



UNE ENQUÊTE DE CINQ ÉTUDIANTS DE SECONDE ANNÉE DU MASTER AMÉNAGEMENT ET COLLECTIVITÉS TERRITORIALES COMMANDITÉE PAR L'INSTITUT D'AMÉNAGEMENT ET D'URBANISME DE RENNES



# Ingénierie de la revitalisation des centres-bourgs

Etude de vingt configurations territoriales en France

Mai 2018



AUTEURS :  
Guillaume CHAILLET, Florian DERRÉ, Soizic GOULHEN, Corentin LOZES et Olivier MÉNARD

## Réalisation du rapport

Rédaction : Guillaume CHAILLET, Florian DERRÉ, Soizic GOULHEN, Corentin LOZES et Olivier MÉNARD

Carte, schémas et graphique : Olivier MÉNARD

Nuage de mots : Corentin LOZES

Mise en page : Soizic GOULHEN

## Crédits

Photo de couverture : Commune d'Yvoire (74), 2017 © Soizic GOULHEN

Logos :

BRUDED © BRUDED

MANACOM © CCI Gironde

Villages du futur © La 27<sup>e</sup> Région

## Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord adresser nos remerciements les plus sincères à Madame LEMOINE et Monsieur JOSSELIN, pour leur encadrement et leurs conseils, ainsi qu'au temps qu'ils nous ont consacré tout au long de cette étude.

Dans le cadre de notre enquête, nous tenons à adresser toute notre gratitude à l'ensemble de nos interlocuteurs pour leur disponibilité et la richesse des informations et des documents qu'ils nous ont communiqués. Il s'agit d'élus et de techniciens de :

- Anor (59) ;
- Bram (11) ;
- Cerizay (79) ;
- Châteaumeillant (18) ;
- Craon (53) ;
- Domfront-en-Poiraie (61) ;
- Guipry-Messac (35) ;
- Langres (52) ;
- Louvigné-du-Désert (35) ;
- Luzy (58) ;
- Marmande (47) ;
- la Communauté de communes du Pays Mornantais (69) ;
- la Communauté d'agglomération du Pays Nord Martinique (972) ;
- Périers (50) ;
- Porto-Vecchio (Corse) ;
- Saint-Maixent-l'École (79) ;
- Salins-les-Bains (39) ;
- Sisteron (04) ;
- Tressignaux (22) ;
- la Communauté de communes des Vallées du Haut-Anjou (49).

Nous souhaitons de même porter une attention spéciale aux personnes ressources que nous avons sollicitées pour une dizaine d'entrevues : l'association BRUDED, le CAUE 22, les CCI 33 et 972, le Conseil Régional de Bretagne, les DDT de l'Aude et des Deux-Sèvres, l'EPF Normandie, l'UNADEL, le bureau d'études Urbanis, SOLIHA Jura.

Un remerciement particulier à l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de Rennes (IAUR) et à la Ville de Lamballe pour nous avoir permis de présenter notre étude lors d'un colloque de mars 2018 sur le thème des centralités hors des métropoles.

Nous exprimons par ailleurs notre reconnaissance à Madame BAILLEUL, responsable du Master Aménagement et Collectivités Territoriales de l'Université de Rennes 2, ainsi qu'à l'ensemble de notre promotion pour leurs avis sur nos travaux.

Enfin, nous remercions de manière générale toutes les personnes qui ont pu nous apporter une aide au cours de nos huit mois d'enquête.

## Note à l'attention du lecteur :

Le présent rapport est l'aboutissement d'une enquête de huit mois auprès de vingt territoires français sur les enjeux de l'ingénierie dans les démarches de revitalisation des centres-bourgs. Il ne prétend pas être exhaustif mais bien de faire partager nos principales observations au sujet des possibles freins et leviers de l'ingénierie en charge des projets de revitalisation.

En espérant que ce travail puisse contribuer à alimenter les connaissances générales en matière de conduite des projets de revitalisation des centres-bourgs en France, nous vous souhaitons une lecture enrichissante.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Éléments de méthode</b>	<b>3</b>
L'échantillon « progressif »	3
Les grilles d'entretien	4
<b>Les principaux enseignements de l'étude</b>	<b>6</b>
<b>Les contractualisations, des effets-leviers pour l'ingénierie ?</b>	<b>6</b>
Un large éventail d'appels à projet et de dispositifs de soutien	6
Des projets majoritairement lancés par des appels à projet	6
Une contractualisation structurante et légitimante	7
Les limites des appels à projets et des contractualisations qui en découlent	9
<b>L'influence du contexte local sur l'ingénierie</b>	<b>11</b>
Une ingénierie inégale selon les territoires	11
Des territoires ruraux qui peinent à recruter une ingénierie compétente	15
L'impact du contexte politique et institutionnel sur le portage du projet	16
<b>Une ingénierie à géométrie variable selon les postures des chefs de projets et les temporalités des projets</b>	<b>20</b>
Des configurations différentes d'après les postures des chefs de projets	20
Des configurations qui interpellent dans leur fonctionnement	28
Une redéfinition des configurations dans le temps	32
<b>Différents critères d'auto-évaluation de la réussite des projets</b>	<b>34</b>
La réalisation des travaux comme concrétisation visible des projets	34
L'approbation et la mobilisation habitante comme symbole de pérennité du projet	35
La capacité à ouvrir des perspectives pour son territoire	37
<b>Conclusion</b>	<b>40</b>
<b>La parole aux revitalisateurs de centres-bourgs</b>	<b>41</b>

# Introduction

Modèles d'organisation et de compacité urbaine, la plupart des centres-bourgs tels que nous les connaissons actuellement sont érigés dès le Moyen-âge. Autour de l'église et de sa place, ces nouveaux pôles urbains sont assurément conçus comme des cœurs socio-économiques et politiques de premier ordre : l'on y intègre de l'habitat dense et mixte, des services collectifs organisés (réseaux d'assainissement, d'eau potable), des voies de circulation, des commerces et ateliers d'artisans, ou encore des jardins potagers. Habiter dans un bourg représente donc une forme d'autonomie, signe de modernité.

De nombreux bourgs ruraux vont longtemps incarner des centralités locales fortes d'une identité historique, symbolique et culturelle ; la tenue d'évènements hebdomadaires ou plus occasionnels tels que les marchés ou les fêtes du village participe grandement à leur renommée et leur attractivité.

Néanmoins, il s'avère que l'ensemble de ces repères et habitudes renouvelés et adaptés depuis longtemps sont remis en question par l'évolution récente des modes de vie. En effet, dès les années 1970, la création de lotissements et de zones commerciales en périphérie des communes éloigne progressivement les populations et activités des centres. Affaiblis par cette perte d'attractivité, de nombreux centres-bourgs souffrent actuellement d'une part importante de logements vacants, d'une fermeture des services publics et des commerces, ou encore d'une perte d'animation des espaces publics. Des vitrines vides, un bâti décrépi, des places désertes dégradent ainsi l'image déjà peu dynamique des centres-bourgs. L'on parle alors de « dévitalisation » pour caractériser ce phénomène systémique.

Signe de fragilisation du premier échelon de l'armature urbaine, le dépérissement des centres-bourgs interroge donc l'ensemble de l'équilibre territorial. Perte de lien social, hausse de l'empreinte écologique par l'usage systématique de la voiture, surconsommation de foncier agricole, etc. sont autant de conséquences alarmantes de la dévitalisation des petites centralités.

Bien que relativement tardive, la prise de conscience des pouvoirs publics se traduit aujourd'hui par des actions concrètes. Au début de l'été 2014, le gouvernement lance notamment un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour la revitalisation des centres-bourgs dans le cadre d'un programme national expérimental. L'objectif est de conforter un maillage équilibré du territoire par l'affirmation de centres-bourgs dynamiques et attractifs. Deux types de territoires sont ciblés : les bourgs des bassins de vie ruraux et les bourgs des couronnes périurbaines. Sur 302 communes invitées à candidater par les préfetures, 267 se présentent et 54 sont finalement lauréates.

