

Dialogue citoyen et centres-villes

**La Métropole du Grand Paris
URBACT Cities@Heart
Plan d'action intégré
2025**



Table des matières

1. La Métropole du Grand Paris – Cheffe de file du réseau	3
2. Cities@Heart – Le partenariat	4
3. Un plan d'action intégré pour les centres-villes métropolitains	6
3.1 Les cinq leviers Cities@Heart	7
3.2 La gouvernance du programme « Centres-villes vivants »	8
4. Contexte, besoins et vision	10
4.1. Contexte social et économique	11
4.2. La gestion des centres-villes dans la Métropole et en France	16
4.3. Défi local – la gouvernance des instances participatives	21
4.4. Identification des défis avec et par les acteurs locaux	24
4.5. Définition du dialogue citoyen et comprendre le domaine de la participation citoyenne	28
4.6. Action à petite échelle	33
4.7. Vision et focus	35
5. Logique globale et approche intégrée	37
5.1 Objectifs	38
6. Détails du plan d'action	43
6.1. Résumé des actions –Détails	43
6.2. Ressources	54
6.5. Analyse des risques	57
7. Conclusion	60
7.1 Gouvernance	60
7.2 Évaluation	60
7.3 Cadre de livraison	60
Bibliographie	62
Crédits	64

1. La Métropole du Grand Paris – Cheffe de file du réseau

À l'heure où nos villes se réinventent et où nos modes de consommation évoluent, il est essentiel de réfléchir ensemble à la manière dont nos centres-villes et nos quartiers commerçants peuvent retrouver leur vitalité. Aujourd'hui plus que jamais, ils sont au cœur de notre vie sociale et économique. Confrontées à des défis nouveaux et complexes, de nombreuses villes ont vu leur attractivité diminuer au cours des dernières décennies, notamment dans les centres-villes et les quartiers commerçants. Les accompagner et trouver de nouvelles façons d'améliorer leur vitalité constitue l'une des missions de la Métropole du Grand Paris.

C'est pourquoi la Métropole du Grand Paris a créé en 2018, avec les maires de ses 130 communes, le programme **Centres-villes vivants**, destiné à accompagner les villes dans leur métamorphose. Lancé à l'origine sous la forme d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI), ce programme répond aujourd'hui aux besoins de plus de 100 communes. Entré dans sa troisième itération, il continue d'apporter son soutien aux villes de la Métropole du Grand Paris grâce à une approche sur mesure, tenant compte du contexte unique de chaque ville participante. Même si le programme Centres-villes vivants a démontré son utilité pour les communes, des améliorations sont possibles. La méthodologie URBACT a montré à maintes reprises que la collaboration européenne et entre paires permet aux villes de mieux comprendre leurs propres défis et de développer des solutions intégrées, innovantes et durables. En tant que partenaire chef de file du réseau **URBACT IV Cities@Heart**, la Métropole du Grand Paris met son expérience au service de ses communes, avec pour objectif de partager et d'apprendre aux côtés de ses pairs à travers l'Union européenne.



The Rueil-Malmaison city centre

2. Cities@Heart – Le partenariat



Le réseau Cities@Heart à Braga, au Portugal, pour sa troisième réunion transnationale

Cities@Heart vise à redonner vie au cœur des villes grâce à une méthodologie fondée sur cinq leviers stratégiques : soutenir le commerce local, renforcer la vie résidentielle, promouvoir des environnements inclusifs, construire une identité de centre-ville et instaurer une gouvernance partagée.

À cette fin, le projet rassemble dix collectivités européennes aux profils divers, mais poursuivant un objectif commun : parvenir à des centres-villes équilibrés et inclusifs pour l'ensemble des usagers. Avec des indicateurs pertinents et une méthodologie commune, ce réseau a l'ambition de créer une stratégie de politique publique intégrée pour un changement durable et significatif au cœur des villes.

La gestion des centres-villes nécessite la maîtrise de multiples domaines d'expertise. À ce titre, la gouvernance, la démocratie participative, la gestion des données et les outils d'évaluation figurent parmi les nombreux sujets que le projet a abordés en 30 mois d'activité.

En travaillant main dans la main avec les acteurs locaux et les usagers, Cities@Heart a pour objectif de développer des outils favorisant des espaces urbains équilibrés, inclusifs et vivants.

Cities@Heart (C@H) est porté par la **Métropole du Grand Paris** (France) en tant que partenaire **Cheffe de file** et comprend neuf autres partenaires du projet :

- **Association Métropolitaine de Cracovie** – Pologne

- **La ville de Grenade** - Espagne
- **La ville d'Osijek** - Croatie
- **Associação de Municípios Pentágono Urbano** - Portugal
- **La ville de Celje** - Slovénie
- **La ville de Sligo** - Irlande
- **La ville de Cesena** - Italie
- **La ville de Fleurus** - Belgique
- **AMFIKYONIES, Development Organisation S.A.** - Grèce

Pour la Métropole du Grand Paris, la principale motivation à animer ce réseau Cities@heart était l'opportunité d'évaluer ses politiques dans un cadre collaboratif à l'échelle transnationale. À l'échelle locale, le choix a été fait de travailler sur la question du dialogue citoyen.

En activité depuis 2018, le programme Centres-villes vivants bénéficie de la confiance des maires et de la participation confirmée des villes membres. Cependant, les équipes de la Métropole disposaient de peu de connaissances sur la manière dont les actions accompagnées étaient reçues ou perçues par les acteurs locaux : habitants, commerçants ou professionnels.

Depuis le lancement du réseau en 2023, le plan d'action métropolitain s'est orienté vers l'usager et pose la question suivante : **Comment la Métropole du Grand Paris peut-elle mieux intégrer le dialogue citoyen dans son programme Centres-villes vivants ?**

Les idées et réflexions du groupe local urbain Cities@Heart de la Métropole du Grand Paris ont été publiées sous forme de livret informatif en novembre 2025. Ce livret est disponible en ligne en anglais et en français sur la page Cities@Heart URBACT.¹ ou au format liseuse électronique sur la plateforme de lecture électronique de la Métropole du Grand Paris.

Le programme URBACT

Cofinancé par le Fonds européen de développement régional (FEDER), le programme URBACT² encourage la collaboration entre les zones urbaines européennes afin de proposer des solutions intégrées aux défis urbains. Des villes ou des autorités urbaines de tailles et de contextes divers collaborent pendant 30 mois pour approfondir leur compréhension du problème urbain en question et proposer un plan d'action intégré qui tienne compte des spécificités de leur contexte local.

¹Métropole du Grand Paris. (2025). *Inviter le dialogue citoyen en centre-ville.*

https://urbact.eu/sites/default/files/2025-12/Greater-Paris-Metropolis_Local-Final-Product-CitiesAtHeart_CityCentres-CitizenDialogue_FR.pdf (Consulté le 1er décembre 2025 sur https://urbact.eu/)

²URBACT. (2025). *Page d'accueil.* <https://urbact.eu/>

3. Un plan d'action intégré pour les centres-villes métropolitains



Les membres du groupe local urbain Cities@Heart (ULG) découvrent le centre-ville de Charenton-le-Pont

De la même manière que le programme URBACT permet aux villes de se nourrir de bonnes pratiques au-delà de leur contexte national ou local, la méthodologie URBACT du Plan d'action intégré (IAP) offre un grand potentiel pour l'échange entre pairs et favorise un fonctionnement transversal pour les collectivités. En effet, il s'agit d'une méthode qui encourage l'intégration : des stratégies capables de prendre en compte l'ensemble des paramètres de la complexité urbaine et sociale. Ce principe d'intégration a constitué un facteur important dans la réflexion qui a conduit la Métropole du Grand Paris à rejoindre un réseau URBACT.

Comment le programme Centres-villes vivants pourrait-il être davantage intégré ? Quels aspects doivent être pris en compte et qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Bien qu'important, le dialogue citoyen n'avait pas encore été désigné comme un sujet prioritaire dans le programme Centres-villes vivants. L'absence de traitement formalisé du dialogue citoyen constitue une lacune et peut représenter un obstacle à l'élaboration d'une stratégie plus intégrée à long terme. La question de la participation s'est avérée être un élément clé pour rendre le programme Centres-villes vivants plus intégré et est désormais au cœur du Plan d'action intégré (IAP) de la Métropole du Grand Paris.



Les membres du réseau Cities@Heart participent à un atelier pour élaborer leurs plans d'action intégrés.

3.1 Les cinq leviers Cities@Heart

La thématique du dialogue citoyen s'intègre parfaitement à la méthodologie Cities@Heart et fait partie d'une stratégie de développement urbain intégrée.

Le guide pratique Cities@Heart pour les centres-villes³ et boîte à outils⁴ sont parus en novembre 2025 et sont accessibles en ligne en anglais et en français sur la page URBACT Cities@Heart ou au format numérique sur la plateforme de lecture numérique de la Métropole du Grand Paris. Elles présentent en détail les cinq leviers de Cities@Heart ainsi que la méthodologie complète du réseau.

Le renforcement du dialogue citoyen dans les centres-ville de la Métropole du Grand Paris répond aux recommandations structurées selon ces cinq leviers Cities@Heart :

Soutenir les commerces de proximité

Par ce plan d'action, la Métropole du Grand Paris souligne l'importance d'associer les acteurs. Avec ce plan d'action, la Métropole du Grand Paris insiste sur le fait d'associer les acteurs

³Santamaria, M., et la Métropole du Grand Paris. (2025). *Guide pratique Cities@Heart pour la transformation des centres-villes : Un guide stratégique pour transformer votre centre-ville.*

https://urbact.eu/sites/default/files/2025-12/Final-Product_CitiesAtHeart_Manuel-CentresVilles_FR.pdf

⁴Santamaria, M., et le réseau URBACT Cities@Heart. (2025). *Boîte à outils Cities@Heart : 10 outils pour gérer votre centre-ville.* https://urbact.eu/sites/default/files/2025-12/Final-Product_CitiesAtHeart_Toolkit_FR.pdf

locaux aux processus de décision lorsqu'il s'agit de sélectionner les entreprises et les services disponibles dans le centre-ville. Leurs comportements et leurs préférences sont la clé du succès d'un centre-ville dynamique, et leur implication instaure un sentiment d'appartenance et de responsabilité.

Renforcer la vie résidentielle

Si le programme Centres-villes vivants n'intervient pas sur la politique du logement, les plans d'actions de centre-ville doivent prendre en compte les besoins des habitants et des usagers avec des services adaptés aux riverains, qu'il s'agisse d'un service de livraison en vélo-cargo pour les personnes à mobilité réduite ou d'une offre culturelle pour les jeunes.

Promouvoir des environnements inclusifs

Quel centre-ville pour les enfants ? Quel centre-ville pour les personnes âgées ? Pour répondre à ces questions, au lieu de parler à leur place, il faut aller vers les populations pour qu'ils puissent partager leur avis sur la fabrique de la ville.

Construire une identité de centre-ville

Les désirs, les besoins et les récits des habitants font partie de l'identité d'une ville, et leurs contributions sont essentielles pour raconter des histoires uniques à travers des projets et des événements capables de renforcer le sentiment d'appartenance au centre-ville.

Créer une gouvernance partagée

Une politique ne peut pas être véritablement qualifiée comme étant intégrée s'il n'y a pas de contribution des parties prenantes. Les citoyens et les parties prenantes doivent pouvoir faire partie de la gouvernance du centre-ville, qu'il s'agisse d'un budget participatif, d'un conseil de quartier ou des initiatives de réaménagement des espaces publics. Étant un lieu urbain avec diverses fonctions, la gestion du centre-ville doit se faire de manière transversale. Ainsi, la gouvernance du centre-ville doit se faire de manière concertée, au sein d'une collectivité mais aussi au travers différents secteurs : les différents niveaux de l'administration public, les acteurs privés tels que les transporteurs ou les commerçants et les différents profils des habitants.

3.2 La gouvernance du programme « Centres-villes vivants »

La plupart des administrations se caractérisent par des difficultés de coopération et une tendance en silos. Pourtant, dans les centres-villes, pour combattre l'étalement urbain et réduire la concurrence entre les polarités commerciales, il est nécessaire de collaborer, à la fois pour établir une vision commune ancrée dans des données et des évaluations objectives et pour créer des outils de partage d'informations et de construction de décisions communes.

Forte de son expertise en matière d'aménagement économique, de qualité de l'air et de bien-être, la Métropole est habilitée à mettre en œuvre le programme Centres-villes vivants. A l'instar d'autres programmes métropolitains tels que Escales touristiques métropolitaines, Centres-villes vivants agit comme un centre de ressources pour les municipalités participantes. Proposant un comité d'experts, l'accès à des données utiles, une équipe dédiée et des séances de formation pour les managers de centres-villes, le programme propose des orientations

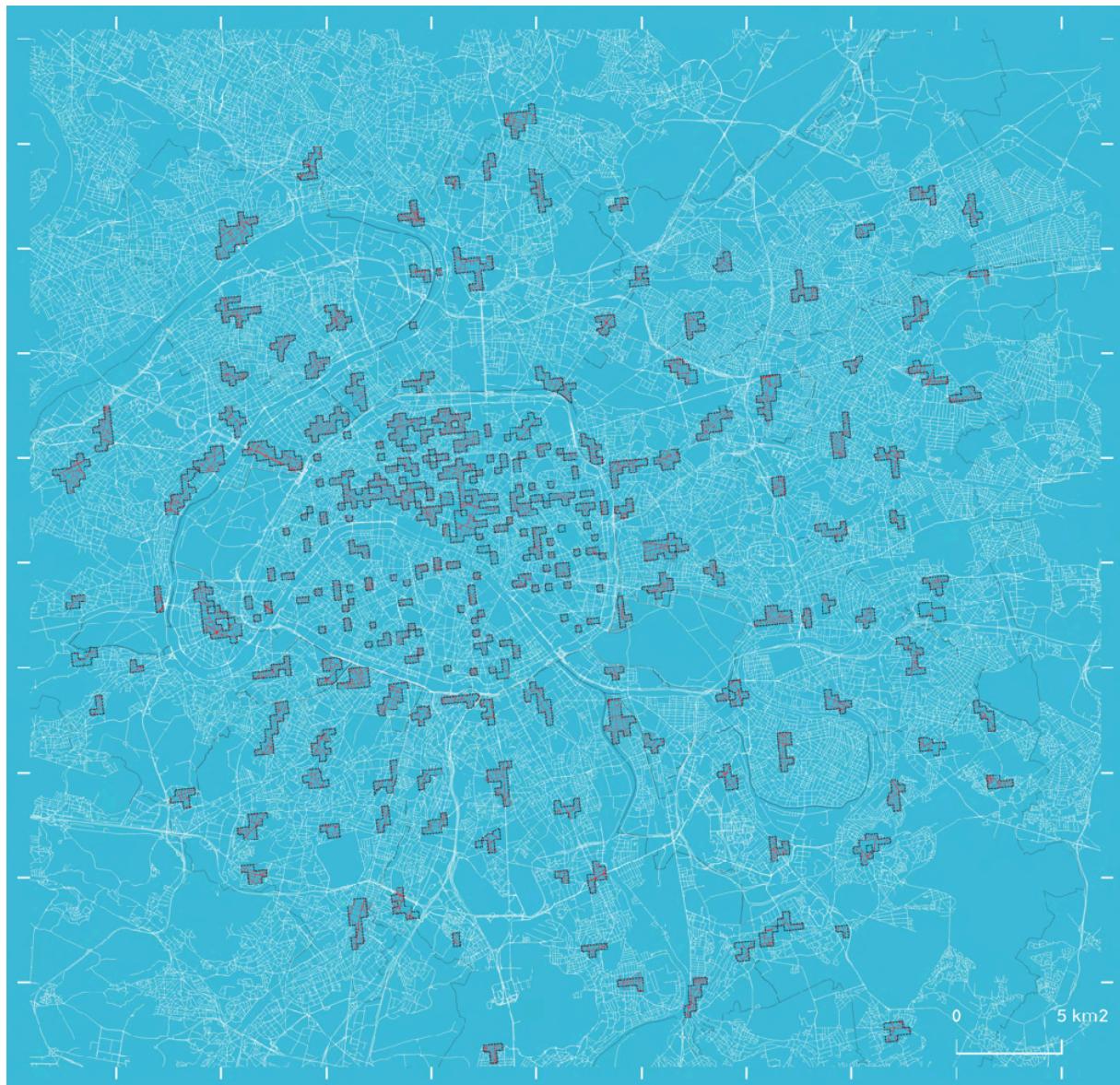
stratégiques et facilite le partage des connaissances entre les villes membres, améliorant ainsi la qualité de leurs plans d'action de revitalisation des centres-villes.

Bien que les administrations municipales fonctionnent indépendamment de la Métropole, l'un des objectifs de ce plan d'action est de favoriser la collaboration entre les différents services sur les défis du centre-ville. Par le biais de ses différents programmes, la Métropole du Grand Paris bénéficie d'un positionnement où elle peut cohésion entre ses différentes villes membres, comme en témoigne le réseau de managers de centres-villes qui participent régulièrement aux séances de formation et aux événements organisés par la Métropole et ses partenaires. Au même titre, en proposant des dispositifs pluridisciplinaires, la Métropole a la capacité d'impulser des collaborations transversales au sein des communes.



Centres-villes de la Métropole du Grand Paris

4. Contexte, besoins et vision



Cartographie des polarités polycentriques dans la métropole parisienne à partir de l'étude de cadrage
Cities@Heart⁵

La Métropole du Grand Paris (MGP) a été créée en 2016, regroupant la ville capitale et 129 villes au sein d'une entité urbaine à forte densité. Son but est de rassembler ces villes frontalières pour agir dans des domaines tels que l'urbanisme, le logement, l'hébergement d'urgence, le changement climatique ou le développement économique. Les maires sont des parties prenantes clés dans sa gouvernance et dans le processus de prise de décision.

