valorisés. Ces projets de redynamisation s'adressent également aux ménages les plus modestes du territoire, afin de préserver une mixité sociale, leur permettant de rester dans les centres anciens.

La loi ELAN a ouvert de nouveaux champs d'activité aux organismes Hlm pour qu'ils accompagnent les stratégies de revitalisation des centres et quartiers menées par les intercommunalités et les communes. Le contexte actuel favorise le développement de projets ambitieux sur le plan économique, social et environnemental, par de nombreux dispositifs répondant à une grande diversité d'enjeux, et des moyens pour les mettre en action. Les politiques nationales doivent être adaptées par les territoires pour répondre aux besoins spécifiques et aux marchés locaux. Cependant ces opérations de revalorisation restent financièrement risquées et complexes, nécessitant une forte ingénierie.

En tant que partenaires de confiance des collectivités, les organismes Hlm sont attendus dans ces projets tant en phase d'étude que de réalisation. Leurs compétences multiples devraient leur permettre d'intervenir à la fois sur l'habitat et les locaux d'activités, ou les espaces publics, en tant qu'aménageurs. Répondre à ces enjeux, nécessite une montée en compétences des organismes Hlm selon les territoires et les attentes. Dans un contexte de restructuration du secteur Hlm, il s'agit d'une nouvelle perspective de développement. Toutefois, la question des capacités financières nécessaires à la conduite de ces projets reste posée : la complexité des opérations et leur difficile équilibre financier, appellent la constitution d'alliances d'acteurs sous la responsabilité des collectivités locales qui conduisent ces politiques.

\*  
\* \*

**Animation de la web-conférence :**

- Dominique Rousset, journaliste

**Les intervenants :**

- Claire Delpech, responsable des politiques de l'habitat, AdCF
- Valérie Mancret-Taylor, directrice générale de l'ANAH
- Marie-Laure Vuittenez, directrice générale de Métropole habitat Saint-Etienne et vice-présidente de l'AURA (ARHLM Auvergne Rhône Alpes)

**Préparation :**

- Eléonore Basset, chef de projet, Espacité
- Dominique Belargent, responsable des partenariats institutionnels et de la recherche, direction de la communication, l'Union sociale pour l'habitat
- Cécile Chopard, responsable des politiques patrimoniales, direction de la maîtrise d'ouvrage et des politiques patrimoniales
- Anne-Katrin Le Doeuff, directrice générale déléguée, Espacité



## Pour aller plus loin :

### Textes juridiques et programmes nationaux de référence

- [Article 157 – Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique](#)
- [Arrêté du 4 mai 2017 portant approbation des modifications du règlement général de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine relatif au programme national de requalification des quartiers anciens dégradés](#)
- [Convention de partenariat 2014-2024 entre l'ANAH et l'ANRU dans le cadre du nouveau programme national de rénovation urbaine - 2015](#)
- [Action Cœur de Ville - Dossier de présentation, CGET](#)
- [Guide du programme national Action Cœur de ville, mars 2019](#)
- [Décret n° 2019-498 du 22 mai 2019 relatif aux aides de l'Agence nationale de l'habitat](#)

### Rapports officiels

- [« 30 propositions pour stopper la dégradation des copropriétés », PROCIVIS Lab', mai 2019](#)
- [Loi ELAN du 23 novembre 2018, analyse de la Direction juridique et fiscale de l'Union sociale pour l'habitat. Principales dispositions intéressant les organismes Hlm, Partie 4, Titre 1 « Revitalisation des centres-villes », novembre 2018](#)
- [Pour une meilleure adaptation des politiques du logement aux territoires détendus. Préconisations, Fédération des OPH, septembre 2017](#)
- [Eco-prêt social pour la rénovation énergétique, DGALN, 2017](#)
- [Eco-prêt logement social-Amiante, DGALN, 2017](#)
- [Redynamiser les quartiers anciens de centre-ville, Les cahiers de l'ANAH, numéro 149, juillet 2016](#)
- [Quartiers anciens, quartiers durables, ANVPAH & VSSP, 2014](#)
- [Evaluation du programme national de requalification des quartiers anciens dégradés, CGEDD, décembre 2012](#)
- [Le traitement des quartiers anciens dégradés dans le cadre du programme national de rénovation urbaine, Analyse transversale, CES de l'ANRU, 2011](#)

### Sites internet

- [Ministère de la cohésion des territoires, Programme « Action cœur de ville »](#)
- [Banque des territoires, Renouvellement urbain - Requalification des quartiers anciens dégradés : bilan à mi-parcours du prometteur PNROAD engagé en 2009, janvier 2017](#)
- [ANRU - Programme national de requalification des quartiers anciens dégradés \(PNROAD\)](#)
- [Agence nationale de l'habitat](#)
- [Action Logement – Action Cœur de Ville – Détail des financements](#)

### Conférences

- [Table-ronde « Les organismes Hlm mobilisés pour revitaliser les centres », 79ème Congrès Hlm, octobre 2018](#)
- [Quelle stratégie Habitat dans les territoires en décroissance ?, Espacité, juillet 2017](#)
- [Intervenir sur le parc ancien de centre-ville, centre-bourg, cœur de village, AR Champagne-Ardenne, juin 2013](#)

### Articles de presse

- [Jacqueline Gourault et Julien Denormandie promeuvent les PPA et les ORT dans une circulaire, AEF info, DÉPÊCHE N°602359, 6 mars 2019](#)
- [Revitaliser des centres-villes et développer une offre de logements Hlm, Actualités Habitat n°1094, 15 février 2019](#)
- [Jacqueline Gourault signe la dernière convention Action cœur de ville et engage les territoires à déployer les ORT, AEF info, DÉPÊCHE N°599536, 22 janvier 2019](#)

- [Action Coeur de ville : un programme pour revitaliser les territoires, Actualités Habitat n°1086, septembre 2018](#)
- [Comment requalifier un immeuble ? Mémento pour apprécier ses potentiels dans son environnement, Cahier d'Actualités Habitat n°15, juin 2013](#)