Au-delà de proposer des financements via un dispositif de contractualisation avec des établissements comme la Caisse des Dépôts et Consignations ou l'Agence Nationale de l'Habitat (ANAH), ce programme encourage fortement à la mise en place d'une ingénierie territoriale via des subventions au titre des crédits du Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire (FNADT) : ce fonds est généralement employé pour recruter un chargé de mission « revitalisation ». Ce chef de projet a pour rôle de piloter et de coordonner la stratégie du programme de revitalisation et la mise en cohérence des actions prévues à l'échelle du centre-bourg.

Or, les leviers mobilisables en vue de réanimer un centre-bourg peuvent aller de la réhabilitation de l'habitat et des locaux commerciaux à la réanimation des espaces publics, en passant par la valorisation du patrimoine et la mise en œuvre d'un schéma de liaisons et mobilités douces. Tout projet de revitalisation nécessite donc une action pluridisciplinaire qui agit sur toutes les dimensions de la centralité.

La transversalité de la revitalisation peut alors interroger la nature, les compétences et l'organisation de l'ingénierie en charge de ce type de projet, d'autant plus que les territoires ayant engagé des projets de revitalisation ne sont pas forcément lauréats de l'AMI national de 2014 et n'ont pas pu bénéficier du financement d'un poste de chargé de mission. En prenant en compte cette différence majeure, notre enquête a ainsi pour but de proposer un panorama des divers modes de fonctionnement de l'ingénierie chargée des projets de revitalisation sur les territoires.

Basée sur une cinquantaine d'entretiens réalisés auprès de 20 territoires à la fois lauréats et non lauréats de l'AMI national de 2014, notre enquête tentera de définir les modalités de mise

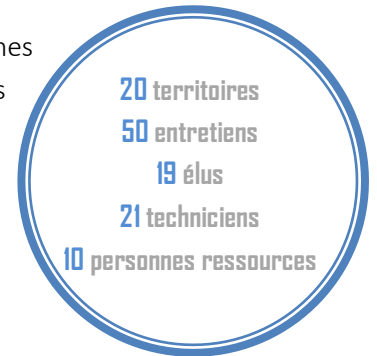
en place de l'ingénierie de la revitalisation afin de proposer une typologie de son organisation sur les territoires.

Dans un premier temps, l'origine des projets et de leur ingénierie sera étudiée sous l'angle des apports des appels à projets et des contractualisations qui en découlent. Une fois ce cadre défini, nous viendrons le préciser en étudiant l'importance du contexte local quant à la mobilisation des partenaires de l'ingénierie de la revitalisation ; nous verrons également que la gouvernance de projet peut être influencée par la situation politique propre à un territoire.

Les fondements et l'étendue des acteurs de l'ingénierie de la revitalisation étant posés, nous nous attacherons à esquisser les différentes configurations d'ingénierie observées sur les territoires et leurs effets sur les projets de revitalisation, d'après les postures organisationnelles et sociologiques des chefs de projets. Ces schémas d'acteurs-types seront par ailleurs décryptés et nuancés selon les temporalités des projets. L'hétérogénéité des configurations d'ingénierie retrouvées au cours de l'enquête viendra finalement expliquer la variabilité des critères d'auto-évaluation de la réussite des projets de revitalisation.

# Éléments de méthode

L'étude portant sur l'ensemble de la France, un échantillon de 20 communes ou intercommunalités a été progressivement constitué. En parallèle, nous avons élaboré deux grilles d'entretien respectivement destinées aux techniciens et aux élus. Au total, 50 entretiens ont été entrepris, soit 19 élus, 21 techniciens et 10 personnes ressources en lien avec la revitalisation (services de l'Etat, bureaux d'études, associations, etc.).



## L'échantillon « progressif »

Nous nous sommes premièrement appuyés sur une base de données préexistante qu'est celle des 302 communes présélectionnées par les préfetures lors de l'AMI national de 2014.

Six régions du Grand-Ouest ont initialement été retenues car elles regroupaient à elles-seules 90 communes éligibles, soit près d'un tiers des présélections des préfetures. Le choix s'est donc porté sur les régions Bretagne, Basse-Normandie, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Centre et Ile-de-France. À noter que les communes d'Ile-de-France n'ont finalement pas été retenues car les projets repérés étaient davantage concentrés sur de la rénovation urbaine d'îlots que sur des problématiques de revitalisation de centres-bourgs.

Parmi ces 90 territoires, la sélection a été restreinte à une communauté de communes et 9 communes, soit 10 éléments dans 5 régions françaises. Ces territoires répondaient à des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs (cf. tableau ci-dessous), pour obtenir un panel de projets diversifiés. Après avoir validé ce premier

sous-échantillon de 10 territoires, nous avons choisi de procéder par une méthode d'équilibrage pour sélectionner les 10 territoires restants : après un décompte des communes répondant aux différents critères, des surreprésentations, ou à l'inverse des sous-représentations de certains critères ont été constatées. Des critères d'équilibrage ont donc été définis afin de venir ajuster l'échantillon (cf. tableau ci-dessous).

Si certains critères demeurent tout de même sous ou surreprésentés à la fin de l'échantillon, cela s'explique par la volonté de se rapprocher de la réalité des projets de revitalisation qui sont, à titre d'exemple, davantage portés par des communes que par des intercommunalités et généralement datés de moins de 3 ans du fait de l'effet déclencheur de l'AMI national de 2014. Par ailleurs, nous avons tenu à sélectionner des territoires dans le reste de la France pour enrichir la diversité géographique des projets, et supposons-le, des réseaux et pratiques d'ingénierie.

Critère quantitatif	Critère d'équilibrage	Critère qualitatif	Critère d'équilibrage
Commune < 10 000 habitants	Commune entre 10 000 et 20 000 habitants	Lauréat AMI national	Commune non-lauréate AMI national
Evolution démographique de 1999 à 2014		Commune ou intercommunalité	Intercommunalité
Taux de vacance de l'habitat		Caractéristique géographique (littoral, montagne, etc.)	
Ancienneté du projet	Projet de plus de 3 ans	Cas de forte désindustrialisation	
		Volet(s) du projet (habitat, commerce, espaces publics, etc.)	