⁵Santamaria, M. (2024). Cities@Heart : Etude de cadrage.

https://urbact.eu/sites/default/files/2024-04/CitiesAtHeart_BaselineStudy_18042024_web.pdf

La Métropole compte un total de 7,2 millions d'habitants dans une mosaïque de villes de 2 000 à 2 millions d'habitants avec des contextes urbains et socio-économiques divers. Ses principales missions sont de créer un équilibre entre les villes membres et d'améliorer le cadre de vie des habitants métropolitains. En effet, il existe d'importantes disparités de richesses au sein de la Métropole.

Les cinq domaines d'expertise de la Métropole du Grand Paris sont : la politique énergétique, la prévention des inondations, l'aménagement du territoire, le développement économique, social et culturel et la politique du logement.

La revitalisation des centres-villes par la (re)conception des espaces publics, la transition écologique et l'amélioration de la diversité commerciale sont des défis auxquels la plupart des maires sont confrontés pour fournir un environnement propre, dynamique, sûr, créatif et inclusif. La Métropole du Grand Paris leur apporte son soutien à la fois par le biais de son expertise et son fonds FIMACS (fonds d'intervention métropolitain pour soutenir les actions locales en faveur du commerce, des services et de l'attractivité).

Forte de son expertise en matière d'aménagement économique, de qualité de l'air et de bien-être, la Métropole est habilitée à mettre en œuvre le programme Centres-villes vivants qui a été créé en 2018 et accompagne 107 communes actuellement. Centres-villes vivants apporte des outils pertinents et utiles aux villes de la Métropole :

- Délivrer de diagnostics urbains plus fiables et plus forts (observatoires de l'offre commerciale et de la performance économique);
- Fournir des ressources et une gestion d'un réseau pour les managers de centres-villes par un appui technique et financier dans le but de mettre en place des actions concrètes comme, par exemple: la préemption des locaux commerciaux vacants en rez-de-chaussée pour relancer les activités locales, la rénovation des devantures...
- Accompagner la digitalisation ou la rénovation des marchés couverts.

Comme beaucoup d'autres villes en Europe, de nombreux centres-villes de la Métropole du Grand Paris ont souffert d'une baisse d'activité, en partie provoquée par la démultiplication des centres commerciaux et l'essor du e-shopping. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence la nécessité pour les habitants de vivre selon les principes de la proximité urbaine durable, souvent qualifiée de "ville d'un quart d'heure" avec un accès quotidien aux commerces, infrastructures, commodités et services.

4.1. Contexte social et économique

En tant que zone la plus dense de toute la France, avec quelque 7,2 millions d'habitants sur 814 km², la région parisienne est caractérisée par de grands contrastes et plusieurs typologies de noyaux urbains allant des petits villages de périphérie aux villes de taille moyenne et aux grandes villes partageant des frontières avec Paris. Au cœur de certaines villes, on observe également des fragmentations, notamment autour des zones avec un fort pourcentage de logements sociaux.

La pyramide des âges de la Métropole du Grand Paris tend à être stable, 18 % de la population ayant moins de 14 ans et 20 % plus de 60 ans. Une légère croissance démographique montre une augmentation de 0,2 % depuis 2014. La région concentre 22 % du PIB national et les revenus varient, avec certaines des municipalités les plus riches du pays, ainsi que certaines des plus défavorisées.



Un fleuriste dans la ville de Charenton-le-Pont

Le développement des centres-villes

Les villes ont été construites naturellement pour maximiser les échanges et minimiser les déplacements. Échanges désigne les biens, l'interaction sociale, la connaissance, la culture, le travail, l'éducation ou le soutien émotionnel et spirituel. L'une des façons dont les villes ont historiquement augmenté leur efficacité en tant que mécanisme d'échange a été d'utiliser les rues comme un double espace de mouvement et d'échange. Lors de leurs déplacements à pied ou à vélo, les citadins s'engagent dans un large éventail d'échanges sociaux, culturels et économiques spontanés.

Cette notion de rues non seulement pour le mouvement mais aussi pour l'échange a été intégrée dans la structure même des rues des vieilles villes - les rues étaient une série de « pièces extérieures » reliées par des « couloirs ». La circulation a converti la double fonction d'échange et de circulation des rues en une fonction singulière, réduisant ainsi l'efficacité de la ville entière en tant que mécanisme de facilitation d'une grande diversité d'échanges. Historiquement, les centres-villes se caractérisent par deux aspects : la diversité et l'intensité.

Dans un périmètre restreint on peut y trouver une large variété de services permettant de répondre aux besoins du quotidien.

Les échanges se déroulent dans la ville de deux manières principales : planifiés et spontanés. Les échanges spontanés jouent un rôle crucial dans la vie sociale, culturelle et économique des villes, donnant naissance à une population plus socialisée et à un épanouissement personnel pour l'individu. Favoriser la participation à la vie du centre-ville et à ses activités contribue à la vitalité économique, à la cohésion sociale et à l'attractivité de ces espaces, plaidant ainsi en faveur d'une proximité urbaine durable.

Les limites du centre-ville

Paris existe comme la principale polarité au sein de la Métropole du Grand Paris, offrant une grande variété de commerces de détail, d'entreprises locales et de services. Il y a presque autant de rez-de-chaussée à Paris (60.000) que dans toute l'agglomération sans Paris (80.000). Dans la Métropole, un tissu urbain contigu ainsi que des pôles créés par les nœuds de transport en commun entraînent parfois de multiples polarités commerciales à l'intérieur des limites territoriales de chaque ville. Bien qu'une ville puisse avoir un noyau historique, elle peut être composée de plusieurs polarités commerciales. De plus, le centre-ville d'une commune peut aussi desservir les riverains de sa commune voisine si son centre est géographiquement plus proche de la ville voisine, ce qui les libère de la captivité d'une seule polarité. Cela incite les acteurs du centre-ville à redoubler d'efforts pour maintenir une offre commerciale de proximité attractive qui contribue à une bonne qualité de vie dans un contexte urbain très dense.

Espace public

Compte tenu du nombre de centres urbains, il existe une hétérogénéité des espaces publics : parcs, places, rues principales, marchés ou espaces adjacents à des pôles de mobilité (gares, etc.), qui, en général, ne sont pas considérés comme des espaces de cohésion sociale. La fonction principale de beaucoup de ces villes est résidentielle et par conséquent, elles sont devenues des villes-dortoirs. Dans certains cas, les villes de la Métropole sont de purs produits de la planification urbaine, comme les villes nouvelles construites au cours de la seconde moitié du XXe siècle. L'urbanisme en dalle promu à cette époque est depuis devenu obsolète, laissant ces communautés souvent dépourvues d'échanges urbains spontanés et d'une structure sociale dans l'espace public.

Beaucoup de ces banlieues éloignées sont également caractérisées par une accessibilité limitée. Ces spécificités s'accentuent encore à mesure que l'on s'éloigne de Paris, donnant naissance à des villes où la voiture est le premier mode de transport, et parfois la seule option pour se rendre du domicile au travail. La carte des « déserts » de transport est souvent en corrélation avec la tranche de revenu inférieure (The Funambulist, s.d.). Il peut exister dans certaines villes, un problème général de sécurité dans les espaces publics des centres urbains, les petites zones connaissant un niveau élevé de délabrement ou qui sont mal éclairées, etc. À cet égard, dans le cadre des projets d'activation de l'espace public, l'inclusion de toutes les parties prenantes et l'intégration d'une perspective paritaire devraient être renforcées.

Les centres-villes historiques se sont fondés autour des échanges commerciaux mais en France, la ville de demain devra évoluer pour conserver sa pertinence face à l'évolution des modes de consommation. L'activation des espaces publics par le biais d'initiatives citoyennes telles que des projets de verdissement ou des événements culturels, permet de reconquérir les centres-villes en tant que centres d'activité et lieux de rencontre inclusifs.

Dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la Métropole a déployé l'AMI « Vivez les Jeux dans votre commune de la Métropole du Grand Paris », un dispositif qui a soutenu des animations dans les espaces publics de 86 communes de la Métropole, plus précisément, dans les centres-villes et au bord de l'eau. Les Jeux de Paris ont démontré la capacité des espaces publics de rassembler des publics très divers. Sur les sites des épreuves mais aussi ailleurs dans la ville de Paris ou au travers la Métropole, des visiteurs et métropolitains ont pu profité des espaces animés, ouverts et apaisés.

Les centres-villes historiques se sont construits autour des échanges commerciaux, mais en France, la ville de demain devra évoluer pour conserver sa pertinence face aux mutations des modes de consommation. L'animation des espaces publics par des initiatives citoyennes, telles que des projets de végétalisation ou des événements culturels, a le potentiel de redonner aux centres-villes leur rôle de pôles d'activité et de lieux de rencontre ouverts à tous. Dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la Métropole Parisienne a lancé l'initiative « Vivez les Jeux dans votre commune », qui a soutenu des événements dans l'espace public de 86 communes de la métropole, notamment dans les centres-villes et le long des voies navigables. Les Jeux de Paris ont démontré la capacité des espaces publics à rassembler des publics divers. Sur les sites de compétition, ainsi qu'ailleurs à Paris et dans toute la Métropole, visiteurs et habitants ont profité d'espaces animés, ouverts et paisibles.

Equipements publics

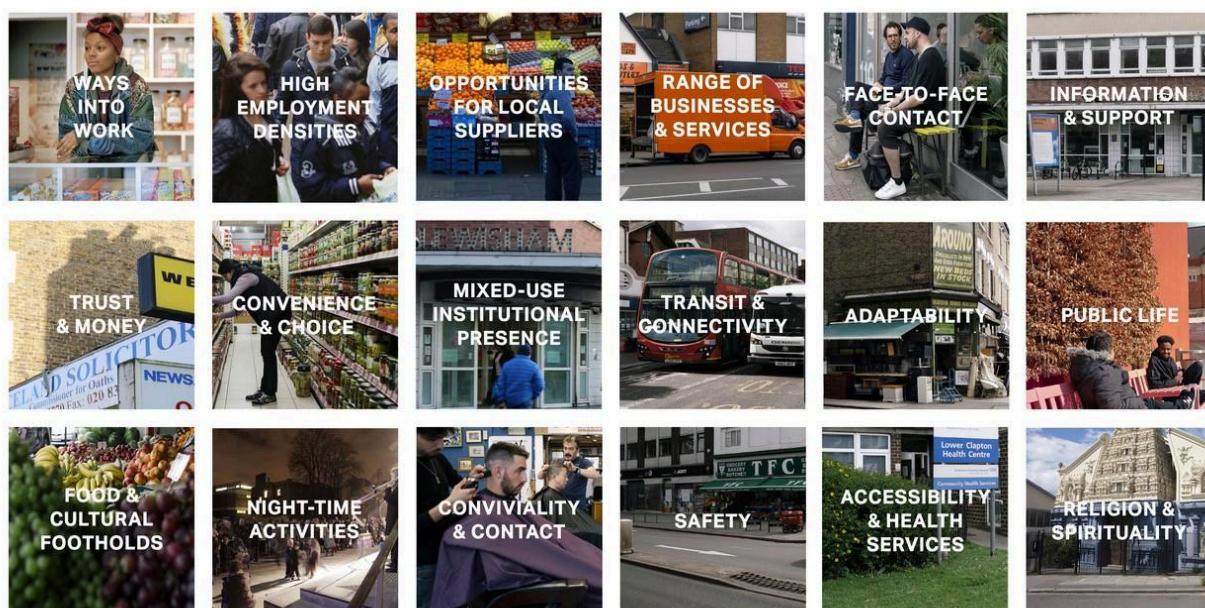
Une des missions de la Métropole du Grand Paris est de favoriser l'équilibrage territorial dans un contexte où l'Ouest parisien bénéficie d'une meilleure couverture des équipements que le Nord-Est, avec par exemple un déficit de garde d'enfants sur l'ensemble du territoire et un besoin d'un meilleur accès aux services médicaux, notamment en Seine-Saint-Denis (Institut régional de Paris, 2025). Cela est dû au déséquilibre entre le nombre d'établissements et les tendances démographiques. Des inégalités sont également observées dans les équipements culturels, notamment en termes d'accessibilité et de qualité aux abords des centres urbains.

Commerce et approvisionnement de proximité : évolutions et innovations

On observe une tendance générale à l'échelle métropolitaine : les services « globaux » ont tendance à émerger dans les quartiers les plus riches des centres urbains, tandis que les restaurants, notamment les établissements de restauration rapide, apparaissent dans les zones à revenu moyen plus faible. De plus, il existe un écart entre les politiques publiques et la réalité. Alors que les politiques visent à promouvoir des entreprises plus spécialisées (telles que les produits spécialisés, les librairies, les produits artisanaux, etc.), il y a à la fois une pénurie de main-d'œuvre et de compétences dans ce secteur, et des difficultés pour les artisans, les

designers et les indépendants à gérer une entreprise viable, notamment en raison des prix élevés de l'immobilier. Cela contraste également avec la réalité économique des consommateurs, qui font principalement leurs achats dans les supermarchés, l'abordabilité étant la clé des habitudes d'achat.

Par conséquent, le taux de vacance des surfaces commerciales est estimé à 5 à 20 %, avec une faible vitalité commerciale et une difficulté importante pour les différentes villes à adapter leurs plans d'utilisation et leurs offres pour répondre à la demande réelle. Selon la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et d'Île-de-France, la densité des petits commerces diffère dans le noyau urbain de la périphérie parisienne où le taux est de 25,9 pour 1 000 habitants alors que dans la Métropole du Grand Paris, la densité moyenne est plus proche de 10 petits commerces pour 1 000 habitants. Globalement, en incluant Paris, la densité de l'offre de petites entreprises dans la Métropole du Grand Paris est de 15,5 pour 1 000 habitants.



Opportunités pour le commerce local, convivialité, sécurité, vivre ensemble : la contribution sociale des centres-villes, (We Made That, s.d.)

De plus, la tendance des achats en ligne ne peut pas être ignorée. Le passage au commerce de détail en ligne a eu un impact négatif sur les réseaux de petites entreprises. Sur un ton plus positif, on s'attend maintenant à ce que les entreprises offrent une valeur ajoutée, et pas seulement un service. Selon une étude de l'agence d'urbanisme britannique We Made That 45 % des interactions dans les rues commerçantes ne sont pas liées à l'activité commerciale. Il ne suffit pas de vendre un produit, offrir une expérience et devenir un hub social sont désormais au cœur des stratégies des petites entreprises. Les experts politiques prônent aujourd'hui une diversité d'activités en centre-ville, des tiers-lieux avec ou sans offre commerciale, des boutiques vendant différents types de produits pour plaire à différentes clientèles ou des concept stores de niche (Institut de la Région de Paris, 2020).

4.2. La gestion des centres-villes dans la Métropole et en France

Cadre institutionnel

La stratégie d'économie de proximité de la Métropole du Grand Paris s'inscrit dans le cadre politique global de l'établissement. Le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) (Métropole du Grand Paris, 2024) est le socle des politiques de la Métropole du Grand Paris et s'articule autour de douze engagements majeurs. La première étape du schéma de cohérence territoriale a été adoptée en janvier 2022. Parmi les stratégies clés, il est possible de citer l'engagement à renforcer la présence de la nature et de l'agriculture dans les villes, ainsi que le développement de la biodiversité en rétablissant les connexions entre les espaces naturels (grilles vertes + bleues) pour favoriser des espaces publics apaisés et sains.

Le premier engagement du schéma de cohérence territoriale est principalement lié au programme Centres-villes vivants. Son objectif est de renforcer un territoire polycentrique par le développement d'une Métropole compacte, équilibrée en termes de fonctions urbaines ainsi que de création de richesses et de promotion de la diversité économique. Dans ce contexte, le programme « Centres-villes vivants » a été lancé en 2018 pour apporter une expertise à travers des partenariats équilibrés avec des acteurs clés de l'urbanisme, du commerce et du développement économique. Ce programme contribue activement aux orientations stratégiques évoquées précédemment, à savoir renforcer les polarités commerciales et soutenir les entreprises locales.

Dans le cadre du SCOT, la Métropole doit définir un document de développement de l'artisanat, du commerce et de la logistique dans les 2 prochaines années (DAACL). Ce document prospectif vise à identifier les priorités de développement pour les 15 prochaines années. Étant donné que ces secteurs sont le domaine d'intérêt du programme Centres-villes vivants, les recommandations du document s'avèrent probablement influentes pour les futurs développements politiques liés à la gestion des centres-villes.

Programme des centres-villes vivants



Le logo du programme "Centres-villes vivants"

Le programme Centres-villes vivants a été créé en 2018 et vise à redynamiser les centres-villes et les quartiers de la Métropole du Grand Paris. À cette époque, le Conseil de Développement de la Métropole du Grand Paris, chargé d'intégrer les citoyens et le dialogue citoyen dans les décisions politiques, a formulé des recommandations pour le programme Centres-villes vivants (Conseil de développement de la Métropole parisienne, 2018).

Ces recommandations ont été prises en compte lors de l'élaboration de la feuille de route stratégique du programme.

À ce titre, les principales actions du programme sont les suivantes :

- Création d'un réseau de managers de centre-ville avec des séances de formation, le partage de bonnes pratiques, de la mise en relation et des publications thématiques,
- Appui technique, juridique et financier pour soutenir les projets des communes
- Création d'observatoires liés à l'attractivité des centres-villes avec un observatoire de l'offre commerciale, un observatoire de la fréquentation piétonne, un observatoire des halles et des marchés de plein air et un baromètre des attentes des habitants,
- Assises métropolitaines du centre-ville organisées chaque année,
- La création d'une société immobilière de revitalisation commerciale (préemption, commercialisation, gestion et commercialisation de locaux commerciaux).