## Les grilles d'entretien

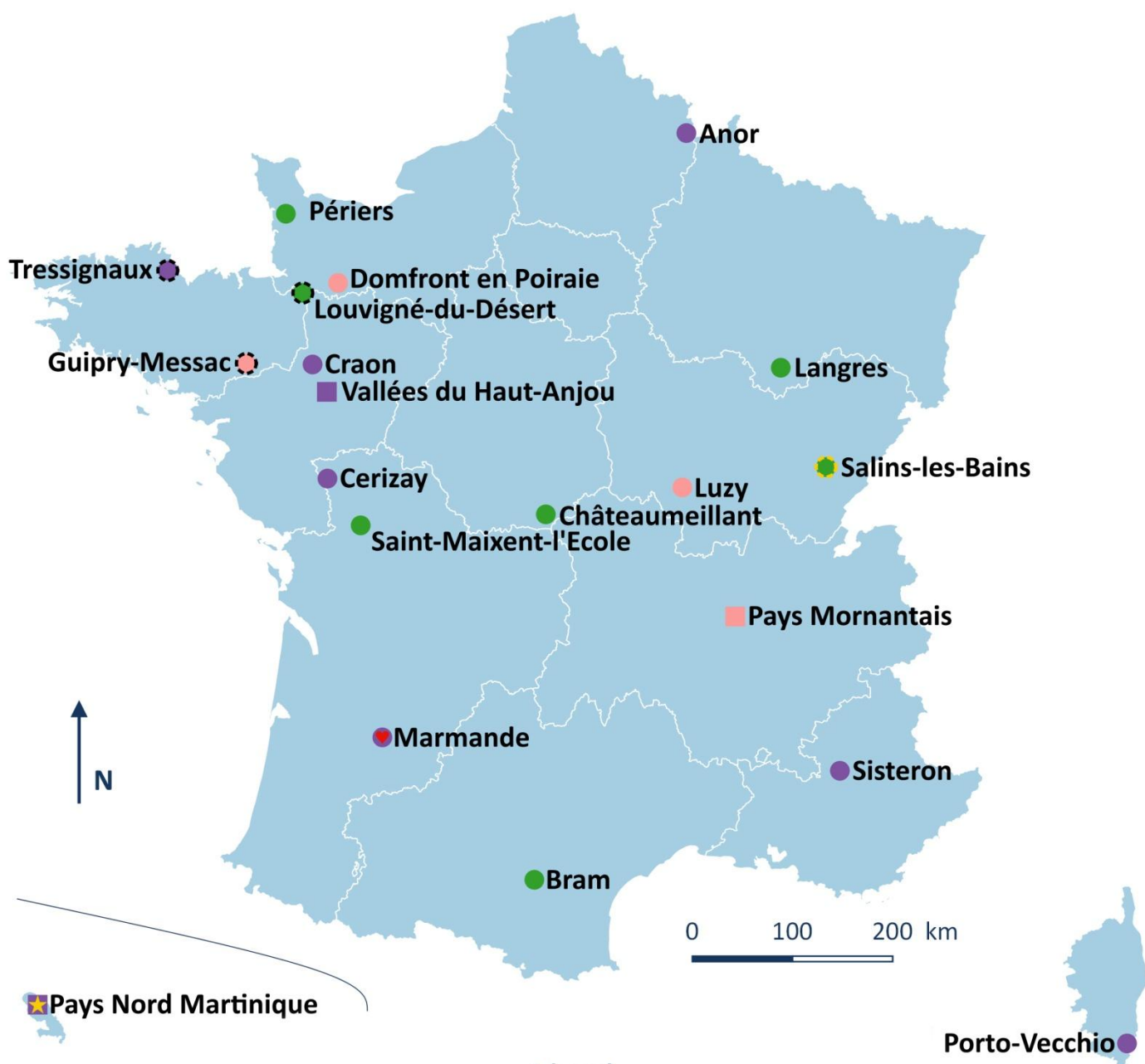
Dans le cadre de l'étude, nous avons opté pour la construction d'une approche qualitative : si cela restreint nécessairement le nombre de terrains et d'entretiens, cela permet surtout d'avoir une connaissance fine et précise de chaque terrain d'étude, de chaque projet de revitalisation et de chaque mode de fonctionnement de l'ingénierie à travers les explications et les perceptions des acteurs interrogés à ce sujet.

Différentes questions ont été soulevées afin d'obtenir une sorte de « carte d'identité » particulière des projets et des systèmes d'ingénierie correspondants sur chaque territoire. Ainsi, une première partie de l'entretien concernait les problématiques de dévitalisation du territoire et le projet de revitalisation qui en découlait, tandis que la seconde partie se concentrait sur la gouvernance et le pilotage du projet - en particulier sur la répartition des rôles entre les différents acteurs de l'ingénierie interne et les partenaires extérieurs.

Nous avons donc abouti à deux trames d'entretien, la première destinée à un professionnel et la seconde à un élu. À ce sujet, la nécessité d'engager un binôme technicien-élu pour le bon déroulement d'un projet de revitalisation constitue l'une des hypothèses fondatrices de notre étude. Cela explique en partie la volonté de chercher à interroger un représentant de chacun d'entre eux, tout en ayant la possibilité d'obtenir des points de vue souvent différents voire divergents sur la question de l'ingénierie. En effet, l'on peut supposer qu'un agent territorial a potentiellement une vision plus technique du projet tandis que l'élu s'attache davantage à décrire la stratégie de portage politique du projet.



# Les territoires de l'échantillon



## Légende :

- Commune
- EPCI
- Territoire lauréat de l'AMI national
- Territoire bénéficiant de subventions préfectorales
- Territoire non lauréat de l'AMI national et ne bénéficiant pas de subventions préfectorales
- Lauréat AMI Région Bretagne
- Lauréat AMI Région Bourgogne-Franche-Comté
- ★ Lauréat Appel à projets FEDER Pôles de centralité
- ♥ Lauréat Action Coeur de Ville

# Les principaux enseignements de l'étude

## Les contractualisations, des effets-leviers pour l'ingénierie ?

Afin de comprendre l'origine des projets de revitalisations qui émergent un peu partout sur les territoires, nous avons cherché à connaître leurs éléments déclencheurs. À cet effet, l'importance des appels à projets et des différentes contractualisations de revitalisation de centres-bourgs qui en découlent a sans cesse été rappelée. Si elles sont généralement décrites comme des effets-leviers des projets et de leur structuration, quelques limites des contractualisations ont d'autre part pu être évoquées.

### Un large éventail d'appels à projet et de dispositifs de soutien

En premier lieu, il convient de préciser qu'au-delà de l'AMI national de 2014, d'autres formes d'appels à projets ont été repérées dans l'échantillon, en particulier aux niveaux régional et départemental. Ces dispositifs viennent parfois en supplément de l'AMI national pour soutenir des communes qui ne l'ont pas obtenu. En Bretagne, un appel à projet régional a par exemple été initié en 2017 par l'Etat, la Région, l'Etablissement Public Foncier (EPF) et la Caisse des Dépôts et Consignations : 60 communes ont été retenues pour un soutien en phase études ou opérationnelle. Dans le Maine-et-Loire, le Département, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations, a lancé un dispositif « Anjou Cœur de Ville » qui apporte un soutien en ingénierie pour les territoires volontaires et qui donne lieu à une convention cadre pour la période 2017-2020.

Notons que des communes ont également été subventionnées par les préfetures de région suite à l'AMI national alors qu'elles n'étaient pas lauréates : c'est par exemple le cas de [Luzy](#) en Bourgogne-Franche-Comté ou de [Domfront-en-Poiraie](#) en Normandie.

D'autres dispositifs locaux sont plus spécifiques mais traitent tout de même de questions relatives à la vitalité des centres-bourgs. C'est le cas à [Anor](#), dans le Nord, où le département a lancé des études « cadre de vie » dans les années 1990 qui ont permis à la commune de changer radicalement son image.

Des contractualisations plus singulières entre des collectivités et des EPF ou des Parcs Naturels Régionaux (PNR) sont parfois mises en place et viennent souvent en supplément d'un AMI local ou national, ce que nous développerons dans le chapitre suivant.

### Des projets majoritairement lancés par des appels à projet

Les territoires lauréats peuvent donc bénéficier d'opportunités de soutien en financements et en ingénierie. L'ensemble de ces dispositifs participe dès lors à construire des projets de revitalisation grâce à un diagnostic des besoins

du territoire et une réponse aux problématiques de dévitalisation.

Précisons que deux catégories de territoires ont émergé au cours de l'enquête : ceux qui n'avaient pas engagé de véritable réflexion sur

la revitalisation de leur centralité avant qu'ils soient lauréats d'un appel à projet, et ceux qui avaient déjà des projets de revitalisation plus ou moins avancés en phase étude ou opérationnelle avant leur nomination. Dans ces deux cas, il s'est avéré que les projets ont pris corps grâce à un dispositif de contractualisation. En revanche, il semble que les initiatives des territoires qui n'en bénéficient pas demeurent beaucoup plus lentes et difficiles à mettre en place malgré la volonté des élus et des techniciens.

Par exemple, dans la commune de **Château-meillant** dans le Centre-Val de Loire, l'obtention de l'AMI national a lancé un véritable projet de revitalisation auparavant inexistant. La commune de 2 000 habitants s'est ainsi dotée d'une chargée de mission revitalisation avec un profil d'architecte spécialiste en sciences des territoires. Les divers financements ont permis à la commune de bâtir un projet de revitalisation

transversal touchant aussi bien aux logements, aux places publiques et aux commerces, qu'à la santé, aux associations et à la culture.

À l'inverse, la Ville de **Cerizay** en Nouvelle-Aquitaine n'a pas été lauréate de l'AMI national et n'a pas non plus obtenu de subventions spécifiques de la part de la préfecture à la suite de sa candidature. Bien qu'il existe depuis 2008, le projet de revitalisation avance au ralenti, sans suffisamment de fonds pour financer les études et opérations. L'on constate également un manque de vision globale en l'absence de chef de projet de revitalisation : aucun agent n'est véritablement dédié à la mise en œuvre du projet. Enfin, l'absence de contractualisation entraîne l'absence de partenaires techniques tels que la Direction Départementale des Territoires (DDT) ou l'ANAH, etc., qui sont potentiellement des atouts pour la réussite de ce type de projet.

La contractualisation semble donc d'autant plus nécessaire lorsque les moyens en ingénierie interne sont restreints : les petites communes sont ainsi particulièrement bénéficiaire de ces dispositifs, les appels à projet et les conventions qui en résultent pouvant ainsi incarner de véritables effets-leviers pour leurs projets de revitalisation.

## Une contractualisation structurante et légitimante

Les contractualisations ne sont pas seulement des moteurs des projets de revitalisation : elles les accompagnent sur plusieurs années et participent donc à les structurer et les légitimer.

### Le levier essentiel du financement

Le premier atout de la contractualisation est généralement l'apport de financements. Qu'il soit alloué aux études, à l'ingénierie interne ou aux travaux, le financement est une condition *sine qua non* de la réussite d'un projet. Les systèmes de convention créent de surcroît un effet multiplicateur de financements.

C'est par exemple le cas de **Louvigné-du-Désert** en Bretagne, dont le fait d'être lauréate

de l'AMI national a débloqué des financements en ingénierie, ce qui lui a ensuite permis d'être lauréate régionale et d'obtenir des financements pour la phase opérationnelle. Les acteurs publics sont de fait davantage prêts à s'engager dans le financement d'un projet qui a déjà fait ses preuves aux yeux de l'Etat.

La majorité des territoires étudiés sont couverts par des Opérations Programmées

d'Amélioration de l'Habitat (OPAH), un bon exemple de financement structurant. En effet, dans le cadre de l'AMI national, les conventions valent OPAH car le logement est une problématique centrale des projets de revitalisation : les financements alloués sont importants car le volet logement est particulièrement onéreux. De

plus, les OPAH renforcent l'ossature de l'ingénierie - généralement partagée entre les collectivités et l'ANAH - car elles demandent une expertise et un suivi conséquents et réguliers, les missions allant des demandes de subventions à l'état du patrimoine et des logements disponibles (communaux et privés), etc.

## Une structuration de l'ingénierie en mode projet

La contractualisation d'un projet de revitalisation engendre ainsi une structuration de l'ingénierie dans son ensemble. Celle-ci peut d'une part se traduire par le recrutement d'un agent dédié au pilotage du projet, la mise en place d'instances de pilotage et de suivi, et plus largement par une évolution de l'organisation des services qui vont passer en « mode projet ».

Comme évoqué précédemment, les lauréats de l'AMI national ont eu la possibilité d'embaucher des chefs de projet revitalisation via le FNADT. Ces nouveaux chargés de mission (présentés pages 29 à 31) ont pour rôle essentiel d'assurer la transversalité des projets en mettant en relation les techniciens, élus et partenaires tout en travaillant à la cohérence globale des différents volets du projet. Ils viennent en outre pallier le manque d'effectifs dans les collectivités territoriales.

En second lieu, la nature et la fréquence des instances municipales, intercommunales et partenariales tels que les comités de pilotage (CO-

PIL) ou les comités techniques (COTECH) sont déterminées dans les conventions. Ces rendez-vous réguliers entre les différentes parties prenantes du projet sont d'autant plus importants que beaucoup de collectivités n'ont pas suffisamment de compétences pour monter les projets seules. Ces réunions permettent aussi aux initiateurs des conventions de faire appliquer leurs priorités, les collectivités devant s'engager à suivre des procédures et des objectifs clairement définis en amont.

Globalement, ces contractualisations ont pour effet de mettre en place une nouvelle gouvernance dans les communes, comme par exemple à [Salins-les-Bains](#) en Bourgogne-Franche-Comté, une commune lauréate de l'AMI national. L'on y est ainsi passé d'une « mairie de fonctionnement » à une « mairie de projet » portée par une stratégie partagée pour redynamiser son territoire.

## Une reconnaissance du projet

Par ailleurs, un dispositif de contractualisation entre une collectivité et des acteurs institutionnels permet de légitimer le projet auprès de partenaires extérieurs mais aussi des élus, agents et habitants de la collectivité.

Selon la mairie de [Saint-Maixent-l'École](#) en Nouvelle-Aquitaine, être lauréat de l'AMI national permet aux élus de se sentir soutenus dans son projet ; elle est de plus reconnue comme

une centralité territoriale par les autres communes de l'intercommunalité puisque l'Etat admet son potentiel. La mise en place d'une information et d'ateliers de concertation avec les habitants accroît d'autant plus sa légitimité, une légitimité stratégique au vu de l'importance de leur mobilisation pour la réussite même du projet de revitalisation : propriétaires des logements ciblés par les OPAH, ils sont également

les consommateurs des commerces de proximité.

À **Guipry-Messac**, le fait d'être lauréat régional a de même apporté une certaine crédibilité au projet et notamment au sein du conseil municipal. Alors qu'une élue avait jusqu'ici porté le projet de manière assez isolée, ce succès a

quelque part justifié le projet aux yeux des élus, ce qui a permis d'adhérer à une association régionale de partage d'expériences sur les opérations de centres-bourgs (BRUDED, dont le rôle sera détaillé page 14).

## Des effets réseaux

Enfin, la contractualisation fait entrer la collectivité dans un réseau dont nous étudierons la diversité dans le prochain chapitre. Ce réseau est à la fois composé des partenaires techniques et financiers directement intéressés au projet mais également d'autres chefs de projet ou élus.

C'est le cas de la commune de **Langres** en Région Grand Est, une commune lauréate de l'AMI national qui échange régulièrement avec celle de Joinville – située dans le même départe-

tement et également lauréate – sur les bonnes pratiques en termes de revitalisation.

Cet effet réseau est particulièrement important pour les professionnels. Les chefs de projet peuvent ainsi échanger sur des éléments techniques spécifiques, des informations sur les financements possibles, ou simplement demander de l'aide pour lancer une action ou une animation.

## Les limites des appels à projets et des contractualisations qui en découlent

Malgré leurs nombreux atouts pour la mise en place d'une ingénierie allouée aux projets de revitalisation, les contractualisations présentent différentes limites voire effets-revers.

### Une charge administrative et technique

Premièrement, la mise en œuvre des conventions est un important parcours administratif et technique, ce que souligne le maire de **Bram** en Occitanie : « Forcément, il y a d'abord les lourdeurs administratives, avec des dossiers, parfois complexes à monter [...] donc on ne va pas aussi vite que l'on voudrait. ». Le temps administratif de la rédaction des dossiers, de leur validation par les

*On ne va pas aussi vite que l'on voudrait.*

différents acteurs concernés, puis de leur mise en application vient allonger le temps de la livraison du projet et ajoute une charge de travail conséquente à l'ensemble des services de la collectivité – quand ce n'est pas le chef de projet qui doit assumer seul cette mission et qui a alors très peu de temps à consacrer à l'animation du projet par exemple.