La stratégie du programme repose sur le partenariat entre les acteurs de la ville et la Métropole du Grand Paris.

Les partenaires du programme comprennent des leaders publics et privés spécialisés dans l'urbanisme et l'économie de proximité :

- La Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France
- La Chambre des Métiers et de l'Artisanat d'Île-de-France
- La Banque des territoires

- l'Atelier Parisien d 'Urbanisme (Apur)
- l'Institut Paris Region (Institut de recherche en urbanisme)
- Les Canaux (association œuvrant pour l'économie circulaire et solidaire)
- Centre-Ville en Mouvement (association nationale de leaders politiques promouvant une orientation politique du centre-ville)
- Cap digital (association spécialisée dans le numérique)
- Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (Anct)
- La Foncière Centres-villes vivants dont la Métropole est un actionnaire majoritaire

Face à l'essor de son activité et au succès croissant du programme « Centres-villes vivants », la Métropole a élargi son offre, proposant notamment des solutions pour soutenir l'économie sociale et solidaire en centre-ville et faciliter la création de tiers-lieux ou de centres culturels. 105 communes de la Métropole participent ou ont participé au programme « Centres-villes dynamiques » et bénéficient ainsi des partenariats et du catalogue de services de la Métropole.

Les managers du centre-ville



Des managers de centre-ville participent à un atelier organisé par le groupe local de la Métropole du Grand Paris Cities@Heart

Un métier relativement nouveau, le Manager de centre-ville doit s'adapter au contexte local, en jouant le rôle de médiateur, de coach et de contremaître. Inspiré par les systèmes de gestion des centres-villes nord-américains, les BID (*Business Improvement District*) et BIA (*Business Improvement Area*), le métier a émergé en Belgique et se développe en France depuis une vingtaine d'années. Les gestionnaires de centre-ville sont les interlocuteurs privilégiés dans les

villes avec un contrat Centres-villes vivants. Le programme Centres-villes vivants finance la création d'un tel poste (cofinancement pendant un an) pour les villes signataires d'un contrat de revitalisation de centre-ville.

Le métier de manager de centre-ville est relativement nouveau et les managers de centre-ville doivent s'adapter au contexte local, en jouant le rôle de médiateur, de coach et de chef d'orchestre. Le profil d'un manager de centre-ville peut varier d'une ville à l'autre, et pour de bonnes raisons. Une ville ayant besoin d'une activation événementielle et une ville subissant d'importants travaux publics ne choisissent pas forcément le même candidat. Typiquement, les managers de centre-ville ou de commerce local ont des qualifications liées au commerce et au marketing ou à l'urbanisme. Dans le sillage de la pandémie de COVID-19, la Banque des Territoires, instrument financier de la Caisse de Dépôts dédié à l'investissement dans les projets publics, a lancé un programme de subvention pour soutenir le recrutement sur ces postes de manager du commerce , notamment celles disposant d'un contrat de revitalisation de centre-ville au niveau national. Le bilan de ce programme démontre l'importance d'un tel acteur dans les centres-villes. Les villes du programme Action cœur de ville, l'équivalent national du programme Centres-villes vivants, ont indiqué que les managers de commerce avaient grandement contribué à la revitalisation du centre-ville et que le poste serait maintenu dans l'organigramme municipal.

En France et au sein de la Métropole, il existe des réseaux de managers de centre-ville. L'organisation de ces réseaux professionnels permet l'échange de bonnes pratiques entre managers qui sont souvent les seuls agents à exercer leur métier dans une commune. Dans le cadre du programme Centres-villes vivants et en partenariat avec la CCI Île-de-France, la Métropole anime un réseau de managers de centre-ville. Les managers métropolitains peuvent bénéficier de formations gratuites, de la partage d'informations entre pairs, des documents techniques et une communauté en ligne, sur le site des managers et aussi sur LinkedIn.

Action Cœur de Ville

Il existe des stratégies au niveau national qui favorisent l'émergence de différents schémas de gestion des centres-villes en termes de partenariats public-privé.

L'une d'entre elles est Action "Cœur de Ville", où, au niveau national, les villes de taille moyenne de 20 000 à 200 000 habitants peuvent demander à recevoir un budget pour la régénération et la préservation de leurs noyaux urbains, ainsi qu'un ensemble de directives de mise en œuvre. Dans leur candidature, les villes doivent expliquer la stratégie qu'elles ont imaginée pour leur centre-ville sur la base d'un diagnostic détaillé de leur territoire.

Initié en 2018, le programme a été élaboré conjointement entre l'administration (élus) et les acteurs économiques de différentes régions, visant à répondre aux problématiques liées à la dégradation du tissu urbain, à la vitalité commerciale et à la gestion de l'espace public.

Comme le champ d'application de cette stratégie n'englobe pas la Métropole du Grand Paris, le programme Centres-villes vivants a été créé afin d'apporter des connaissances et des financements pour soutenir l'amélioration des zones commerciales et des espaces publics dans

la zone autour de la capitale. Ce programme met en relation des villes avec des partenaires institutionnels experts dans les secteurs du commerce et de l'artisanat. Le programme fournit des diagnostics des centres-villes ainsi que des données telles que le comptage de la fréquentation, des conseils juridiques, etc. Par ailleurs, dans le domaine de l'urbanisme, l'accent est mis sur le financement de rénovations de halles ou d'immeubles, la préemption foncière et commerciale, les études techniques et commerciales, l'amélioration des façades, la formation aux compétences numériques pour les commerçants, l'événementiel ou le mobilier urbain.

La politique de revitalisation des centres-villes n'est pas répandue dans toute l'Europe. Seulement quelques pays ont des programmes spécifiques au niveau national (Irlande⁶, Allemagne⁷). Ce programme national opéré par l'ANCT offre une visibilité accrue à la thématique des centres-villes et de nombreuses études de cas dans des environnements urbains variés à travers la France.

Outils d'aide à la décision

Le niveau de maturité des outils d'aide à la décision dans la métropole parisienne est avancé mais déséquilibré. En effet, la collecte de données se fait à plusieurs niveaux : au premier niveau, un portail national d'open data permet d'extraire l'information, en fournissant des détails clés pour éclairer le contexte local (revenus, âge moyen, valeur du bien, etc.). Au niveau municipal, la disponibilité des plateformes de données ouvertes est hétérogène. Enfin, au niveau local, des données spécifiques, notamment dans les centres urbains, permettent la création d'observatoires sectoriels centrés sur le commerce ou l'utilisation de l'espace public.

Dans le cas des centres-villes, la mutualisation de tous ces niveaux d'analyse permet d'obtenir des données sur le commerce, l'espace public, le développement économique et le logement. Les données proviennent de diverses sources : statistiques nationales, des données internes dans certaines municipalités, études locales, régionales et nationales, services privés (immobilier, transactions commerciales, etc.) ou projets spécifiques qui obtiennent des données par le biais d'une consultation publique.

L'un des principaux services fournis aux villes dans le cadre du programme Centres-villes vivants est la collecte de données sur la fréquentation piétonne. La société MyTraffic utilise l'IA pour générer des informations exploitables indiquant les points chauds ou les zones moins fréquentées d'une ville. La Métropole du Grand Paris a également dévoilé un programme visant à tester des solutions alimentées par l'IA au sein des villes membres. Les villes peuvent également s'appuyer sur la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris pour leur observatoire CROCIS.⁸ Observatoire. Leur observatoire du commerce, de l'industrie et des

⁶Gouvernement de l'Irlande. (s.d.). *Le centre-ville d'abord*. <https://towncentrefirst.ie/>

⁷Ministère fédéral du Logement, du Développement urbain et de la Construction. (s.d.). *Programme des centres de vie*.

https://www.staedtebaufoerderung.info/DE/Programme/LebendigeZentren/lebendigezentren_node.html

⁸Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France. (s.d.). *CROCIS – Études économiques et analyse territoriale*. <https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/crocis>

services est un outil pratique pour anticiper les tendances et créer des politiques locales holistiques pour favoriser la revitalisation des centres-villes.

Le programme Centres-villes vivants permet aux villes d'accéder à des partenariats et à des expertises indispensables à la création d'un plan d'action viable. Les villes disposant d'un contrat de revitalisation de centre-ville peuvent financer des études sur leur espace public, leur offre commerciale et bien d'autres domaines d'intervention. Des partenaires spécialisés dans la recherche et les données urbaines ou commerciales, comme L'Atelier parisien de l'urbanisme ou l'Institut Paris Region, apportent des études, des cartes et des expertises utiles. Ces données peuvent être traduites en connaissances concrètes avec des outils qui facilitent la prise de décision grâce à des indicateurs et à des outils visuels.

4.3. Défi local – la gouvernance des instances participatives



Une librairie indépendante dans la ville de Charenton-le-Pont

Augmenter la vitalité du commerce

L'un des plus grands défis consiste à maintenir et à améliorer la vitalité et la diversité commerciale des centres urbains, surtout à des moments où les contextes socio-économiques mondiaux et locaux mettent les entreprises locales en danger de faillite.

Espace public inclusif

Dans de telles zones urbaines, la création d'espaces publics sûrs et inclusifs avec une forte intensité d'activités peut s'avérer être un défi difficile. L'espace public est libre d'accès, ouvert à tous mais partiellement contraint car il offre une gamme d'usages (de la mobilité, aux activités économiques et sociales, en passant par la livraison et la logistique, l'offre d'espaces verts et de mobilier urbain, la culture, etc.) qui peuvent parfois conduire à des priorités contradictoires. Dans le domaine public, l'aménagement de l'espace public doit être abordé de manière modulaire et évolutive, en tenant compte des diverses attentes des différents utilisateurs et parties prenantes.

Fragmentation territoriale

Dans de nombreux cas, l'activité du centre-ville doit coexister avec les infrastructures de transport, en particulier les véhicules personnels, car certaines de ces zones ne sont pas bien desservies par les transports publics et sont donc fortement dépendantes du transport automobile. En effet, en raison d'une offre de transports en commun moins performante, dans la Métropole du Grand Paris, l'utilisation de la voiture reste généralisée surtout lorsque les habitants vivent ou travaillent loin du centre de Paris. L'accès aux transports en commun risque de s'améliorer avec l'arrivée du Grand Paris Express. Actuellement le plus grand chantier d'Europe, les nouvelles lignes relieront les zones périphériques du Grand Paris et permettront aux usagers de se déplacer entre les extrémités sans passer par le centre de Paris. 40 nouvelles stations (hubs) sont prévues d'ici 2032.

Collaboration avec les parties prenantes et modèles de gouvernance

Compte tenu de l'hétérogénéité entre les différentes villes, l'un des principaux défis reste de coordonner et d'établir des stratégies dans lesquelles, à l'appui de la collecte de données quantitatives, les parties prenantes de l'ensemble de la métropole trouvent de l'intérêt dans les collaborations qui leur sont proposées. Selon l'article L. 103-2 de la loi d'urbanisme, la consultation publique s'inscrit dans un cadre réglementaire et est obligatoire pour l'approbation des grands projets urbains. Au sein de la Métropole, le Conseil de Développement est un organe dédié à la représentation citoyenne, composé de 48 citoyens et 48 experts, qui sont consultés lors de l'élaboration de toute stratégie impactant les métropolitains.

En 2017, cette instance de consultation citoyenne a formulé une série de recommandations pour la revitalisation des centres-villes, qui favorisent la diversité socio-spatiale et fonctionnelle, encouragent les usages flexibles et multifonctionnels des espaces et assurent une mobilité urbaine inclusive. Son rapport prône l'intégration de la nature dans les espaces urbains, soutient

la création d'environnements agréables et vivables, et contribue à la réinvention des outils d'aménagement pour renforcer les espaces de vivre-ensemble. De plus, il surveille l'impact des développements commerciaux périphériques afin de combattre l'étalement urbain et le déclin des centres historiques (Conseil de Développement de la Métropole du Grand Paris, 2018), pour mieux orienter les objectifs du programme Centres-villes vivants et assurer la viabilité d'une métropole polycentrique.

En plus du Conseil de développement, la Métropole mène des enquêtes et des ateliers de grande envergure auprès des citoyens et des parties prenantes dans le cadre de l'élaboration des politiques publiques. Avant de déployer la politique de zones à faibles émissions (ZFE), une enquête en ligne a été réalisée pour recueillir les commentaires des utilisateurs. De la même manière, des ateliers et des enquêtes ont été inclus dans le processus d'élaboration du Plan métropolitain du logement (PMHH).

Dans le cadre du programme Centres-villes vivants, le principal interlocuteur du centre-ville est le manager de centre-ville ou le manager de commerce. Cette personne est responsable de la mise en œuvre des politiques publiques d'économie de proximité et du plan d'action au niveau de la ville, en faisant le lien entre le conseil municipal et les parties prenantes privées. Alors que certains managers travaillent de manière indépendante, d'autres font partie d'une équipe plus large rattachée à un service d'urbanisme ou de développement économique. La gouvernance participative et l'engagement citoyen ne font pas partie du cœur de métier d'un manager de centre-ville et sont généralement gérées par d'autres services de la municipalité qui pilotent des secteurs, des associations locales ou des structures de proximité.

Par conséquent, le manager du centre-ville n'est pas souvent impliqué dans les processus de consultation et peut avoir des difficultés pour inclure des mécanismes d'évaluation de l'opinion locale lorsqu'il propose un plan d'action en centre-ville. De même, le bilan du contrat Centres-villes vivants n'exige pas que les villes fournissent des éléments sur la façon dont les projets ont été reçus localement. Une combinaison de ces facteurs a entraîné un manque de retour qualitatif et quantitatif des parties prenantes locales pour le programme Centres-villes vivants. Bien que les processus participatifs soient ancrés dans le droit national et local, la voix des citoyens et des usagers devrait être davantage intégrée à cette gouvernance afin de garantir un certain niveau de consensus lors de l'introduction de nouveaux projets. Accroître la présence du dialogue citoyen dans l'élaboration de la politique de centre-ville est l'objectif premier du groupe local Cities@Heart de la Métropole du Grand Paris.

4.4. Identification des défis avec et par les acteurs locaux

4.4.1. Le Groupe Local Urbain (ULG) de la Métropole du Grand Paris



La neuvième réunion de l'ULG à Charenton-le-Pont

Réunir les acteurs clés des secteurs publics et privés ainsi que de la société civile est essentiel pour assurer le développement d'une approche stratégique suffisamment intégrée utilisant la méthodologie proposée par le programme URBACT . Gardant à l'esprit cette idée, la Métropole du Grand Paris a choisi des membres en lien direct avec les enjeux de gouvernance et d'implication des usagers. Leur expérience et leur expertise ont soutenu la production du plan d'action intégré (IAP).

L'ULG (le groupe local urbain) est composé de membres issus des différents services de la Métropole du Grand Paris, d'experts de l'urbanisme et de la gestion des centres-villes, des managers de centres-villes au sein du réseau et d'une participation intermittente des secteurs publics et privés ainsi que des acteurs de la société civile.

Le groupe local s'appuie sur les contributions des partenaires du programme Centres-villes vivants :

L'atelier parisien d'urbanisme (L'Apur) a pour mission de documenter, d'analyser et d'élaborer des stratégies prospectives concernant les évolutions urbaines et sociétales de Paris et de la Métropole du Grand Paris.

L’Institut Paris Region (IPR) mène des études et des projets qui sont au cœur des processus de décision de la Région Île-de-France et de ses partenaires. Travaillant avec les villes de différentes tailles, l’Institut intervient dans de nombreux domaines tels que l’urbanisme, le logement, les transports, la mobilité, l’environnement, la biodiversité, l’énergie, les déchets, l’économie, l’emploi, la sécurité, la santé, le sport et le social. 200 experts couvrent l’ensemble de ces sujets pour apporter des conseils stratégiques aux collectivités territoriales et aux acteurs de l’aménagement du territoire.

L’Agence nationale de la cohésion des territoires (l’ANCT) est une « fabrique à projets » permettant aux collectivités locales de mener à bien leurs projets. Sa mission est de faciliter l'accès des collectivités aux ressources nécessaires à la réalisation de leurs projets, qu'il s'agisse d'ingénierie technique et financière, de partenariats ou de subventions. En outre, l’ANCT est l’organe administratif qui gère le programme URBACT pour l’Union européenne et les deux entités partagent de nombreux objectifs.

Depuis près de 20 ans, **Centre Ville en Mouvement**, association d’élus politiques, œuvre au renouveau des centres-villes. Sa mission est de travailler avec l’ensemble des acteurs des centres-villes sur des sujets transversaux liés à la revitalisation des centres-villes (commerces, mobilité, logistique, urbanisme, logement, environnement, cadre de vie, etc.) en s’appuyant sur de réelles expertises.

4 villes de la Métropole ont été choisies en fonction de leur taille, de leur situation géographique, de la typologie de leur population et de leur plan d'action pour redynamiser leur centre-ville

- La ville de Pierrefitte-sur-Seine (devenue Saint-Denis-Pierrefitte depuis janvier 2025)
- La ville du Plessis-Trévise
- La ville de Charenton-le-Pont
- La ville de Sevran

Au sein de la Métropole, la **Direction du Dialogue Citoyen et le Conseil de Développement de la Métropole du Grand Paris (Codev)**. Le Service du dialogue citoyen est chargé de coordonner les grandes campagnes participatives et le Codev est un organisme de démocratie participative composé de membres bénévoles de la société civile. Les travaux qu’elle mène visent à enrichir les politiques publiques par la consultation publique.

L’objectif de cet IAP est de trouver des actions concrètes et des outils opérationnels pour intégrer la démocratie participative au processus de décision du programme Centres-villes vivants. L’IAP mettra l’accent sur la meilleure intégration de la participation des citoyens, de la phase de conception des politiques à leur mise en œuvre et à leur suivi. Pour ce faire, l’ULG a fait un benchmark de bonnes pratiques et s’appuie sur des actions à petite échelle pour expérimenter des outils de formation à destination des managers des villes et des acteurs locaux.