## Un principe de concours qui exclut les moins bien dotés

Par ailleurs, l'on remarque que la préexistence d'un projet facilite le fait de devenir lauréat, comme en témoigne la cheffe de projet de **Saint-Maixent-l'École** : « ce que l'Etat attendait, c'était des collectivités qui avaient des difficultés au sein de leur centre-ville, qui avaient l'envie d'agir et qui le montraient déjà avec des actions réalisées ». L'Etat choisit donc des candidats déjà bien dotés en moyens techniques et humains pour favoriser la réussite du projet de revitalisation. Pour les communes avec peu de moyens, préparer leur candidature et remporter un appel à projet est alors beaucoup plus complexe.

*Ce que l'Etat attendait, c'était des collectivités [...] qui avaient l'envie d'agir et qui le montraient déjà avec des actions réalisées.*

## Un cahier des charges homogénéisant

La réponse à l'appel à projet doit respecter un cahier des charges précis qui engendre un risque d'homogénéisation de la perception des besoins et enjeux liés aux centres-bourgs. Cette perte de lien avec l'identité des territoires remet en cause l'utilité de certaines contractualisations. Par exemple, les lauréats de l'appel à pro-

jet de la Région Bretagne doivent suivre un modèle de cahier des charges prédéfini dans le cadre du recrutement des bureaux d'études.

Les appels à projet doivent donc veiller à ne pas inciter à une mise en récit artificielle des territoires, mais bien à mettre en évidence leurs particularités.

### À RETENIR

- ✓ La diversité des appels à projets et des formes et échelles de conventions permet de couvrir un très grand nombre de territoires et de problématiques de dévitalisation.
- ✓ La contractualisation facilite indéniablement la mise en œuvre et la structuration des projets de revitalisation.
- ✓ Le fait d'être lauréat d'un appel à projet engendre une reconnaissance de la part des acteurs locaux.
- ✓ La contractualisation a ses limites, et notamment la difficulté pour une petite commune d'assumer des projets complexes d'un point de vue administratif et technique.

## L'influence du contexte local sur l'ingénierie

L'ingénierie est avant tout une question d'acteurs et de moyens, mais ces différents acteurs sont eux-mêmes conditionnés par le contexte local. Ainsi, l'on ne retrouve pas toujours les mêmes partenaires et réseaux selon les régions voire les départements, et ils ne jouent pas forcément les mêmes rôles d'un territoire à un autre.

L'attractivité des territoires est également à prendre en compte quand il s'agit de recruter l'ingénierie compétente pour leur projet de revitalisation.

Enfin, le contexte politique local peut expliquer les divers choix de gouvernance de l'ingénierie en charge des projets de revitalisation.

## Une ingénierie inégale selon les territoires

La situation géographique, les traditions partenariales, la bonne entente entre les élus et les techniciens sont autant de facteurs qui influencent la capacité de la collectivité à mobiliser une ingénierie compétente sur un territoire. L'on retrouve ainsi de nombreux acteurs publics et privés qui soutiennent les collectivités dans les projets de revitalisation : services déconcentrés de l'Etat, établissements publics, chambres consulaires, syndicats mixtes, associations, acteurs privés spécialisés, etc. sont régulièrement parties prenantes des projets mais leur niveau d'intervention est inégal selon les territoires.

## Des spécificités partenariales selon les territoires

La multitude des partenaires et les relations qu'entretiennent les collectivités avec ces derniers est un déterminant majeur dans la conduite d'un projet de revitalisation.

## Les services déconcentrés de l'Etat : les DDT

La baisse constante des effectifs de l'Etat tend à fortement limiter l'action des services déconcentrés telles que les DDT en faveur des territoires. Généralement sollicitées sur des questions règlementaires et stratégiques liées au foncier, à la planification territoriale et au logement, celles-ci peuvent avoir un rôle moteur dans certains projets de revitalisation.

Ainsi, à **Sisteron**, la responsable du service urbanisme et habitat de la DDT 04 fournit une

aide primordiale à la commune sur les aspects techniques. Elle anime également les COPIL liés au projet de revitalisation depuis l'origine du projet en 2003, et assure le partage d'expériences avec d'autres communes du département des Alpes de Haute-Provence. Cités par l'élue en charge du projet, les propos du maire illustrent bien l'action déterminante de cette technicienne dans le projet de Sisteron : « sans elle, rien n'aurait pu être fait ».

## Les établissements publics : les EPF

Notons que contrairement aux services déconcentrés de l'Etat, les EPF ne sont pas présents sur l'ensemble du territoire national ; en charge du portage foncier, ils n'ont en outre pas les mêmes stratégies et priorités d'action selon les territoires.

Ainsi, l'EPF Bretagne s'intéresse vivement à la question de la revitalisation des centres-bourgs avec deux expérimentations menées en 2012

dans les communes de Mellé et Josselin. Il prolonge aujourd'hui son engagement via l'appel à projet régional de 2017 (cf. page 6).

De même, l'EPF Normandie teste actuellement de nouveaux outils pour la revitalisation des centres-bourgs sur la commune de **Domfront-en-Poiraie** : l'EPF y est co-maître d'ouvrage dans une commune que l'établissement qualifie de « pilote ».

## Les chambres consulaires : les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) et les Chambres d'Agriculture

Les chambres consulaires apparaissent régulièrement dans les partenaires publics des projets de revitalisation. Bien que leur implication soit en général de second plan, elles peuvent promouvoir des actions concrètes et significatives, et notamment dans des territoires avec peu de ressources en ingénierie.

De fait, la CCI de Martinique (CCIM) est à l'origine du projet de revitalisation sur la Communauté d'agglomération du **Pays Nord Martinique**. Ce rôle déterminant de la CCIM est peut-être à rapprocher du fait que les autres acteurs publics du territoire ne sont pas forcément très impliqués sur les questions d'aménagement ; si les CCI ont de manière générale des compé-

tences d'aménagement commercial, leur action en métropole sur les questions de revitalisation semble beaucoup moins importante qu'elle ne l'est en Martinique.

Dans les territoires ruraux, les chambres d'agriculture peuvent elles aussi jouer un rôle spécifique dans les projets de revitalisation. À **Cerizay** par exemple, la Chambre d'Agriculture a accompagné la commune et l'Union des commerçants pour relancer un marché hebdomadaire dans les halles. Elle participe plus largement à animer le centre-bourg en proposant des événements ponctuels comme des jeux-concours ou la venue d'orchestres.

## Les syndicats mixtes : les PNR

Les collectivités couvertes par un PNR peuvent bénéficier d'une aide technique importante de la part de ces derniers en fonction de la valeur qu'ils accordent à la question de la revitalisation des centres-bourgs.

Par exemple, à **Anor**, le PNR de l'Avesnois fournit un soutien stratégique global et des préconisations sur le développement durable et les zones humides qui touchent le centre-bourg.

Les PNR peuvent même être à la genèse d'un projet de revitalisation, comme c'est le cas à

**Périers** dans la Manche où le PNR des Marais du Cotentin et du Bessin a co-construit un Agenda 21 avec la commune et la Région dès 2008, première étape du processus de revitalisation initié sur le territoire ; les techniciens du PNR ont également contribué à la rédaction du dossier de candidature de Périers à l'AMI national de 2014, dont la commune est aujourd'hui lauréate.



## Les associations : les Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et d'Environnement (CAUE) et SOLIHA – Solidaires pour l'Habitat

Les associations départementales ou régionales comme les CAUE ou SOLIHA sont régulièrement citées par les collectivités comme des partenaires incontournables des projets de revitalisation.