4.4.2 Méthodologie ULG

Dans la mesure du possible, les réunions de l’ULG ont été organisées en présentiel et ont compris des visites de terrain afin d’enrichir la compréhension de l’ensemble des contextes sur la Métropole du Grand Paris et d’offrir des opportunités d’échange entre les membres de l’ULG. Les

réunions ont inclus des visites de terrain dans les villes de Charenton-le-Pont et du Plessis-Trévise ainsi qu'une action interactive à petite échelle.

Plusieurs séances interactives ont eu lieu jusqu'à présent, notamment l'exploration d'études de cas, mettant en évidence des situations existantes et donnant des clés d'apprentissage pour éclairer le cadre du projet avant de passer à l'action. Le coordinateur de l'ULG anime chaque séance en donnant la parole à chaque membre sur les sujets abordés lors de chaque session.

Une séance typique se compose des éléments suivants :

- ☒ Présentation des avancées du réseau Cities@Heart au niveau européen
- ☒ L'une des actions / étude de cas des membres de l'ULG
- ☒ Une proposition d'analyse collective de l'étude de cas
- ☒ Une présentation par un expert

Ces présentations sont suivies de discussions interactives entre les membres du groupe. Les méthodologies, les processus et les outils utilisés comprennent des diagrammes SWOT, un World Café ou des jeux pour mieux comprendre les politiques publiques. Après des mois d'échanges et d'apprentissages, les membres de l'ULG ont tiré des conclusions sur le dialogue citoyen dans les centres-villes. En effet, de nombreux outils peuvent être co-crées et adaptés à une situation spécifique. Les échecs sont souvent dus à un manque de véritable consultation publique et/ou à un manque de préparation en amont des campagnes de consultation.

Par exemple, un manager de ville participant à l'ULG a travaillé sur la création d'un marché de plein vent à la demande du conseil de quartier. Ce marché a été fermé en raison d'un manque de clients. Faute de temps et de prévoyance, les habitants n'ont pas été impliqués et interrogés. Des études de marché supplémentaires et une approche participative auraient pu aboutir à un résultat plus positif.

Pour éviter ce type de situation et encourager les processus participatifs, l'objectif de l'ULG de la Métropole du Grand Paris est d'identifier les compétences nécessaires et les améliorations des politiques publiques qui permettent aux managers et aux parties prenantes des centres-villes de mener des actions participatives réussies dans le but de revitaliser leurs centres-villes.

Arbre à problèmes

À l'aide de l'exercice de l'arbre à problèmes, nous avons été en mesure d'identifier les principaux obstacles à la participation dans les centres-villes qui ne sont pas propres au centre-ville. Les membres de l'ULG et les managers de centres-ville ont constaté que l'origine du déficit de participation se résume à des projets peu clairs. Dans ce contexte, non clair est synonyme de « manque de vision ». Les projets ne suivent pas une méthode intégrée, ne sont pas présentés aussi bien ou aussi largement qu'ils pourraient l'être, ce qui entraîne une perte de confiance parmi les usagers, ce qui se traduit par une faible participation et des projets échoués.

SWOT

Une analyse SWOT s'est avérée être un exercice intéressant car le groupe a pu identifier les points forts des mesures participatives en centre-ville. En effet, le centre-ville est souvent un lieu de rencontre commun et donc une grande variété d'opinions peuvent être consultées lors de la réalisation d'actions participatives dans ce contexte urbain.

Forces	Faiblesses
Proximité des acteurs Bonne pratiques Apprendre de ses erreurs Champ d'application de la loi	Pratiques récentes Besoin d'une volonté politique appuyée Peur de la controverse Peu d'obligations de consultation pour certains projets
Opportunités	Menaces
Intelligence artificielle Données et outils numériques Externalisation ouverte Nécessité d'évaluer l'efficacité des politiques publiques Le désir des habitants d'avoir plus de démocratie	Individualisme Méfiance à l'égard des politiques Nécessité d'agir rapidement Budgets municipaux

4.4.3. Co-créer une vision pour Cities@Heart dans la Métropole du Grand Paris

Priorités locales

La priorité locale est d'impliquer les usagers quotidiens (citoyens, propriétaires de petites entreprises, actifs, navetteurs, étudiants, visiteurs, etc.) dans le processus de décision de la politique urbaine, dès le début pour éclairer la conception de la politique, avant la planification, pendant le processus de mise en œuvre et au-delà du déploiement initial. Pourtant, l'enjeu est de parvenir à une gouvernance plus participative lorsque les principales fonctions du gestionnaire de centre-ville ne nécessitent pas une attention particulière portée à cet aspect de l'urbanisme.

Besoins d'apprentissage

La Métropole du Grand Paris exige une amélioration de son programme Centres-villes vivants par une actualisation de ses modèles de gestion de centre-ville afin de mieux suivre la perception des citoyens vis-à-vis des centres-villes. En outre, il est nécessaire de collecter des données et de les traduire en politiques efficaces liées à un recueil de meilleures pratiques, englobant à la fois le commerce et l'espace public.

Vision globale

La Métropole du Grand Paris propose une stratégie pour mieux intégrer le dialogue citoyen dans les politiques et plans d'actions autour de la revitalisation des centres-villes. Le programme Centres-villes vivants soutiendra cette démarche et travaillera à la refonte de sa politique pour favoriser la définition et le suivi du dialogue citoyen dans les projets de centre-ville.

Objectifs stratégiques

- Mettre en œuvre des ajustements politiques pour intégrer le dialogue citoyen au programme Centres-villes vivants
- Favoriser l'activation et la réappropriation de l'espace public par le biais des projets participatifs

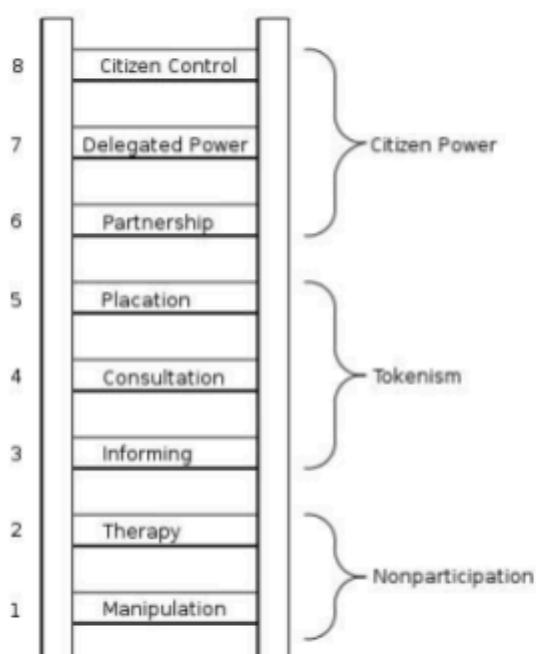
- Favoriser la collaboration interdisciplinaire et intégrée au centre-ville : accroître la diversité des acteurs impliqués dans l'élaboration des politiques de centre-ville, à commencer par les citoyens en passant par des professionnels d'engagement citoyen ou des domaines complémentaires (urbanisme, culture, sport, environnement...)
- Outiller les managers de centre-ville pour les sensibiliser par rapport aux enjeux de dialogue citoyen

Actions majeures

- Intégrer le dialogue citoyen au programme Centres-villes vivants notamment en misant sur des indicateurs de suivi élaborés au cours d'un processus d'engagement citoyen
- Développer une offre de services pour favoriser des projets interdisciplinaires, participatifs et dynamiques dans l'espace public
- Co-créer un manuel pratique pour les managers et un programme de formation avec des séances dédiées aux visites de sites, au renforcement des capacités et à la collaboration

4.5. Définition du dialogue citoyen et comprendre le domaine de la participation citoyenne

Dans le cadre du programme Centres-villes vivants, les managers de centre-ville sont les interlocuteurs privilégiés des équipes de la Métropole du Grand Paris. Pourtant, la fonction première d'un manager de centre-ville n'est pas de faciliter la participation. De même, le programme Centres-villes vivants s'est largement concentré sur le fonctionnement économique du centre-ville et le soutien à l'amélioration matérielle de l'espace public dans le but de soutenir ce dernier. À ce titre, et en ce qui concerne le programme Centres-villes vivants, le dialogue citoyen n'est pas au premier plan. Cependant, il est temps d'intégrer le dialogue citoyen au programme Centres-villes vivants et de fournir des ressources utiles aux communes à cet égard. Il est nécessaire de définir le dialogue citoyen et son articulation dans le cadre du Plan d'action intégré pour le programme Centres-villes vivants de la Métropole du Grand Paris.



Selon l'article fondateur de Sherry Arnstein, « Une échelle de participation citoyenne » (Arnstein, 1969), il existe trois grandes catégories de ce que nous pourrions normalement appeler la participation, et il est important de comprendre les nuances de chaque niveau, en particulier lors de rencontres avec des parties prenantes. En effet, dans de nombreux cas, les initiatives proposées par un manager de centre-ville correspondent probablement à la catégorie de la « consultation » ou de l'« information ». Si ces types d'initiatives ne sont pas déjà prises en compte dans un plan d'action de centre-ville, elles devraient l'être. Cependant, l'objectif est de gravir les échelons et d'aboutir à un véritable partenariat avec les acteurs du centre-ville, probablement par le biais de collaborations avec des services plus spécialisés dans les processus participatifs.

Un graphique peut-être mieux adapté à cette discussion est celui de l'Association Internationale de Participation Publique (IAP2), l'échelle de la participation publique (Association internationale pour la participation publique, 2024). Dans ce graphique, on mise sur la transparence entre l'objectif de la démarche participative et le message communiqué aux citoyens. Si l'objectif est simplement d'informer les citoyens d'un futur projet, il est important de ne pas faire croire aux citoyens qu'ils auront des opportunités pour donner leur avis sur le projet.

INCREASING IMPACT ON THE DECISION



	INFORM	CONSULT	INVOLVE	COLLABORATE	EMPOWER
PUBLIC PARTICIPATION GOAL	To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities and/or solutions.	To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decisions.	To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered.	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	To place final decision making in the hands of the public.
PROMISE TO THE PUBLIC	We will keep you informed.	We will keep you informed, listen to and acknowledge concerns and aspirations, and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will work with you to ensure that your concerns and aspirations are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will look to you for advice and innovation in formulating solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to the maximum extent possible.	We will implement what you decide.

© Federation of International Association for Public Participation 2024. All rights reserved. This work was created with contributions from Lewis Michaelson, Martha Rozelle and Doug Samo.

L'échelle de la participation publique selon l'IAP2 : L'IAP2 a élaboré l'échelle de la participation publique afin d'aider les groupes à définir le rôle du public dans tout processus de consultation. Cette échelle s'impose rapidement comme une norme internationale.

Bien qu'on ne puisse pas attendre d'un manager de centre-ville qu'il entreprenne la stratégie de participation de sa ville, l'IAP s'efforce de le familiariser avec les principales idées et stratégies d'engagement citoyen et d'améliorer la qualité de ces démarches localement.

4.5.1. Le défi de l'ULG de la Métropole : le dialogue citoyen dans les centres-villes

L'engagement citoyen accru dans la politique de centre-ville est au cœur de l'IAP de la Métropole du Grand Paris. Un exercice d'arbre à problèmes a été mené lors des premières réunions de l'ULG et a révélé que les causes profondes de la faible participation sont nombreuses et aboutissent à des projets que le public a du mal à comprendre. Le rôle d'un manager de centre-ville n'est pas de travailler uniquement sur la participation. Par conséquent, l'IAP se concentre sur le renforcement des capacités des managers de centre-ville et ne peut pas prétendre à résoudre le problème du faible engagement des citoyens dans la politique du centre-ville. Dans le cas de la Métropole du Grand Paris, les disparités entre les villes en termes de démocratie participative et de publics cibles, ont été identifiées comme l'enjeu visé. En effet, les solutions proposées dans le plan d'action doivent être adaptables à des contextes politiques et sociaux différents.

Les réunions de l'ULG ont aussi donné des opportunités d'apprendre de ses pairs en France. La ville d'Agen a pu présenter son plan d'action en tant que Partenaire Cheffe de file du Réseau Active Citizens lors du programme URBACT III. Leur stratégie s'appuyait sur une approche de placemaking et consistait en partie à mobiliser les jeunes générations à l'aide d'une programmation ludiques comme un photobooth ou un serious game. Au niveau national, l'ANCT

a présenté son programme « Territoires d'engagement », un centre de ressources pour les communes qui propose des formations, des webinaires et un dispositif d'assistance téléphonique.

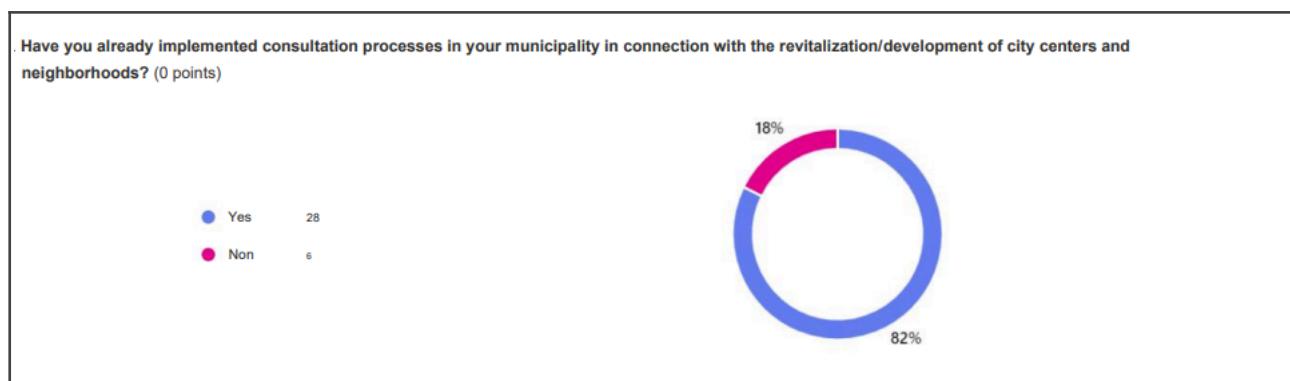
Une première étape dans ce processus a été la co-création d'un sondage qui a donné un aperçu des stratégies de participation les plus souvent utilisées pour évaluer l'opinion et l'intérêt du public. Les questions ont été rédigées par le coordinateur de l'ULG à l'aide des échanges lors des ateliers organisés avec l'ULG et se concentrent sur la compréhension de la manière dont la participation est abordée, les stratégies les plus fréquemment utilisées et les difficultés souvent rencontrées par les villes métropolitaines.

Le sondage a été lancé à l'été 2024 et les résultats ont été recueillis au début de l'automne. L'analyse des résultats a permis d'énumérer les techniques les plus souvent utilisées pour la concertation publique. A la suite de la diffusion de ce sondage, quelques bonnes pratiques ont été identifiées et réparties en 5 thématiques différentes.

Le sondage a été diffusé auprès des managers du centre-ville. Les équipes de l'ULG ont recueilli 34 réponses au total.

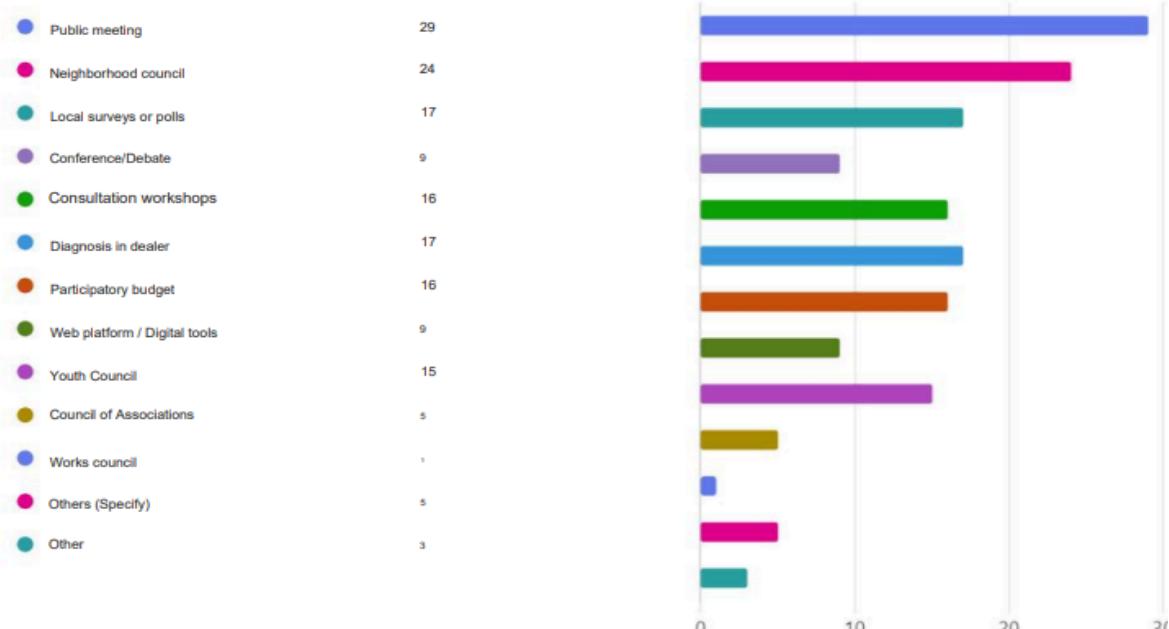
Certaines des questions et réponses sont listées ci-dessous :

“Avez-vous déjà réalisé une campagne de concertation dans votre ville en lien avec la revitalisation du centre-ville ?”



“Vous avez fait recours à quels formats de concertation dans ce cadre ?”

Which participatory devices have you tried out in your municipality among the following proposals? (Check the devices that ifs concerned) (0 points)



Résultats de l'enquête envoyée aux managers de centres-villes

4.5.2. Principaux défis en matière d'intégration

Intégration horizontale : encourager la coopération au sein des communes

En ce qui concerne la gouvernance interne des villes qui constituent la Métropole du Grand Paris, la gestion des centres urbains s'effectue souvent à travers la figure du manager du centre-ville, dont la fonction est d'activer et de coordonner les différents acteurs, impliquant les services municipaux, les investisseurs, les agents privés, etc., en fonction du contexte local. De nombreuses villes ont une personne ou une équipe dédiée au dialogue citoyen. Aujourd'hui, au sein de chaque collectivité, il existe un poste ou service intitulé "démocratie locale", "participation citoyenne" ou "engagement citoyen", souvent rattaché à une direction qui englobe d'autres services à la population tels que les maisons de quartier.

Cependant, le centre-ville ne fait pas toujours l'objet de campagnes régulières de consultation publique et le manager de centre-ville n'est pas toujours associé aux démarches de dialogue citoyen. D'un point de vue politique, dans certaines villes, la participation peut être perçue comme un inconvénient plutôt que comme une opportunité. Dans l'ensemble de la Métropole, l'intérêt et l'engagement à l'égard de la participation sont très variables. Afin de d'atteindre une meilleure intégration horizontale au sein de chaque commune, ce plan d'action prévoit des actions de sensibilisation aux démarches participatives pour les managers de centre-ville ainsi que des temps de formation pour les agents des villes qui ont signé la charte Centres-villes vivants.

Intégration verticale : entre les stratégies métropolitaines et locales

Si ce plan d'action réussit à favoriser une meilleure intégration horizontale au sein des villes, la Métropole aura plus de facilité à réussir une meilleure intégration verticale, de l'échelle municipale jusqu'à l'équipe Centres-villes vivants. Une fois pleinement mis en œuvre, le plan d'action propose d'identifier des indicateurs liés à l'engagement des parties prenantes dans les centres-villes. Doter les gestionnaires de centres-villes des compétences nécessaires au suivi de ces indicateurs contribuera à une meilleure transparence entre les villes et la métropole, ce qui permettra au programme Centres-villes vivants d'apporter des améliorations à ses politiques publiques.

4.6. Action à petite échelle

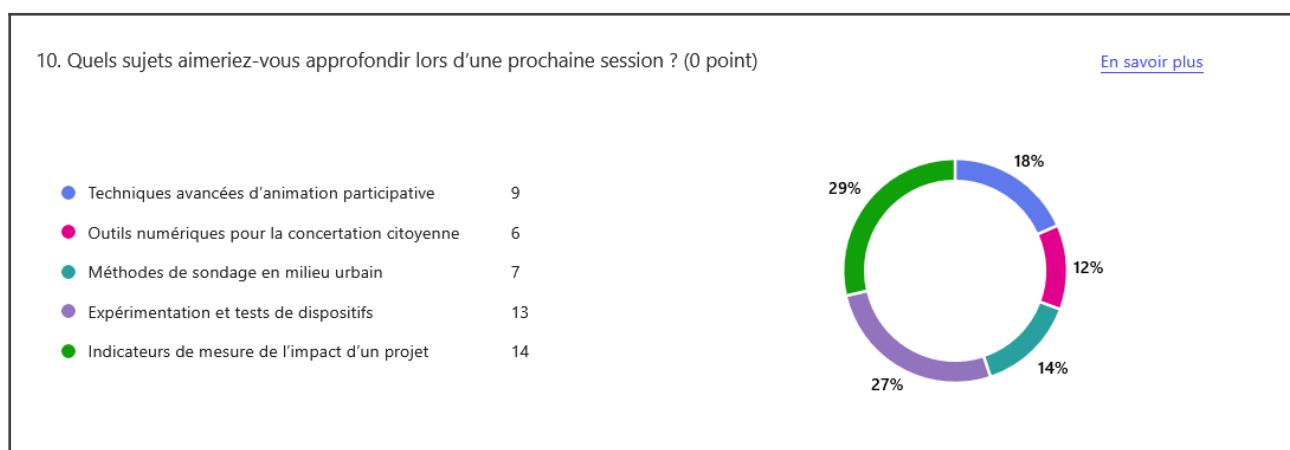


En avril 2025, en collaboration avec l'ULG, le programme Lively Downtowns a organisé une journée d'ateliers pour les managers de centre-ville autour de la thématique dialogue citoyen. menée auprès des managers de centre-ville a servi de base pour construire les ateliers pour cette journée apprenante.. Dans un but d'encourager un travail en transversalité, l'invitation à cette journée a été diffusée non seulement aux managers de centre-ville mais aussi à des agents travaillant sur le dialogue citoyen. L'atelier était limité à 40 participants. Alors que plus de 40 personnes se sont inscrites, la participation réelle s'est élevée à 32 participants de presque toutes les zones géographiques de la Métropole.

L'objectif était de tester une méthodologie de formation qui serait proposée aux managers de centre-ville. Les cinq ateliers ont principalement porté sur le développement de processus de suivi et le travail sur des stratégies innovantes d'engagement : mobilisation des parties prenantes, rédaction d'une enquête, marche sensible, expérimentation d'actions dans l'espace public et l'évaluation. Dans le cadre du processus de préfiguration du Plan d'action intégré, l'objectif secondaire de l'événement était d'obtenir un retour des managers sur l'utilité de ces

modules de formation ainsi que des pistes d'amélioration. À la fin de l'événement, les participants ont été invités à répondre à un sondage. Ils ont fait part de leurs commentaires indiquant leur niveau de satisfaction à l'égard de la formation, l'utilité de chaque séance et d'autres thématiques à explorer lors des séances futures.

L'événement a démontré la nécessité de poursuivre les efforts de renforcement des capacités en matière d'engagement des parties prenantes. Les résultats de l'enquête ont permis à l'équipe du programme Centres-villes vivants de mieux comprendre les besoins et intérêts des managers de centre-ville. Les réponses confirment le fait que les cinq thèmes abordés intéressent les managers de centres-villes mais qu'il y avait un besoin particulier de travailler sur l'évaluation, l'expérimentation et l'organisation de sessions interactives. À la fin de cette masterclass, l'ULG s'est réuni pour décider comment l'événement peut éclairer la stratégie de l'IAP, en utilisant les commentaires des managers présents pour mesurer la satisfaction à l'égard des ateliers.



Les managers de centre-ville ont fait part d'un intérêt pour l'ensemble des thématiques explorées lors de l'action à petite échelle : organisation de réunions dynamiques, outils numériques, rédaction d'enquêtes, marche sensible , expérimentation et suivi d'indicateurs

À l'avenir, les données de l'enquête seront utilisées pour hiérarchiser les modules de formation et les activités choisies pour les ateliers destinés aux managers de centre-ville. L'enquête contient également des informations pratiques comme le format privilégié pour la réunion (en présentiel ou à distance) ou encore la régularité des sessions de formation. Comme ce fut le cas pour les réunions de l'ULG, les gestionnaires de centres-villes ont eu l'occasion de rencontrer leurs homologues d'autres villes et d'échanger sur leurs défis individuels dans un environnement d'ouverture et de soutien. Au-delà des moments conviviaux autour d'un café ou d'un repas, le format des ateliers en présentiel a favorisé l'apprentissage et doit être privilégié pour des actions à long terme.

4.7. Vision et focus

Bilan du programme Centres-Villes Vivants de la Métropole du Grand Paris entre 2019 et 2024

Typologie des actions des Centres-Villes Vivants

Un carré = une action

- Animations commerciales
- Devantures commerciales, signalétique et logistique urbaine
- Halles et marchés
- Acquisition, préemption murs fonds, baux et travaux dans les locaux
- Aménagement de l'espace public, urbanisme culturel et marketing territorial

- Managers de commerce
- Boutiques éphémères, tiers-lieux, nature en ville, service à la population
- Études en investissement et en fonctionnement
- Autres

Source : Métropole du Grand Paris, 10/2024 •
Réalisation : Service SIG - Métropole du Grand Paris, 10/2024

2,5 km

Bilan des actions cofinancées par le programme Centres-villes vivants (Grand Paris Métropole, s.d.)

Reconnue dans ses propres réseaux métropolitains et nationaux, la Métropole a souhaité poursuivre l'évaluation de son programme à l'échelle européenne et a décidé de porter une candidature au programme URBACT avec le réseau Cities@Heart et de prendre la responsabilité de le coordonner en tant que partenaire Cheffe de file. C'est aussi dans cette logique d'évaluation que la Métropole a commencé à regarder la question de dialogue citoyen de plus près. Le programme Centres-villes vivants a gagné la confiance des maires et des agents municipaux mais quid de l'avis citoyen ?

Structuré comme un centre de ressources pour les communes, le programme ne préconisait pas, jusqu'à présent, une méthodologie de dialogue citoyen à employer dans le cadre de la mise en œuvre des projets dans le centre-ville, ce qui était qualifié comme une lacune ou une omission par les membres de l'ULG. En ce qui concerne le dialogue citoyen dans les centres-villes, il s'agit d'un véritable défi sur lequel la Métropole travaille actuellement. Elle souhaitait améliorer le processus de prise de décision dans le cadre de son programme Centres-villes vivants à l'échelle métropolitaine et municipale. À l'approche du dixième anniversaire du programme en 2028, la Métropole souhaite mieux impliquer les citoyens dans l'avenir de leur centre-ville, en rendant ses actions plus transparentes et plus lisibles.

La Métropole a déjà constaté un manque d'appropriation de certains projets financés dans le cadre du programme. Cela signifie que, parfois, les villes sollicitant ses financements n'ont pas toujours compris ce que les citoyens souhaitent ou ce dont ils ont réellement besoin. Par exemple, une ville a demandé un financement important pour créer un nouveau marché, présenté comme une demande citoyenne. Toutefois, le projet s'est soldé par un échec, probablement parce que la municipalité n'avait pas consulté un groupe suffisamment large de représentants des habitants, ni suffisamment impliqué ces derniers dans le processus pour comprendre leurs attentes et leurs besoins réels. Bien que la co-construction entre pouvoirs publics et citoyens constitue un idéal dans le domaine de la démocratie participative, la Métropole travaille pour l'instant sur des niveaux plus modestes de participation (informer, consulter) afin de garantir que ces étapes essentielles soient respectées.

Au-delà de l'impact sur la réussite des projets, l'absence de lien avec les citoyens pose problème en soi. La Métropole ne dispose pas d'indicateurs permettant de comprendre comment le programme Centres-villes Vivants est perçu par les populations qu'il est censé servir. S'agissant des centres-villes, la situation est particulièrement urgente dans les villes européennes. De nombreuses personnes ont un attachement fort à leur centre-ville, qu'il soit dynamique ou en déclin. Beaucoup expriment également une frustration face à la complexité des enjeux liés à la revitalisation urbaine. Une campagne participative pourrait contribuer à clarifier ces enjeux pour les citoyens, les parties prenantes et les décideurs publics.

Le résultat souhaité est que les projets financés par la Métropole soient véritablement désirés et utiles pour la population locale. A terme, les villes du programme devront fournir des données démontrant comment elles recueillent et intègrent l'avis des citoyens dans la mise en œuvre de leurs plans d'action, en mobilisant une variété de techniques permettant de capter une diversité de points de vue tout au long du processus. La Métropole souhaite développer des indicateurs et des outils de formation pour aider les managers de centres-villes à atteindre cet objectif, en parallèle d'autres initiatives d'engagement citoyen.

5. Logique globale et approche intégrée

Dans son schéma illustrant le fonctionnement idéal de la structure des projets dans l'espace public, Placemaking Europe schématisse les différentes facettes nécessaires en trois catégories : « orgware » (organisation), matériel et logiciel. Il s'agit d'une autre manière d'articuler concept de l'intégration qui est au cœur de la méthodologie URBACT. Le programme Centres-villes vivants a fait de grands progrès dans les catégories liées au matériel et a activé des catégories liées aux logiciels et aux logiciels organisationnels. Ce qui manque peut-être aujourd'hui, c'est le "software", le processus de co-création qui implique aussi une notion d'évaluation et de gouvernance partagée.



Schéma de Placemaking Europe portant sur les espaces publics (Placemaking Europe, 2023) et un atelier de l'action à petite échelle

L'objectif de la Métropole du Grand Paris Cities@Heart ULG est de favoriser une vision plus globale des plans d'actions de revitalisation des centres-villes, en encourageant les managers de centres-villes et la ville à mieux dialoguer avec les parties prenantes, en premier lieu pour recueillir leurs retours et, in fine, travailler ensemble à l'amélioration de leurs villes. Le plan d'action Cities@Heart Métropole du Grand Paris se décline en trois grands axes d'intervention : l'amélioration des politiques, l'activation de l'espace public et la formation pour les agents des collectivités. Aborder la question de l'implication des parties prenantes sous trois angles différents contribue à une meilleure intégration globale car le modèle de gouvernance de la Métropole du Grand Paris diffère de celui d'une ville.

Au sein de la Métropole, les équipes travaillent généralement indirectement avec les citoyens et les usagers impactés par leurs politiques. La Métropole travaille en premier lieu au service des maires et par conséquent avec les agents des communes participant à ses programmes. Ses politiques doivent être adaptées pour permettre à la Métropole d'effacer les barrières de communication entre les usagers, les villes et les politiques métropolitaines. Dans la mesure du possible, l'équipe de Centres-villes vivants devrait avoir accès à des informations reflétant les

retours des citoyens et fournir un cadre opérationnel aux managers de centre-ville pour suivre les indicateurs en lien avec le dialogue citoyen. En parallèle, la Métropole propose des actions pour améliorer le niveau d'intégration au sein de son programme Centres-villes vivants.

En proposant des services liés à l'activation des espaces publics par les usagers, l'équipe Centres-villes vivants peut progresser davantage dans l'échelle de la participation », pensée par Sherry Arnstein. Tandis que les axes d'action 1 et 3 sont axés sur la collecte de retours d'information, les initiatives relatives aux espaces publics favorisent un esprit d'apprentissage mutuel et de co-construction avec les usagers. Enfin, l'offre de formation propose de créer un espace de dialogue, non seulement entre les managers de centres-villes, mais aussi entre les différents acteurs au sein des villes. L'objectif du groupe local Cities@Heart de la Métropole est de promouvoir une vision plus globale des plans d'action de revitalisation des centres-villes, en incitant les managers de centre-ville et les villes à une meilleure interaction avec les parties prenantes, d'abord pour recueillir leurs avis, puis pour œuvrer ensemble à l'amélioration de leurs villes.

5.1 Objectifs



5.1.1. Objectif 1: Encourager une culture de participation et d'évaluation dans les politiques relatives aux centres-villes

La Métropole du Grand Paris se situe dans une position désavantageuse sur le plan opérationnel en ce qui concerne les processus participatifs. Avec un effectif relativement restreint de 6 personnes dans l'équipe Centres-villes vivants pour desservir les 7,2 millions d'usagers fréquentant leurs centres-villes, la force de la Métropole réside moins dans sa capacité à

réaliser des évaluations sur le terrain des centres-villes et plus dans sa capacité de faciliter le partage des connaissances et l'amélioration des politiques publics. Certes, la Métropole peut orienter les politiques des villes en proposant des programmes innovants, mais peut-être plus important encore, la Métropole cofinance les initiatives des villes et peut insuffler une culture de gouvernance participative avec son programme Centres-villes vivants

Par un processus d'observation et de co-construction, la Métropole vise à améliorer le programme Centres Vivants en augmentant la mise en œuvre et le suivi des mesures participatives dans l'aménagement des centres-villes.