Spécialisés dans le conseil aux collectivités sur leurs projets urbanistiques, architecturaux et paysagers, les CAUE interviennent presque systématiquement dans les projets de revitalisation. Cette action prend généralement la forme d'une assistance pour dessiner le mobilier urbain, coloriser les façades des bâtiments et harmoniser le design des principaux axes, comme cela peut-être le cas à [Cerizay](#) ou dans la Communauté de communes du [Pays Mornantais](#) en Auvergne-Rhône-Alpes.

Cette coopération peut aller plus loin et formaliser de véritables projets : ainsi, le CAUE des Côtes d'Armor a collaboré avec les étudiants de

l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Bretagne (ENSAB) afin de préconiser des opérations pour le centre-bourg de la commune de [Tressignaux](#).

La fédération SOLIHA œuvre de manière générale sur les questions d'amélioration de l'habitat. L'on peut relever un exemple de son engagement dans le projet de [Salins-les-Bains](#), particulièrement axé sur le logement, où elle s'occupe de l'animation de l'OPAH et des autres dispositifs financiers mis en place pour accompagner les propriétaires. Présents de manière hebdomadaire dans la « Maison du projet » de la commune aux côtés de la chargée de mission revitalisation, le responsable local explique qu'ils sont « sur le terrain auprès des propriétaires pour expliquer les dispositifs et essayer de les convaincre d'en profiter ».

### Une expertise privée spécialisée

De manière plus anecdotique, l'on retrouve parfois des acteurs peu communs dans les projets de revitalisation, leur implication étant fortement liée au contexte même de la commune. Ces acteurs tirent parti de leur profession et de leur connaissance de la commune, ce qui fait d'eux des acteurs incontournables.

Pour prolonger l'exemple de [Salins-les-Bains](#), le notaire de la commune vient suppléer les démarches de SOLIHA via le montage d'actions immobilières avec les propriétaires : cette coo-

pération n'est pas directement rémunérée mais prend la forme d'un « gentleman agreement ». Il incarne alors une figure majeure du COPIL dont il fait officiellement partie. Le directeur de l'agence immobilière de Salins est également sollicité car selon l' élu en charge de l'urbanisme, « cela nous intéresse aussi d'avoir son avis. Il n'est pas dans le comité de pilotage mais c'est une figure pour nous : il nous donne tous les retours sur Salins ».

## Des réseaux de partage implantés sur certains territoires

Le réseau de partage le plus emblématique sur la question de la revitalisation est certainement le réseau AMI « Centres-Bourgs » qui se décline à l'échelle nationale et régionale via des conférences sur la revitalisation, des rencontres du réseau des chargés de mission, un forum informatique dédié, ou encore des comptes-rendus d'ateliers de professionnels.

Néanmoins, d'autres réseaux d'expériences et de connaissances autour de la revitalisation existent à des échelles plus locales et sont tout autant sollicités par les techniciens comme par les élus.

L'existence de l'ensemble de ces réseaux semble donc cruciale pour la bonne avancée des projets de revitalisation, notamment dans des territoires ruraux qui souffrent d'un manque d'ingénierie.

### Un réseau de partage d'expériences : l'association Bretagne Rurale et ruraine pour un Développement Durable (BRUDED)

BRUDED est une association bretonne créée en 2005 qui œuvre entre autres au profit de la revitalisation des centres-bourgs. C'est un partenaire aujourd'hui essentiel de la revitalisation sur la région avec plus de 150 collectivités adhérentes. BRUDED repose sur le triptyque suivant : le partage et la mutualisation des expériences en termes de développement durable et de revitalisation des centres-bourgs ; la promotion de ces démarches auprès de ses adhérents ; la mise en lumière et la communication de ces actions. Pour ce faire, l'association organise des visites de terrain pour



les élus et professionnels et capitalise les expériences notamment via l'élaboration de fiches-projets. Enfin, elle propose l'accompagnement des communes qui en émettent la volonté afin d'apporter un regard transversal qui se nourrit des différentes expériences des adhérents du réseau. Le chargé de développement explique ainsi qu'ils ne sont pas « dans une logique d'assistance à maîtrise d'ouvrage » mais qu'ils interviennent dans les comités de projet « avec un regard extérieur et une vision très globale ».

### Un réseau d'ingénierie initié par la CCI Gironde : le réseau MANACOM

Comme nous l'avons vu avec la CCI martiniquaise (cf. page 12), les chambres de commerce peuvent prendre part aux projets de revitalisation, et notamment via le volet du développement commercial.

Un réseau de managers du commerce - soit des chargés de mission spécialisés dans la revitalisation commerciale - intitulé MANACOM a ainsi été mis en place en région Nouvelle-Aquitaine. Il fédère une quarantaine de collectivités. L'objectif principal de MANACOM est d'aider les managers de commerces à se



professionnaliser dans leur métier : le réseau permet aux managers de commerce de communiquer via un intranet et d'organiser des journées d'échanges avec des spécialistes sur des sujets précis (dispositif Cœur de Ville, place du commerce dans le SCoT etc.). La manager de commerce de **Marmande** fait justement partie de MANACOM, ce qui lui permet de communiquer avec d'autres managers de commerces et d'obtenir rapidement des réponses à ses interrogations.

## Un réseau d'innovation : les Villages du Futur en Bourgogne-Franche-Comté

Le laboratoire d'innovation publique « la 27<sup>ème</sup> Région » travaille depuis 2010 avec le Conseil régional de Bourgogne (aujourd'hui Bourgogne-Franche-Comté) sur le programme des Villages du futur, une démarche prospective sur le fonctionnement des villages de demain. La problématique de la dévitalisation des centres-bourgs est donc inévitablement traitée, et se traduit par la rencontre de différents agents chargés de la revitalisation autour d'ateliers sur le terrain. Ce programme est repris à l'échelle du Pays du Nivernais Mor-



van dont fait partie **Luzy**. La chargée de mission revitalisation de la commune explique avoir participé à l'organisation d'un lieu de vente pour les producteurs locaux : « toute la journée, les revitalisateurs étaient là pour appuyer la personne qui travaille dans cette ville. Nous voulions être présents en renfort pour l'évènement de l'ouverture du magasin [...]. L'objectif c'est de pallier la solitude que peuvent ressentir les agents devant la quantité de travail en venant en appui ».

## Des territoires ruraux qui peinent à recruter une ingénierie compétente

Le relatif isolement ou le manque d'attractivité de certains territoires touchés par des problématiques de dévitalisation peut être un fardeau dans le processus de revitalisation.

### Un manque de prestataires spécialisés

Il semblerait que certains territoires aient du mal à recruter l'ingénierie nécessaire pour la mise en œuvre de leur projet de revitalisation, et en particulier les territoires ruraux éloignés des grands centres urbains.

C'est notamment le cas de la commune de **Châteaumeillant** qui a peiné à trouver des prestataires compétents pour la réalisation de ses études : dans le cadre de l'OPAH elle n'a en effet reçu qu'une seule réponse à l'appel d'offres ; le bureau d'études engagé n'a cependant pas réussi à finir ses études donc la DDT et la chargée de mission ont elles-mêmes dû s'en charger. Cette dernière affirme ainsi que « c'est une difficulté des terri-

*C'est une difficulté des territoires ruraux étendus d'avoir des prestataires qui ont suffisamment de compétences pour répondre aux appels d'offre.*

toires ruraux étendus d'avoir des prestataires qui ont suffisamment de compétences pour répondre aux appels d'offre, et suffisamment de prestataires tout court puisque cela arrive qu'on n'ait aucune réponse ».

La DDT de l'Aude constate également un manque d'opérateurs capables d'accompagner les propriétaires bailleurs lorsqu'il s'agit de mobiliser le parc privé à vocation sociale sur son territoire, et cela en raison de sa faible attractivité. La spécialisation récente d'opérateurs sur la thématique des territoires ruraux laisse toutefois entrevoir une perspective encourageante pour redynamiser le marché du logement dans ce secteur.