1A *Formulez des recommandations pour la prochaine évaluation du Baromètre du centre-ville et du commerce*

1B *Recommandation des parties prenantes : Organiser une consultation préliminaire avec le Conseil de développement*

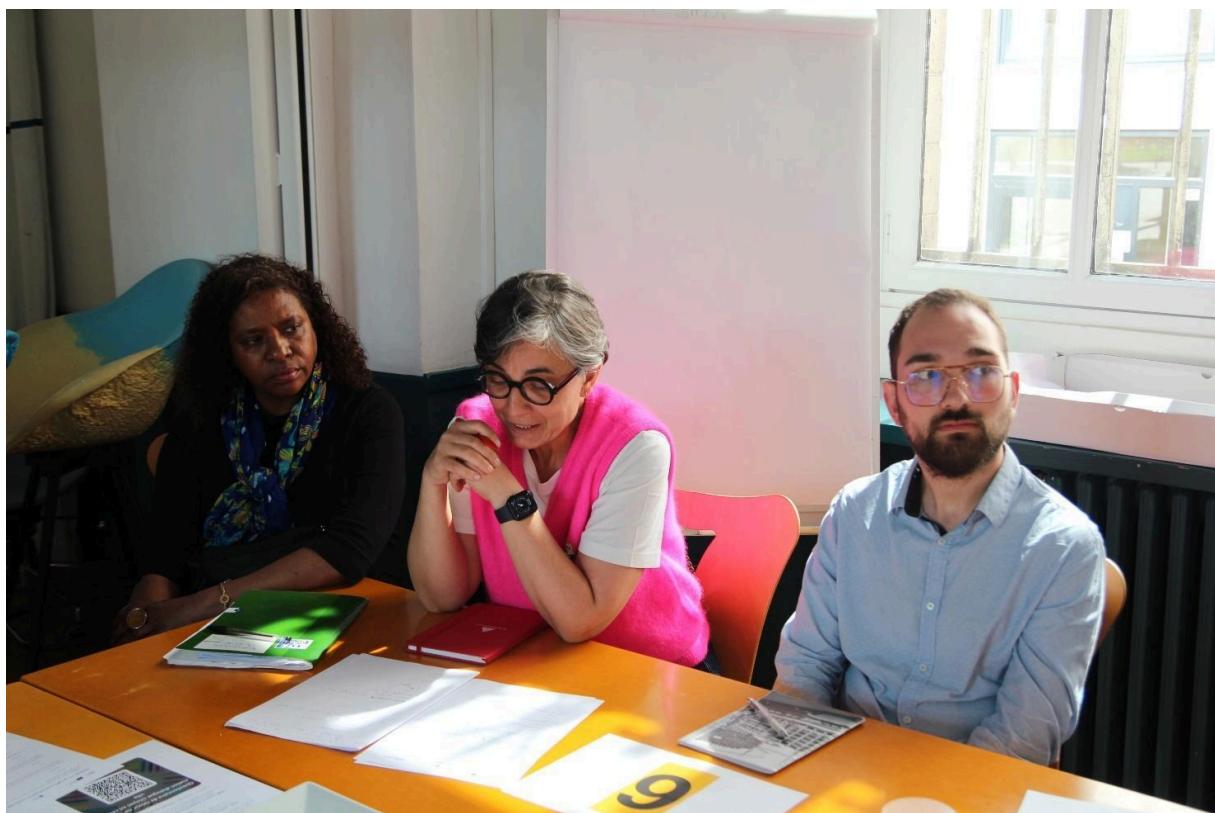
1C *Recommandation des parties prenantes : établir des indicateurs*

1D *Enquête sur la perception des centres-villes*

1E *Analyse des indicateurs : Élaborer une stratégie pour cibler le dialogue citoyen*

1F *Travail sur les indicateurs : Intégrer les enseignements tirés de la période d'évaluation CVV3*

1G *Organiser une consultation à long terme avec le Conseil de développement*



Un atelier organisé par Metropolitan Cities@Heart ULG

5.1.2 Objectif 2 : Intégrer le dialogue citoyen dans l'offre de services du programme « Centres-villes vivants ».

Pour favoriser la culture participative en centre-ville, la Métropole du Grand Paris prévoit la création d'un service d'accompagnement des initiatives pour l'activation et l'appropriation de l'espace public. Les projets devraient être participatifs, intégrer la créativité et contribuer à l'animation du centre-ville. Ayant déjà expérimenté de telles initiatives lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la Métropole a pour objectif de proposer un programme plus structuré et axé sur la transformation du centre-ville. Le programme soutiendrait des initiatives relatives à l'urbanisme tactique, l'urbanisme transitoire ou l'urbanisme culturel et pourrait inclure une grande variété de programmes, notamment des événements, des installations artistiques, des ateliers publics ou des repas partagés. La nouvelle offre de services représente une occasion clé d'atteindre le niveau de participation le plus avancé dans l'échelle d'Arnstein : la co-construction.

- 2A *Réaliser une étude pour établir les besoins et le potentiel d'un programme d'activation de l'espace public dans la Métropole*
- 2B *Lancer une offre de services en matière d'activation de l'espace public pour les villes participant au programme « Centres-villes vivants ».*
- 2C *Créer un groupe de villes participant aux actions d'activation de l'espace public et suivre leur progrès en partenariat avec des experts.*
- 2D *Rejoindre un projet européen œuvrant pour l'engagement des parties prenantes et l'amélioration de l'espace public.*
- 2E *Organiser la publication des résultats des initiatives d'activation de l'espace public*



Activation de l'espace public pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

5.1.3 Objectif 3: Développement des compétences – Fournir des outils pratiques aux managers de centres-villes : publications

Avec un événement à petite échelle pour lancer et tester ces activités, les livrables en lien avec le volet formation comprennent un manuel print avec les meilleures pratiques ainsi qu'une série d'événements et de webinaires. Les premiers résultats du réseau Cities@Heart seront restitués en format livret avec des exercices pratiques et des bonnes pratiques provenant de toute l'Europe et de la métropole. La programmation des événements aura lieu au cours de la période 2025-2027.

- 3A *Manuel avec boîte à outils*
- 3B *Guide des bonnes pratiques*

5.1.4 Objectif 4: Développement des compétences – Fournir des outils pratiques aux managers de centres-villes : expériences et rencontres

Principalement axé sur des événements interactifs en présentiel, le volet formation du plan d'action vise à améliorer les collaborations entre les services de la ville mais aussi entre les managers de centre-ville. Dans la mesure du possible, les sessions de formation vont intégrer des outils pratiques, des temps d'échanges conviviaux et informels et des visites de sites. Les modules de formation doivent refléter les valeurs et la vision du plan d'action global. Par conséquent, les dispositifs de formation intégreront des techniques innovantes d'organisation de réunions avec une approche collaborative et s'amélioreront grâce au suivi et au retour d'information régulier des managers des centres-villes.

- 4A Formation à petite échelle des managers sur les domaines stratégiques clés identifiés pour le développement des compétences
- 4B Sondage déployé suite à l'action à petite échelle pour évaluer la stratégie IAP
- 4C Programme de webinaires et d'événements
- 4D Présentation de l'étude sur l'aménagement du territoire
- 4E Événement portant sur la participation l'activation de l'espace public lors des prochaines Assises Métropolitaines du centre-ville



Présentation du réseau Cities@Heart aux Assises européennes du centre-ville

6. Détails du plan d'action

Le Plan d'action sera principalement déployé au cours de la période 2025-2027. Des objectifs complémentaires sont fixés à l'horizon 2030 dans le cadre du SCoT, le Schéma de Cohérence Territoriale qui oriente la Métropole pour les vingt prochaines années. Le SCoT envisage une métropole polycentrique, écologiquement responsable et socialement cohésive. La réalisation de cette vision nécessite plus que de l'infrastructure : elle exige de la créativité, de la légitimité et de la confiance. L'engagement citoyen est le mécanisme par lequel ces actifs intangibles sont cultivés.

- Créativité et imagination : Les citoyens apportent une expérience vécue et une vision créative qui enrichissent l'urbanisme au-delà de l'expertise institutionnelle.
- Légitimité : Les processus participatifs garantissent que les décisions reflètent les aspirations et les besoins collectifs
- Confiance : La transformation à long terme dépend de la confiance du public dans les institutions et de leur réactivité.

À l'avenir, les centres urbains les plus performants seront ceux qui sont capables de :

- S'adapter à l'évolution des besoins grâce à un dialogue continu avec les résidents.
- Célébrer l'identité locale en donnant aux habitants les moyens d'imaginer leurs espaces publics.
- Favoriser la diversité économique en soutenant les initiatives citoyennes, le commerce éphémère et la programmation culturelle.
- Renforcer la résilience en intégrant les commentaires des citoyens dans les stratégies d'adaptation aux changements climatiques, de mobilité et de logement.

À travers des outils tels que des ateliers thématiques, des observatoires métropolitains et des initiatives dans l'espace public, le plan d'action propose aux managers de centres-villes d'intégrer l'engagement citoyen à toutes les phases de la revitalisation urbaine, du diagnostic à la mise en œuvre.

6.1. Synthèse des actions - Détails

6.1.1 Objectif 1 : Encourager une culture de participation et d'évaluation dans les politiques relatives aux centres-villes

1A Formulez des recommandations pour la prochaine évaluation du Baromètre du centre-ville et du commerce

Le Baromètre du centre-ville et des commerces⁹ est calculé chaque année par l'association Centre-ville en mouvement. Dans le cadre du plan d'action, nous proposons de modifier le sondage pour y inclure des questions ciblant l'avis des citoyens. Les questions précises sont

⁹Centre-Ville en Mouvement. (n.d.). Baromètre Centre-ville et Commerce. <https://www.centre-ville.org/barometres-centre-ville-commerces/>

encore en cours d'arbitrage, mais il s'agit d'obtenir une perception des centres-villes par les usagers et d'évaluer si les citoyens ont vraiment le sentiment que leurs souhaits et besoins sont prises en compte dans le cadre des projets de revitalisation des centres-villes.

1B Recommandation des parties prenantes : Organiser une consultation préliminaire avec le Conseil de développement

Cette action a été réalisée avant la publication de l'IAP en été 2025.

Un échange a été organisé avec les membres du Conseil Développement afin de leur présenter le réseau Cities@Heart, les travaux de l'ULG et le plan d'action. Au cours d'une deuxième séance, le Conseil de développement a échangé sur sa vision des centres-villes et les politiques métropolitaines mises en œuvre pour leur revitalisation et sauvegarde. Il s'agit d'une rencontre préliminaire qui préfigure une réflexion plus approfondie avec cet instance participative de la Métropole.

1C Recommandation des parties prenantes : établir des indicateurs

Le réseau Cities@Heart a été lancé avec un objectif de proposer une méthode d'évaluation pour les initiatives de revitalisation de centre-ville en Europe mais aussi au sein de la Métropole avec le programme Centres-villes vivants. L'identification d'indicateurs à suivre dans un processus d'évaluation fait partie de ce travail. Au début du processus de réflexion, le groupe local avait proposé d'identifier des indicateurs relatifs aux enjeux du dialogue citoyen en interne. Au cours de plusieurs mois d'échanges, l'ULG a proposé d'intégrer un travail sur les indicateurs au processus de concertation qui sera réalisé en 2 temps, d'abord en formation d'ateliers interactifs et ensuite par le biais d'une enquête en ligne.

Après avoir sélectionné des participants par un tirage au sort, la Métropole propose d'organiser 3 ateliers en présentiel avec un groupe d'environ 30 citoyens, à l'instar du processus de concertation mis en place dans le cadre du PMHH (Plan Métropolitain de l'Habitat et de l'Hébergement). Le travail participatif effectué avec groupe de citoyens est censé fournir des éléments permettant de construire l'enquête en ligne ainsi que des indicateurs de suivi en matière de dialogue citoyen. Pour donner quelques exemples, des indicateurs liés au dialogue citoyen dans les centres-villes pourraient comprendre des notions telles que, la confiance, le dynamisme de l'espace public ou la pertinence de l'offre commerciale. Des indicateurs similaires ont été identifiés dans le cadre du programme américain Civic Commons (Civic Commons, 2020) qui publie régulièrement des enquêtes sur les centres-villes faisant partie de leur réseau.

1D Enquête de perception du centre-ville

Une action qui serait menée directement par et pour la Métropole, l'enquête serait réalisée à l'aide de la plateforme « Je participe » qui est utilisée pour les sondages d'opinion publique à grande échelle en préparation de la mise en œuvre de politiques publiques majeures (Zone à Faibles Émissions, etc.). Les centres-villes n'ont pas encore fait objet d'une campagne diffusée via cette plateforme. L'ULG a proposé de réaliser une enquête de perception des centres-villes à

l'aide de cette plateforme. L'objectif est d'enrichir le processus d'identification d'indicateurs à suivre dans le cadre des plans d'action co-financés par la Métropole et d'obtenir un avis citoyen sur les centres-villes métropolitains. Dans l'idéal, l'enquête serait menée à plusieurs reprises. Cette première enquête sera organisée en marge du 10ème anniversaire du programme Centres-villes vivants.

1E Analyse des indicateurs: Créer une stratégie pour cibler le dialogue citoyen

En 2024, la troisième édition de Centres-villes vivants a été votée par le Conseil métropolitain. Une fois de plus, l'offre a été élargie pour inclure de nouvelles initiatives. La troisième édition du programme n'a été proposée qu'après une analyse de l'activité au cours des 6 premières années du programme qui a révélé les typologies d'actions les plus demandées et la répartition des fonds entre les différents domaines d'intervention. De plus, la troisième édition du programme vise à mieux intégrer une culture d'évaluation. De ce fait, les villes candidates au CVV3 doivent sélectionner des indicateurs à suivre lors de la présentation de leur plan d'action. Le choix des indicateurs n'est pas prescriptif. Cette approche permettra à l'équipe de Centres-villes vivants d'analyser l'ensemble des indicateurs proposés, de les harmoniser et de créer une méthodologie fonctionnelle basée sur l'évaluation fournissant des recommandations en fonction de chaque indicateur.

Après avoir réalisé les ateliers portant sur le dialogue citoyen ainsi que l'enquête Centres-villes vivants sur la plateforme "Je participe", les équipes du programme Centres-villes vivants auront accès également à des données permettant d'établir des indicateurs à suivre par rapport à cette thématique.

1F Intégrer les apprentissages pendant la période d'évaluation CVV3

Une fois les indicateurs Centres-villes vivants identifiés, organisés et définis, l'équipe Centres-villes vivants pourra procéder à l'adaptation de ces indicateurs pour aborder le sujet de la participation. Si les indicateurs les plus pertinents pour les processus participatifs ne sont pas fréquemment cités au cours de la période d'évaluation, l'équipe de Metropolis proposera un indicateur spécialement adapté qui permettra aux villes d'évaluer et de mobiliser la participation. Les indicateurs potentiels comprennent la satisfaction à l'égard des politiques du centre-ville, la fréquence d'incivilités ou la participation à des événements.

Après une première analyse et une sélection minutieuse, les indicateurs prioritaires choisis au cours de la première année du CVV3 peuvent être proposés aux villes qui souhaitent ouvrir ou renouveler un contrat au cours des deuxième et troisième années du programme. D'ici la deuxième et la troisième année, un ou plusieurs indicateurs liés au dialogue citoyen seront recommandés aux villes. Lors de la préparation de la quatrième édition du programme (CVV4), les indicateurs seront à nouveau évalués afin de renouveler et d'améliorer progressivement le programme Centres-villes vivants.

1G Organiser une consultation à long terme avec le Conseil de développement

Deux séances organisées par le Conseil de développement ont permis à l'équipe Centres-villes vivants d'obtenir un avis citoyen sur l'image du centre-ville. Ce travail pourrait être

considérablement approfondi en s'appuyant sur les conclusions du dernier rapport sur les centres-villes publié en 2017. Il est pertinent de questionner le rapport de 2017 après dix ans de l'activité du programme. Il s'agit d'un groupe de travail animé sur un temps long, au cours d'une période d'entre 6 mois et 1 an.

6.1.2. Objectif 2 : Intégrer le dialogue citoyen dans l'offre de services du programme « Centres-villes vivants ».

Pour favoriser la culture participative en centre-ville, la Métropole du Grand Paris prévoit la création d'un service d'accompagnement d'activation de l'espace public. Les projets devraient être participatifs, intégrer une démarche créative et contribuer à l'animation du centre-ville. Ayant déjà expérimenté de telles initiatives lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la Métropole a pour objectif de proposer une offre plus structurée axée sur la transformation du centre-ville. Le programme soutiendrait des initiatives relatives à l'urbanisme tactique, à l'urbanisme transitoire ou culturel et pourrait inclure une grande variété d'actions, notamment des événements, des installations artistiques, des ateliers publics ou des repas partagés. Cette brique dans l'offre de services Centres-villes vivants représente une opportunité de promouvoir des projets co-construits en centre-ville.

2A Réaliser une étude pour établir les besoins et le potentiel d'un programme d'activation de l'espace public dans la Métropole

Cette action a été lancée à la fin de l'année 2025.

La première phase du lancement de ce programme est le financement d'une étude de marché pour comprendre la situation actuelle dans la métropole, les besoins des villes et le format idéal pour cette offre de services.

2B Lancer une offre de services en matière d'activation de l'espace public pour les villes participant au programme « Centres-villes vivants »

Cette action porte sur la création et le lancement de services d'activation de l'espace public dans le cadre du programme Centres-villes vivants. Les détails de l'action seront établis par l'étude susmentionnée.

2C Créer un groupe de villes participant aux actions d'activation de l'espace public et suivre leur progrès en partenariat avec des experts.

Les villes ayant bénéficié d'un accompagnement en matière d'activation de l'espace public seront invitées à rejoindre un réseau avec les partenaires du projet travaillant sur l'action en question. Ensemble, avec une cohorte de villes, des indicateurs et des outils de mesure seront choisis pour guider un groupe de travail dans le but d'échanger des connaissances, de relever les défis et d'apporter des améliorations.

2D Rejoindre un projet européen œuvrant pour l'engagement des parties prenantes et l'amélioration de l'espace public.

Pour des raisons financières et stratégiques, l'équipe de Centres-villes vivants a identifié des programmes européens qui seraient complémentaires à cet IAP. Les principaux objectifs de la participation à un programme européen seraient d'acquérir des connaissances pour améliorer les politiques et de partager avec d'autres partenaires européens la vision des espaces publics de Centres-villes vivants et le lien avec l'économie de proximité.

2E Organiser la publication des résultats des initiatives d'activation de l'espace public

Les objectifs de communication faisant souvent partie des projets européens, l'un des objectifs est d'utiliser la participation à ces projets pour diffuser les enseignements de la Métropole du Grand Paris. Le premier public visé serait le public francophone, mais la Métropole prévoit également une version anglaise de sa publication sur l'activation des espaces publics. Une telle publication permettrait à la Métropole du Grand Paris de se positionner comme un leader de la politique européenne, en tant qu'autorité publique innovante, en inscrivant le lien nécessaire entre économie de proximité et espace public dans sa stratégie de développement territorial.

6.1.3 Objectif 3 : Former et Outiller les Managers de centre-ville : Ressources print

Pour atteindre cet objectif, l'ULG a recommandé l'organisation d'activités de renforcement des capacités. Un événement pilote permettra de lancer et de tester ces activités. Les livrables proposés comprennent un manuel imprimé recensant les bonnes pratiques, ainsi qu'une série d'événements et de webinaires. Les premiers résultats du réseau prendront la forme d'un manuel pour le dialogue citoyen dans les centres-villes, proposant des exercices pratiques et des exemples de bonnes pratiques en provenance d'Europe et de la métropole.

3A Manuel avec boîte à outils :

Ce document, le livrable local de la Métropole du Grand Paris, a été publié en version print et en ligne au mois de novembre 2025.

L'enquête méthodologique réalisée au sein de l'ULG en 2024 a été analysée pour dégager des axes d'intervention clés pertinents pour les managers de centres-villes.

Le document comprend une liste de bonnes pratiques et des approches stratégies

- Introduction générale sur le dialogue citoyen dans le centre-ville

Ce thème a pour but de donner une introduction générale au sujet : présenter les concepts clés et les ressources disponibles en français et, au niveau européen, en anglais. Le matériel d'introduction devrait également plaider en faveur d'une approche participative.

- Faciliter la participation lors des réunions

L'objectif de cet espace thématique est de fournir des outils et des techniques pour mener à bien des réunions avec les parties prenantes de la ville grâce à des techniques telles qu'un café du monde ou un arbre à problèmes.

- Réaliser des sondages à l'aide d'outils numériques

La qualité des résultats d'un sondage dépend de la qualité des questions qui les posent. Ce thème est centré sur l'art de l'enquête ou du questionnaire : types d'enquêtes, types de questions et le moyen de communication choisi.

- Marche sensible : réalisation d'enquêtes dans l'espace public

Pour vraiment comprendre la ville, il est important d'adopter une approche expérimentuelle à travers une marche sensible où les participants peuvent donner leur avis sur l'espace urbain en faisant des balades dans l'espace public.

- Tester un nouveau programme en expérimentant

Entre le maintien du statu quo et le financement de grands projets d'infrastructure, il y a un juste milieu. Des initiatives telles que l'urbanisme tactique ou culturel sont devenues essentielles pour tester des idées dans l'espace public. Ces techniques permettent aux villes d'expérimenter de nouveaux usages mais de ne pas s'accompagner du même risque que pour de grands projets d'infrastructure. Ces expériences en centre-ville pourraient être financées par le programme proposé dans l'action B.

- Évaluation des projets en centre-ville

L'évaluation peut avoir lieu à toutes les phases d'un projet : conception, mi-parcours et fin. À l'instar d'une enquête, l'évaluation est intimement liée au choix des indicateurs établis au début d'un projet. Le choix des bons indicateurs est essentiel pour des évaluations de projet crédibles et les gestionnaires doivent être en mesure de comprendre comment choisir les indicateurs et les suivre pendant toute la durée du projet de centre-ville.

3B Guide des bonnes pratiques

- 1 bonne pratique pour chaque domaine thématique, de l'Europe et de la Métropole

Le guide de bonnes pratiques recueille des bonnes pratiques européennes et métropolitaines, l'objectif étant de proposer des exemples concrets et une boîte à outils pour chaque domaine thématique recensé dans les besoins de formation.

6.1.4. Objectif 4 : Former et Outiller les Managers de centre-ville : Expériences et rencontres

4A Une action à petite échelle destiné à des managers de centre-ville

Cette action a eu lieu en avril 2025.

Masterclass pour les managers du centre-ville qui structurée autour des 5 thèmes du manuel.

4B Enquête sur l'action à petite échelle pour évaluer la stratégie de l'IAP
Cette action a eu lieu en avril 2025.

Déterminer les besoins des managers de centre-ville et améliorer le Plan d'action en fonction de leurs retours d'expérience.

4C Programme de webinaires et d'événements

Le premier événement a été l'action à petite échelle. Cette action préliminaire sera suivie d'une série de webinaires et d'événements en présentiel. L'objectif est d'organiser un événement par thème d'ici 2027 pour un minimum de 5 événements. Les premiers retours des managers de centre-ville indiquent un intérêt pour les sujets suivants: mobiliser les acteurs, expérimenter dans l'espace public et évaluer les projets grâce à des enquêtes et une méthodologie d'évaluation.

4D Présentation de l'étude sur l'activation de l'espace public

Certaines actions de l'IAP ont déjà été lancées, notamment l'étude d'activation de l'espace public proposée dans l'objectif 2. Une présentation en présentiel pourrait créer un engouement autour de cette nouvelle initiative et donnerait l'occasion d'échanger des idées de projets potentiels.

4E Présentation de l'étude sur l'activation de l'espace public lors des Assises métropolitaines du centre-ville

Organisé chaque année par la Métropole du Grand Paris et l'association Centre-ville en mouvement, les Assises métropolitaines du centre-ville sont l'occasion de mettre en avant les bonnes pratiques en matière de politique de revitalisation des centres-villes à l'échelle de la Métropole. Événement à forte visibilité auprès des managers de centre-ville et des partenaires de la Métropole du Grand Paris, les Assises sont le cadre idéal pour présenter les nouveautés imaginées pour cette troisième édition du programme.

Annexe : Tableau des actions et calendrier

1. AMÉLIORER L'INTÉGRATION DU DIALOGUE CITOYEN AU PROGRAMME CENTRES-VILLES VIVANTS

Numéro d'action	Descriptif de l'action	Résultats souhaités	Chef de file	Partenaires stratégiques	Ressources	Calendrier	Où pouvons-nous trouver l'inspiration ?
1A	Formulez des recommandations pour la prochaine évaluation du Baromètre des centres-villes et du commerce	Intégrer l'opinion publique dans l'enquête sur les centres-villes	Centre-ville en Mouvement	Centre-ville en Mouvement	A déterminer avec Centre-ville en Mouvement	printemps 2026	Baromètres ou sondages d'opinion (Ipsos, etc.)
1B	Recommandation des parties prenantes : organiser une consultation préliminaire avec le Conseil de développement	Recueillir les opinions des citoyens sur leur centre-ville	Conseil de développement de la Métropole du Grand Paris	Conseil de développement de la Métropole du Grand Paris	Une journée de travail pour 3 employés de la Métropole	été 2025	Analyse comparative de campagnes similaires menées par les conseils de développement en France
1C	Recommandation des parties prenantes : établir des indicateurs	- 3 ateliers en présentiel - Établir des indicateurs clés pour suivre l'engagement citoyen dans les programmes du centre-ville	Programme Centres-villes vivants	Département de la communication, Services avec expertise	10 jours de travail pour 1 employé de la Métropole, 80 000 € d'honoraires de conseil	automne 2026	Webinaire sur les données avec URBACT « Data Love », le catalogue d'actions et les initiatives de science citoyenne
1D	Enquête de perception du centre-villes	Établir un cadre de référence pour la perception des centres-villes dans la Métropole	Métropole du Grand Paris - Service de dialogue citoyen	Opérateurs de la plateforme "Je participe"	Plateforme en ligne : 20 jours de travail pour 1 employé de la Métropole, 14 000 € frais de conseil	Janvier 2027	Analyse des campagnes de participation passées, Villes dotées de plateformes de participation en ligne robustes (Nantes)
1E	Analyse des indicateurs : Créer une stratégie pour cibler le dialogue citoyen	Évolutions dans le format du programme Centres-villes vivants	Programme Centres-villes vivants	Villes participant au programme Centres-villes vivants	5 jours de travail pour 2 employés de la Métropole	été 2027	ANCT programme Territoires en commun, Civic commons programme
1F	Intégrer les apprentissages pendant la période d'évaluation CVV3	4e édition du programme Centres-villes vivants : revisiter les critères et modalités de l'intervention	Programme des Centres-villes vivants	Villes participant au programme Centres-villes vivants, CCI, CMA	5 jours de travail pour 2 employés de la Métropole, 20 000 € frais de conseil	2027	Politique « Priorité au centre-ville » (IE), gouvernance des BID, catalogue d'actions,

							Strade Aperte (IT)
1G	Organiser une consultation à long terme avec le Conseil de développement	Publier une nouvelle étude avec les recommandations des citoyens	Conseil de développement de la Métropole du Grand Paris	Conseil de développement de la Métropole du Grand Paris	Conseil de développement ; 10 jours de travail pour 2 employés de la Métropole	2028	Des campagnes similaires avec d'autres conseils de développement

2. INTÉGRER LE DIALOGUE CITOYEN DANS L'OFFRE DE SERVICES DU PROGRAMME DES CENTRES-VILLES VIVANTS							
Numéro d'action	Description de l'action	Cible(s) de sortie	Action Lead	Partenaires clés	Besoins en ressources	Temps-cadre	Où pouvons-nous trouver l'inspiration ?
2A	Réaliser une étude pour déterminer les besoins et le potentiel d'une offre d'activation de l'espace public dans le cadre du programme « Centres-villes vivants ».	Rapport visant à évaluer les meilleures stratégies et le niveau d'intérêt à travers la Métropole	Programme centres-villes vivants	Collectifs et centres de recherche spécialisés en urbanisme	20 000 EUR	2026	Des études publiées par POLAU, ARUP et Placemaking Europe
2B	Lancer une offre d'activation d'espace public pour les villes participant au programme « Centres-villes vivants ».	10 villes réparties dans les 4 principales zones géographiques de la Métropole et présentant des projets éligibles	Programme des Centres-villes vivants	Villes, EPT, région, Apur	Estimation de 500 000 EUR, avec un potentiel de 50 000 EUR par ville et par projet, budget d'investissement et de fonctionnement	2026	PPS, Placemaking Europe, POLAU, Nouveau Bauhaus européen, Guide Apur de l'urbanisme transitoire
2C	Créer un groupe de villes participant au programme d'activation de l'espace public et suivre leurs progrès.	10 villes réparties dans les 4 principales zones géographiques de la métropole et présentant des projets éligibles	Métropole du Grand Paris - Programme Centres-villes vivants, Consultant	Région Ile-de-France, Grand Paris Aménagement, POLAU, Apur	1 jour par semaine pour 1 membre de l'équipe Centres-villes vivants	2028	Programme Milan Strade Aperte et Piazze Aperte, Cities in Placemaking, Région Ile-de-France
2D	Rejoindre un projet européen œuvrant pour l'engagement des parties prenantes et l'amélioration de l'espace public.	Candidature acceptée d'ici fin 2026	Départements Centres-villes vivants et de l'innovation	villes membres	Services de conseil d'EY : 5 000 EUR par demande	2027	Formations sur les financements et les candidatures aux projets européens, URBACT, Placemaking

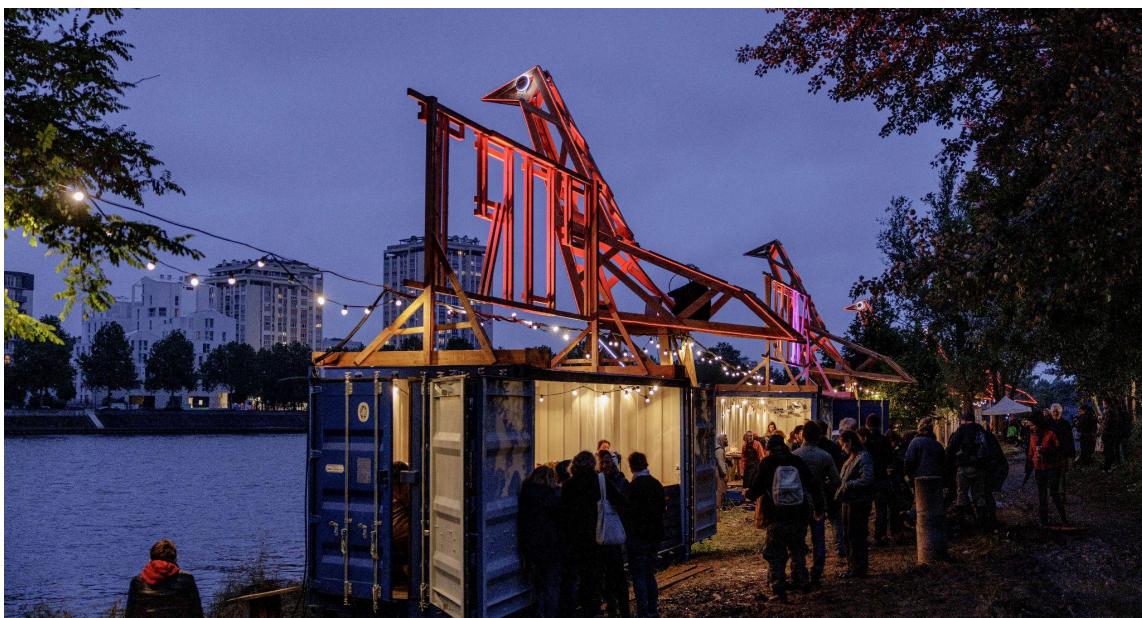
						Europe, EY
2E	Organiser la publication des résultats des initiatives d'activation de l'espace public	Publication des conclusions, menées sous l'égide de l'UE et coordonnées par la Métropole, dans un manuel de bonnes pratiques pour une proximité urbaine durable dans les centres-villes	Métropole du Grand Paris, Union européenne, consultant	Villes membres, Horizon NEB, Europe créative	20 000 EUR pour coordonner la publication, potentiellement complétés par des fonds européens	Horizon NEB, URBACT, C40 Cities, ONU Habitat 2030

3. FORMER ET OUTILLER LES MANAGERS DE CENTRE-VILLE : RESSOURCES PRINT

Numéro d'action	Description de l'action	Cible(s) de sortie	Action Lead	Partenaires clés	Besoins en ressources	Temps-cadre	Où pouvons-nous trouver l'inspiration ?
3A	Manuel avec boîte à outils : Le manuel, le guide des bonnes pratiques et le programme des événements seront organisés autour des mêmes axes principaux : –Introduction générale au dialogue citoyen en centre-ville –Faciliter la participation aux réunions –Réaliser des enquêtes –Réaliser des enquêtes dans l'espace public –Tester un nouveau programme en expérimentant –Évaluation des projets en centre-ville	Livret imprimé et numérique	Métropole du Grand Paris	IPR, CVM, APUR, AMCV	10 000 EUR pour la conception et l'impression	Novembre 2025	Boîte à outils Placemaking Europe, ANCT
3B	Guide des bonnes pratiques	Livret imprimé et numérique	Métropole du Grand Paris	IPR, CVM, APUR, AMCV	mêmes coûts pour l'action C2	Novembre 2025	Boîte à outils Placemaking Europe, ANCT

4. FORMER ET OUTILLER LES MANAGERS DE CENTRE-VILLE : EXPÉRIENCES ET RENCONTRES

Numéro d'action	Description de l'action	Cible(s) de sortie	Action Lead	Partenaires clés	Besoins en ressources	Temps-cadre	Où pouvons-nous trouver l'inspiration ?
4A	Action à petite échelle : formation des managers de centre-ville sur les domaines stratégiques clés identifiés	Journée complète de formation	Programme des Centres-villes vivants	Collectifs d'urbansime spécialisés en participation, Institut Paris Région, CCI, Paris & Co	Un maximum de 3500 euros pour couvrir les frais d'atelier et de restauration	2025	Active Citizens network, ANCT Action Coeur de Ville, CommunAgir
4B	Enquête lors de l'action à petite échelle pour évaluer la stratégie IAP	Commentaires des managers sur la méthodologie	Programme des centres-villes vivants	Service numérique, IPR et APUR pour l'élaboration du sondage.	Assistance à l'élaboration d'enquêtes, 1 journée de travail	2025	Benchmark d'autres sondages
2C	Programme de webinaires et d'événements	7 événements en présentiel et en ligne, y compris les actions à petite échelle	Programme Centres-villes vivants	IPR, CVM, APUR, AMCV	Expertise externe, facilitation ; estimation de 150 000 euros annuel. Les actions A4 à A6 pourraient être coordonnées par ce collectif ou cette entreprise.	2025-2027	Structure de différents cours en ligne, podcasts, Codev, Explorateurs du numérique
4D	Présentation de l'étude sur l'activation de l'espace public	Présentation, atelier et repas avec les managers du centre-ville et les collectifs	Métropole du Grand Paris	villes membres, consultant	Restauration : 3000 euros	2026	Formations sur les financements et les candidatures aux projets européens, URBACT, Placemaking Europe, EY
4E	Table ronde sur la participation et l'activation de l'espace public lors des prochaines Assises Métropolitaines du centre-ville	Atelier ou table ronde	Métropole du Grand Paris, villes membres,	villes membres, consultant	2 jours de travail	2026	Horizon NEB, URBACT, C40 Cities, ONU Habitat



Bonnes pratiques d'activation de l'espace public ©MONsTR

6.2. Ressources

Actuellement, la plupart des actions proposées par l'IAP ont déjà été prises en compte dans le budget de la Métropole du Grand Paris. L'étude des indicateurs et l'intégration des techniques participatives peuvent être en partie réalisées « en interne » par l'équipe du programme Centres-villes vivants. Une expertise externe est surtout nécessaire pour la réalisation des ateliers de concertation ainsi que l'enquête citoyenne sur les centres-villes. Le livrable local et le guide de bonnes pratiques ont été budgétisés par le service communication.

En ce qui concerne la formation des managers de centre-ville, la Métropole organise régulièrement des webinaires et des ateliers en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Île-de-France ou l'Institut Paris Region. Ces partenariats sont d'ores et déjà pris en compte dans le budget de fonctionnement du Pôle de l'économie de proximité.

Si la plupart des actions essentielles proposées sont modestes et ne nécessitent pas de financements extérieurs conséquents, il est essentiel d'inciter la Métropole et ses villes à diversifier leurs sources de financement et à s'appuyer sur un réseau d'institutions pour leurs projets de centre-ville. Les sources potentielles de financement comprennent les fonds du FEDER et du FSE, les appels de l'Initiative urbaine européenne et Horizon Europe. Les fonds ciblés mettent l'accent sur l'inclusion, l'engagement citoyen et l'activation de l'espace public dans des secteurs tels que la participation citoyenne, l'événementiel et l'urbanisme culturel. Les partenaires Cities@Heart tels que Sligo (Irlande) ou Celje (Slovénie) ont déjà été bénéficiaires de fonds européens et internationaux pour améliorer leur centre-ville. Les connaissances internes du réseau pourraient s'avérer précieuses dans la recherche de sources de financement.