## Des profils d'agents qui peuvent s'expliquer par des territoires peu attractifs

Le manque d'attractivité de certains territoires pourrait éclairer la faible expérience professionnelle des agents revitalisateurs : la majorité de ces agents sont des jeunes fraîchement diplômés avec peu d'expérience. À l'inverse l'on trouve très peu de chargés de mission revitalisation expérimentés sur ces territoires.

Cela peut s'expliquer par des profils de jeunes actifs plus enclins à accepter des missions « précaires » en CDD (les contrats des chargés de mission sont en général d'une durée de 3 ans, ce que nous approfondirons dans un troisième chapitre) : en recherche d'un emploi

et non prioritaires dans les zones les plus demandées, ils se dirigent vers des territoires moins prisés. Une illustration de ce phénomène est la vacance du poste de DGS à [Salins-les-Bains](#), et ce depuis 2 ans. De même, la chargée de mission revitalisation a récemment quitté le poste qui n'a toujours pas trouvé preneur au bout de 4 mois.

La diminution des dotations de l'Etat est également responsable de ce manque général d'effectifs particulièrement ressenti dans les collectivités rurales qui n'ont plus forcément les moyens de recruter du personnel.

Au-delà de la diversité de l'ingénierie partenariale et des difficultés de recrutement en prestataires et en ingénierie interne connues par certains territoires, le contexte politique local peut influencer la gouvernance de l'ingénierie dans un sens positif ou négatif.

## L'impact du contexte politique et institutionnel sur le portage du projet

Deux facteurs peuvent principalement être interrogés quant au pilotage des projets de revitalisation : l'impact des fusions intercommunales et communales et la stratégie de portage politique des équipes municipales.

### Les fusions intercommunales et leurs influences sur les projets, ou comment la fusion conduit à reposer la question de la centralité

De nombreux projets de revitalisations ont vu le jour avant l'application de la Loi de Nouvelle Organisation Territoriale de la République dite Loi NOTRe du 7 août 2015, qui contraint les intercommunalités sous le seuil des 15 000 habitants à fusionner au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Or, ces fusions ont généralement un impact sur la conduite des projets de revitalisation.

### Des fusions qui remettent en question le statut central des communes

Pour certaines communes, la fusion de plusieurs intercommunalités a entraîné une perte de compétences et une complication de la mise en œuvre du projet. C'est le cas de la commune de [Cerizay](#) qui est passé du statut de ville-centre de son ancienne intercommunalité à un pôle secondaire : certaines de ses compétences sont

alors parties à la communauté d'agglomération. Le DGS nous confirme « qu'il faut déterminer qui doit agir et quels sont les leviers d'actions et de financements ; ce n'est pas clair et l'on n'a pas forcément la main [...] Cela l'était davantage avant la constitution de l'agglomération ».

## Les impacts négatifs et positifs des transferts de compétences pour les intercommunalités

De manière générale, les fusions ralentissent les projets portés par des intercommunalités, du moins pendant un temps de latence qui correspond à la restructuration administrative de la nouvelle intercommunalité. C'est notamment ce qu'il s'est passé à **Louvigné-du-Désert** où la fusion entre Louvigné Communauté et Fougères Communauté a provoqué une réorganisation des services, la mise en place d'une nouvelle direction, etc. : cela a placé le projet entre pa-

renthèses pendant près de 6 mois, le temps que chacun se réapproprie ses fonctions – la chargée de mission ayant également vu son poste transféré à la nouvelle agglomération.

Les nouvelles compétences acquises suite aux fusions peuvent néanmoins être favorables à un projet de revitalisation, surtout s'il est mené sur plusieurs centres-bourgs d'une intercommunalité.

### ZOOM

La Communauté de communes des **Vallées du Haut-Anjou** dans les Pays de la Loire illustre l'impact positif d'une fusion sur un projet. La fusion de trois anciens EPCI a permis de lisser leurs compétences, ce qui améliore leur lisibilité et induit une meilleure efficacité. Le dispositif Anjou Cœur de Ville du département du Maine-et-Loire lancé dès 2016 a ainsi

pu être conservé par l'intercommunalité après 2017. Un bémol intervient cependant au niveau des réunions de travail qui demeurent à l'échelle des anciens EPCI : cette multiplication des réunions est chronophage et complique ainsi la tâche du chef de projet, chargé de mission de développement économique à l'EPCI ; toutefois, une réflexion est actuelle-

ment en cours pour réduire le nombre de réunions et le cas échéant, travailler à l'échelle de la nouvelle intercommunalité. Au demeurant, la Communauté de communes agit déjà dans ce sens puisqu'elle lance actuellement une nouvelle OPAH sur l'ensemble de son territoire.

## Des fusions qui ravivent la concurrence entre les territoires

Il n'est pas rare que certains projets localisés sur les communes-centres des EPCI attisent la convoitise des autres communes et principalement des territoires périphériques qui se sentent éventuellement lésés.

À titre d'exemple, la Communauté de Communes de **Langres** (34 communes) a fusionné avec la Communauté de Communes du Bassigny (20 communes) si bien que certaines communes se retrouvent éloignées d'une quarantaine de kilomètres de la ville-centre de Langres. N'ayant pas les mêmes problématiques, les élus de l'intercommunalité sont très divisés concernant l'intérêt du projet de revitalisation de Langres.

La commune de **Périers** est touchée par une problématique peu ou prou similaire, mais à un

degré supérieur puisque la fusion remet en cause l'existence du projet. En 2017, trois communautés de communes ont fusionné pour former l'EPCI Côte Ouest Centre Manche. Or, il s'avère que jusqu'à cette date la présidente de l'ancien EPCI de Sèves-Taute auquel appartenait Périers était un pilier essentiel du projet ; elle n'est aujourd'hui plus en mesure de le porter politiquement malgré son poste de vice-présidente du développement durable et des mobilités. Le nouvel EPCI ne souhaitant pas privilégier le projet de Périers par rapport aux autres communes du territoire, la chargée de mission revitalisation actuellement en poste ignore si son poste peut être renouvelé.

## Le portage intercommunal, une conditionnalité renforcée des projets

Au vu des difficultés de l'AMI 2014, le programme « Action Cœur de Ville » démarré en 2018 donne une place primordiale aux intercommunalités puisque le soutien de l'Etat aux lauréats se formalisera par un contrat cadre engageant ce dernier, la commune et son intercommunalité. Si les différentes contractualisations évoquées dans le chapitre I ont recherché

l'implication de l'EPCI de rattachement, le dispositif Action Cœur de Ville franchit un cap supplémentaire. En lien avec le président de l'intercommunalité, le maire sera en effet responsable de la maîtrise d'ouvrage du projet, ce qui nécessitera une bonne coordination et coopération entre les deux échelons politiques.

## L'importance d'un portage politique partagé au sein des communes

Dans une logique similaire, un portage politique équilibré et partagé par l'ensemble de l'équipe municipale est indubitablement indispensable à la bonne marche d'un projet. De fait, une situation politique apaisée où les élus travaillent dans le même sens favorise l'acceptation et la transversalité du projet.

## L'investissement des élus, un levier élémentaire des projets de revitalisation

Dans certaines communes comme à **Cerizay**, les élus s'investissent fortement dans le projet afin de pallier le manque de moyens. Les enjeux sont bien compris, et l'équipe municipale parcourt régulièrement le terrain pour rencontrer les propriétaires de logements dégradés ou bien solliciter des partenaires. Des réunions informelles avec les Unions des commerçants et des artisans sont également organisées pour co-construire une stratégie économique en concertation.

De même, à **Tressignaux**, le projet fait

l'unanimité au sein de l'équipe municipale : c'est un véritable projet de mandat construit à la fois par l'ensemble des élus et

la population. « Ce n'est pas une commune qui subit des oppositions, c'est plus une commune où l'on essaye de construire les choses ensemble par manque de moyens » – selon le premier adjoint de la commune qui dédie une grande partie de son temps au projet de revitalisation.