Le réseau URBACT Cities@Heart bénéficie du soutien financier du FEDER.

Dans l'actuelle politique de cohésion de l'UE 2021-2027, la Commission a introduit un objectif stratégique prônant « une Europe plus proche des citoyens », en soutenant les stratégies de développement local et le développement urbain durable dans l'ensemble de l'UE au moyen d'instruments sur mesure qui soutiennent les autorités locales dans leurs approches intégrées. En outre, le Nouvel agenda urbain européen et le Nouveau Bauhaus européen intègrent des processus participatifs en tant que méthode de travail.

L'action la plus coûteuse est l'initiative d'activation de l'espace public. La Métropole a l'objectif de compléter le budget de cette offre de services par des subventions européennes. Le Nouveau Bauhaus Européen est le programme qui semble être le plus adapté à cette thématique.

6.2.1 Les sources de financement déjà identifiées.

Horizon Europe - Nouveau Bauhaus européen

Fournit jusqu'à 15 millions d'euros pour des projets axés sur la neutralité climatique, la gouvernance participative et l'innovation sociale. Les projets de la « Destination 1 : Connecter la transformation verte, l'inclusion sociale et la démocratie locale » sont particulièrement prometteurs, à savoir HORIZON-NEB-2025-01-PARTICIPATION-01, HORIZON-NEB-2025-01-PARTICIPATION-02 et HORIZON-NEB-2025-01-PARTICIPATION-03. La dimension interdisciplinaire de ces projets correspond aux objectifs spécifiques des initiatives

d'activation d'espace public pour le programme Centres-villes vivants : favoriser des centres-villes animés par l'activation de l'espace public et l'engagement des parties prenantes.

Destination 1: Relier la transformation verte, l'inclusion sociale et la démocratie locale

Identificateur rubrique	de	Titre du sujet	Type d'action	Budget indicatif (en millions d'euros)	Nombre de Projets	Mise en place juridique et financière
HORIZON-NEB-2025-01-P	ARTIFICATION-01	L'impact des espaces communs sur les communautés de quartier	RIA	10,50	3	Montant forfaitaire
HORIZON-NEB-2025-01-P	ARTIFICATION-02	Favoriser et maintenir le tissu social pour la transition écologique dans les quartiers	RIA	9,00	3	Montant forfaitaire
HORIZON-NEB-2025-01-P	ARTIFICATION-03	Du mobilier urbain beau, durable et inclusif pour la transformation des quartiers	IA	10,40	2	soutien financier à des tiers
HORIZON-NEB-2025-01-P	ARTIFICATION-04	Réseau de quartiers pour des politiques innovantes en matière de gentrification	CSA	2,50	1	Montant forfaitaire

Villes compactes

La Métropole du Grand Paris a récemment postulé pour rejoindre un consortium dans le cadre de l'appel Compact Cities lancé par l'Initiative urbaine européenne. Le programme Centres-villes vivants se concentre principalement sur l'économie de proximité. Avec une orientation plus axée sur la recherche, cette participation permettrait à la Métropole de créer des réseaux en Europe et de mieux comprendre les politiques liées à la proximité à travers l'Europe. En raison de sa taille, la Métropole ne recevrait pas de subvention pour financer sa participation au projet. Toutefois, les possibilités qui découlent de la participation à ce consortium seront probablement bénéfiques pour la réalisation des objectifs globaux de l'IAP.

Initiative urbaine européenne – Actions innovantes

L'appel à actions innovantes de l'IUE (Initiative urbaine européenne) sera lancé en 2026. D'après l'étude des appels et des thématiques passés, il est probable que l'appel futur sera lié à des sujets de proximité urbaine durable. Le programme propose jusqu'à 2 millions d'euros de financement pour des actions innovantes axées sur des innovations urbaines évolutives et transférables avec un fort engagement citoyen.

URBACT

La Métropole du Grand Paris a déjà eu l'expérience d'être Lead Partner dans le réseau Cities@Heart URBACT. La Métropole pourrait mettre à profit son expérience et son expertise pour lancer un autre réseau lié à l'activation de l'espace public. Parmi les autres villes qui ont déjà lancé des réseaux similaires, on peut citer Udine (Playful Paradigme) et Milan (Strade aperte, réseau de transfert d'urbanisme tactique).

6.5. Analyse des risques

Description du type de risque (p. ex. opérationnel, financier, juridique, de dotation, technique, comportemental)

Les principaux risques sont liés au fonctionnement de la Métropole du Grand Paris. Comme présenté dans différentes parties de ce document, de manière générale, la Métropole influence ses villes membres par le biais d'actions indirectes. La Métropole apporte des connaissances et des ressources qui peuvent ensuite être mobilisées pour réaliser des projets d'amélioration de la ville. Ainsi, les politiques de la Métropole du Grand Paris dépendent de la volonté et de l'engagement des maires des villes membres.

La participation citoyenne est traitée différemment d'une ville à l'autre. Parfois, dans le cadre de réalisation de grands projets d'infrastructure, certaines villes introduisent la consultation publique qu'après l'approbation des plans finaux. Dans d'autres cas, certaines villes de la Métropole sont très investies dans une politique d'engagement citoyen. Le programme Centres-villes vivants peut fournir des recommandations, mais les managers de centre-ville ont également besoin d'un soutien politique et de ressources au sein de leur municipalité pour améliorer le niveau d'engagement citoyen dans leur ville.

Tableau d'analyse des risques

TABLEAU D'ANALYSE DES RISQUES		Description des risques	Probabilité	Impact	Prévention	Atténuation
Risques administratifs	Durée des procédures administratives et organisation des instances décisionnelles de la Métropole	Haut	Haut	Prendre en compte ces données tout au long de l'action	Préparer la mise en place immédiate dès la validation des démarches administratives	
	Manque de personnel et de ressources humaines au sein de la Métropole ou dans les communes	Bas	Bas	Évaluer correctement à l'avance le temps nécessaire pour procéder	Allouer le nombre pertinent de membres du personnel pour mettre en œuvre l'action ou embaucher des spécialistes tiers pour entreprendre le travail	
	Le processus de passation des marchés publics peut réduire les opportunités pour des actions à petite échelle, notamment au sein des communes	Bas	Bas	Envisager des ressources pour soutenir des actions à petite échelle dès le début du projet	Trouver des ressources internes ou initier une collaboration avec le secteur privé. Constituer un annuaire d'acteurs pour permettre plus de souplesse dans la construction de projets.	
	Les évolutions politiques au sein de la municipalité ou la Métropole modifient l'orientation stratégique	Modéré	Modéré	Déclarer toutes les demandes en termes de ressources avant les élections et faire valider ces demandes dans le budget prévisionnel.	Imaginer un plan d'action "provisoire" en cas de modification des budgets	
Risques financiers	Le budget prévu ne correspond pas à celui prévu dans le plan d'action proposé par la Métropole	Modéré	Haut	Prévoyez un budget restreint en cas de besoin et différentes étapes de mise en œuvre	Si nécessaire, modifier le plan d'action	

	Retards dans la disponibilité des fonds à la Métropole ou dans les communes	Haut	Haut	Prévoir à l'avance un budget pour le cofinancement	Trouver d'autres sources de financement
	Évolution des priorités budgétaires à la Métropole ou dans les communes	Haut	Haut	Un budget sécurisé pour les actions prioritaires	Impliquer d'autres parties prenantes et ressources
	Coûts et variations de livraison en fonction des prestataires ou opérateurs	Haut	Haut	Difficile à prévoir	Rechercher diverses formes de financement et d'autres types de ressources (matériel, équipement, etc.)
Risques opérationnels	La personne responsable quitte l'organisation (à la Métropole ou au sein d'une collectivité)	Modéré	Modéré	Partager le plan avec l'ensemble de l'équipe projet	Répartir les responsabilités en fonction des différentes actions
	Engagement des usagers (managers de centre-ville) à long terme	Modéré	Modéré	Distiller des informations opérationnelles que les usagers peuvent facilement activer	Améliorer la participation active, encourager l'apprentissage par les paires et trouver des ambassadeurs du programme
	Le niveau de compétence des usagers (managers de centre-ville) peut différer d'un usagers à l'autre	Modéré	Modéré	Proposer des temps apprenants en lien avec différents domaines	Créer des parcours apprenants pour attirer la bonne cible
	Manque d'intérêt chez les usagers (managers de centre-ville)	Haut	Haut	Développer des actions sur-mesure en lien direct avec la vie des usagers	Impliquez les usagers dès le début et au-delà de la durée de l'action. Évaluer les actions régulièrement.
	Perte de direction dans la mise en oeuvre du plan d'action	Modéré	Haut	Une action, un indicateur, un objectif	Utiliser la méthode SMART
Autres risques	Lien avec le secteur privé et commercial	Modéré	Haut	Imaginer une offre pour les acteurs du secteur privé pour faire partie du plan d'action (commerçants, prestataires)	Penser des dispositifs pour faire participer le secteur privé également.

7. Conclusion

7.1 Gouvernance

La gouvernance du programme Centres-villes vivants est figée depuis la création du programme. Il serait éventuellement envisageable d'intégrer un partenaire au comité de suivi ayant une expertise en démarches participatives ou projets urbains pluridisciplinaires. Deux membres du comité, l'Apur et l'Institut Paris Region ont déjà publié des études et rapport sur le sujet de l'activation de l'espace public et leur avis pourrait être demandé par rapport à des nouveaux projets dans l'espace public soutenus dans le cadre du contrat Centres-villes vivants. Comme le sujet de l'engagement citoyen n'est pas porté par le Pôle d'économie de proximité, il sera nécessaire de le travailler en collaboration avec les services ou les agents plus expérimentés dans le domaine (le Conseil de développement, Cheffe de projet relations citoyens). Les agents travaillant sur ces sujets ont participé au groupe local Cities@Heart et ont aidé dans l'élaboration du plan d'action. Ils pourraient jouer un rôle de soutien si leurs emplois du temps le permettent.

Au sein des communes, la Métropole ne peut pas intervenir sur les questions de gouvernance de projets dans l'espace public. Un objectif de l'offre de services en matière de l'activation de l'espace public est de favoriser un travail transversal au sein des communes, surtout quand il s'agit du plan d'action de revitalisation du centre-ville.

7.2 Évaluation

Une culture d'évaluation est au cœur de la méthodologie Cities@Heart. Ainsi, chaque action proposée doit être accompagnée par une démarche d'évaluation. Le premier objectif du plan d'action est de mieux intégrer le dialogue citoyen au programme Centres-villes vivants. Cette action passe par l'identification des indicateurs en lien avec l'avis citoyen et comprend des phases d'évaluation en lien avec les citoyens de la Métropole ou par rapport aux plans d'action Centres-villes vivants.

7.3 Cadre de mise en oeuvre

La stabilité et la popularité du programme « Centres-villes dynamiques » constituent le Le plan d'action a été présenté à la Direction dont fait partie le Pôle d'économie de proximité (Centres-villes vivants), l'objectif étant d'obtenir l'approbation de l'établissement avant de finaliser la stratégie finale. L'apport de la hiérarchie a été essentiel pour proposer une feuille de route véritablement réalisable.

Concernant les objectifs en lien avec la formation, le réseau des managers de centre-ville est déjà actif et dynamique grâce aux programmes existants menés par la Métropole et ses partenaires. La mobilisation de ce groupe ne doit pas être un défi considérable.

Un élément clé du plan d'action consistera également à mobiliser d'autres services au sein des villes et à travailler avec le prestataire choisi pour réaliser l'étude d'activation de l'espace public.

Il sera nécessaire de travailler avec le Conseil de développement pour comprendre comment un groupe de travail sur les centres-villes peut être créé et avec quel calendrier. Le prestataire travaillant sur l'activation de l'espace public sera choisi pour son expertise liée à la participation et à l'activation de l'espace public. Leurs opinions et leurs conclusions vont éclaircir et améliorer le plan d'action proposé.

Au printemps 2026, des élections municipales auront lieu en France, ce qui va certainement ralentir les processus de décision au sein de la Métropole du Grand Paris, à la fois au sein du Conseil Métropole mais aussi au sein des communes. La gouvernance de la Métropole repose sur la coopération et la participation des maires des villes membres. Le plan d'action doit laisser de la place pour les inévitables réorganisations politiques qui auront lieu après ces élections municipales.



Activation de l'espace public pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Bibliographie

Arnstein, S. R. (1969). *Une échelle de participation citoyenne. Journal de l'Institut américain des urbanistes*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Banque des Territoires. (2024). *Description n° 1: Le programme de gestion commerciale.* https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2024-03/Exe_DECRYPTAGES_n%C2%B01_BDT_WEB.pdf

Centre-Ville en Mouvement. (n.d.). *Baromètre du centre-ville et du commerce.* <https://www.centre-ville.org/barometres-centre-ville-commerces/>

Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France. (2012). *Données commerciales à Paris et en Île-de-France.* <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/chiffres-du-commerce>

Chamber of Commerce and Industry Paris Île-de-France. (n.d.). *CROCIS – Études économiques et analyse territoriale.* <https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/crocis>

Ministère fédéral du Logement, du Développement urbain et de la Construction. (s.d.). *Centres de vie : Programme des centres de vie.*

https://www.staedtebaufoerderung.info/DE/Programme/LebendigeZentren/lebendigezentren_n_ode.html

Gouvernement de l'Irlande. (s.d.). *Centre-ville d'abord.* <https://towncentrefirst.ie/>

Métropole du Grand Paris. (2018). *Centres-Villes Vivants : programme de revitalisation du centre-ville.* <https://www.metropolegrandparis.fr/fr/centres-villes-vivants>

Métropole du Grand Paris. (2024). *Schéma métropolitain de cohérence territoriale (SCoT).* <https://metropolegrandparis.fr/fr/schema-metropolitain-de-coherence-territoriale-scot>

Métropole du Grand Paris. (2025). *Inviter le dialogue citoyen en centre-ville.*

https://urbact.eu/sites/default/files/2025-12/Greater-Paris-Metropolis_Local-Final-Product-CitiesAtHeart_CityCentres-CitizenDialogue_FR.pdf

Métropole du Grand Paris. (s.d.). *Centres-villes vivants: Rapport et bonnes pratiques[PDF].* https://www.metropolegrandparis.fr/sites/default/files/media/document/CVV%20-%20Bilan%20et%20bonnes%20pratiques_V5.pdf

Conseil de développement de la Métropole du Grand Paris. (2018). *Opinion n°3 : Les centres-villes de demain.*

https://www.metropolegrandparis.fr/sites/default/files/media/document/CODEV_saisine_CVV_0.pdf

Conseil de développement de la Métropole du Grand Paris. (2018). *Opinion n°3 : Les centres-villes de demain(p. 6).*

https://www.metropolegrandparis.fr/sites/default/files/media/document/CODEV_saisine_CVV_0.pdf

Association internationale pour la participation publique. (2024). *IAP2 Spectre de la participation publique.*

https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/iap2_spectrum_2024.pdf

Institut de la Région de Paris. (2020). *Revitaliser les centres-villes : Guide pratique n°11.*

https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/000pack2/Etude_2372/carnetpratique11.pdf

Institut de la Région de Paris. (2025). *Cartoviz – Cartes interactives.*

<https://www.institutparisregion.fr/cartographies-interactives-cartoviz/>

Aménagement urbain Europe. (2023). *Les villes et l'aménagement urbain : Rapport 01.*

https://placemaking-europe.eu/wp-content/uploads/2023/09/PE_-_Cities_In_Placemaking_-_Report_01.pdf

Réinventer les espaces civiques communs. (2020). *Mesurer le commun: Metrics framework.*

https://civiccommons.us/app/uploads/2020/10/Final_RCC_Metrics-Framework_0920_Digital.pdf

Santamaria, M., et la Métropole du Grand Paris. (2025). *Guide pratique Cities@Heart pour la transformation des centres-villes : Un guide stratégique pour transformer votre centre-ville.*

https://urbact.eu/sites/default/files/2025-12/Final-Product_CitiesAtHeart_Manuel-CentresVilles_FR.pdf

Santamaria, M., et le réseau URBACT Cities@Heart. (2025). *Boîte à outils Cities@Heart : 10 outils pour gérer votre centre-ville.*

https://urbact.eu/sites/default/files/2025-12/Final-Product_CitiesAtHeart_Toolkit_FR.pdf

Le Funambule. (s.d.). *À 15 minutes à pied d'une gare : Inégalités spatiales dans les banlieues parisiennes.*

<https://thefunambulist.net/editorials/15-minute-walking-distance-from-a-train-station-space-inequality-in-paris-banlieues>

URBACT. (2025). *Page d'accueil.* <https://urbact.eu/>

We Made That, et LSE Cities. (s.d.). *Opportunités pour le commerce local, convivialité, sécurité, vivre ensemble : la contribution sociale des centres-villes.*

<https://www.wemadethat.co.uk/projects/high-streets-for-all-study>

Crédits

Édition

Suzanne Pergal

Relecture et expertise technique

Ronan Mahéo, Léonie Yang

Accompagnement ULG

Claire Albaret

Expert ad hoc de Cities@Heart

Ed Thorpe

Cities@Heart, expert principal

Mar Santamaría Varas

Avec la collaboration de Cities@Heart ULG :

Sarah Assam, Iris Bouillet, Joan Chéneau, Alban Dinin, Alexandre Faure, Cynthia Gomis, Angéline Gros Colas, Florence Louette, Ronan Maheo, François Mohrt, Anaëlle Motta, Suzanne Pergal, Mateo Piette, Ines Plantier, Oumahane Salim, Nabil Selsaf, Christine Tarquis, Léonie Yang

Pour en savoir plus sur le réseau :

urbact.eu/networks/citiesheart

Pour en savoir plus sur le programme « Centres-villes vivants », cliquez ici :

<https://www.metropolegrandparis.fr/fr/centres-villes-vivants>