*On essaye de construire les choses ensemble par manque de moyens.*

## Redéfinir une centralité partagée, le défi des élus des communes nouvelles

Les communes nouvelles créées suite à l'application de la Loi de Réforme des Collectivités Territoriales de 2010 connaissent des contextes politiques plus compliqués à la suite des fusions qui viennent remettre en question les anciennes centralités. À **Guipry-Messac**, une nouvelle centralité à mi-chemin entre les deux

anciennes communes de Guipry et Messac a été trouvée grâce à la mise en place d'ateliers de participation avec les habitants. Mais le pilotage du projet, auparavant imaginé sur la commune de Messac, est un autre enjeu pour l'équipe municipale fusionnée qui a dû réorganiser ses commissions et préciser les rôles de chacun. Si

le portage politique n'est pas encore totalement homogène et principalement assuré par l'élue chargée de la revitalisation, le fait d'être lauréat de l'appel à projet régional de 2017 de la Région Bretagne démontre la cohérence politique du projet. Comme évoqué précédemment (cf. page 9), cette reconnaissance a également convaincu

les élus du bien-fondé du projet. Le principal défi du conseil municipal est aujourd'hui d'assurer le passage à la phase opérationnelle, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

### **À RETENIR**

- ✓ **L'engagement des partenaires, l'accès aux réseaux professionnels et de partage d'expériences, ainsi que la présence d'une ingénierie compétente peut varier en fonction de la situation géographique d'un territoire.**
- ✓ **La collusion entre les projets de revitalisation et les fusions de communes et d'intercommunalités peut complexifier la gouvernance et l'organisation de l'ingénierie.**

# Une ingénierie à géométrie variable selon les postures des chefs de projet et les temporalités des projets

Chaque projet de revitalisation est différent et a sa propre configuration d'ingénierie. Pour autant, nous avons tenté de rassembler ces configurations d'après une classification basée sur la posture des chefs de projets, posture que nous estimons être l'un des facteurs déterminants des modes de fonctionnement de l'ingénierie. Un zoom sera ensuite effectué sur le profil particulier des techniciens-chefs de projets, afin de comprendre leurs relations avec les élus et les services municipaux et intercommunaux. Enfin, l'évolution dans le temps de ces configurations sera analysée.

## Des configurations différentes d'après les postures des chefs de projet

Nous avons ainsi décidé de produire une typologie des différentes configurations d'ingénierie présentes dans les projets de revitalisation en partant de la posture du chef de projet. Ce dernier se définit comme le pilote du projet de revitalisation au moins dans sa partie technique, mais aussi comme le pivot entre les différents acteurs du projet. Il peut donc être un agent territorial ou un élu.

Cette typologie a pour principe de proposer cinq portraits quelque peu stéréotypés - le chef d'orchestre, le bâtisseur, l'animateur, le factotum et le manager - car elle a été produite de sorte que chaque territoire puisse intégrer l'une de ces cinq configurations.

### Le chef d'orchestre

Le chef de projet-chef d'orchestre a été repéré dans quatre territoires qui ont pour point commun d'être lauréats de l'AMI national ou d'avoir reçu des aides préfectorales suite à cet AMI : cela a en effet permis le recrutement d'un chargé de mission revitalisation et la mise en place d'un projet transversal construit autour de plusieurs thématiques. Parmi ces territoires, ce type de positionnement est d'autant plus présent lorsque les compétences sont partagées entre la commune et l'intercommunalité.

Le chef d'orchestre est typiquement un technicien d'environ 30 ans. Lors d'un recrutement externe, il a fait des études d'urbanisme et a au minimum un master. Il peut également être issu d'un recrutement interne (dans ce cas, il est sélectionné par rapport à ses compétences en



**30 ans**  
**Master en urbanisme**  
**Technicien**

matière d'urbanisme). Son rôle est de faire le lien entre les différents services qui travaillent pour le projet de revitalisation, qu'ils soient communaux et/ou intercommunaux. Certains ont également en charge un volet

plus spécifique de la revitalisation comme l'habitat par exemple. Dans tous les cas, ils incarnent la courroie de transmission entre les agents territoriaux, les élus et les bureaux d'études et sont les interlocuteurs privilégiés de ces derniers. Ils peuvent aussi intervenir dans la définition même du projet de revitalisation au sens où le chef d'orchestre essaye de faire le lien entre différents services et thématiques qui n'ont pas initialement été attachés au projet. Il anime par ailleurs les nombreuses réunions de

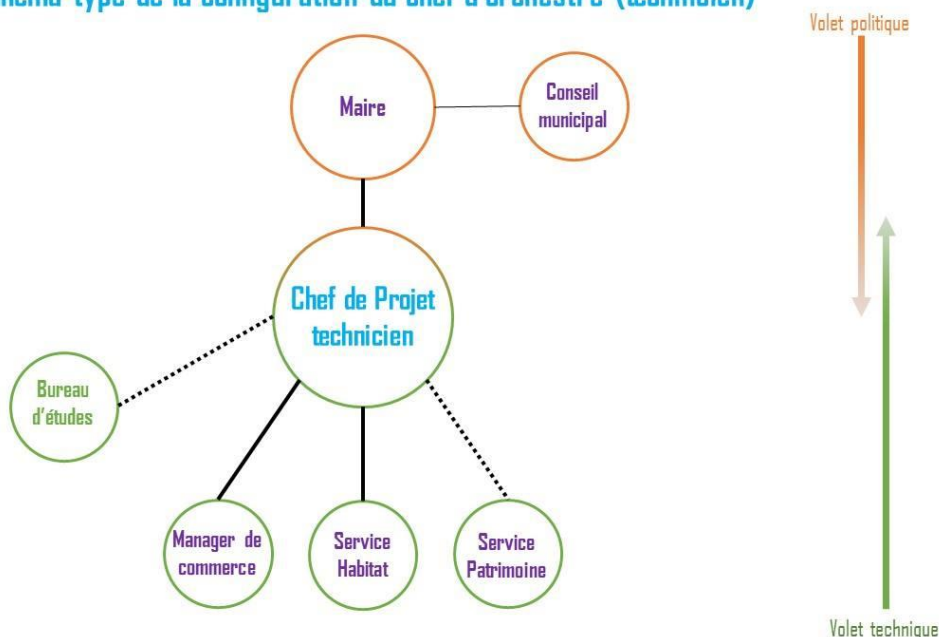


travail autour de la revitalisation (COPIL, CO-TECH, comités thématiques).

Dans cette configuration, la constitution d'un duo élu-technicien fort permet une avancée relativement rapide du projet. Attention toutefois à deux choses : d'un côté, il est important que le chef d'orchestre soit légitimé dans sa fonction par les élus car celui-ci, nouvel arrivant

dans la collectivité, intègre une institution où les services ont une certaine habitude de travail qui peut être difficile à modifier ; d'un autre côté il faut veiller à ce que le chef d'orchestre soit bien intégré dans le dialogue entre les différents services et élus pour ne pas créer un binôme élu-technicien « excluant ».

### Schéma-type de la configuration du chef d'orchestre (technicien)



#### ZOOM

Cette posture est par exemple retrouvée à **Louvigné-Du-Désert** où la cheffe de projet revitalisation, doctorante en urbanisme, est employée par la Communauté d'agglomération. En lien direct avec le maire de Louvigné également vice-président chargé de l'habitat à l'EPCI,

elle coordonne le travail de plusieurs agents issus de la commune et de l'intercommunalité au sujet du projet. Elle-même s'occupe en partie du volet habitat du projet (la thèse qu'elle a soutenue portant d'ailleurs sur les politiques de l'habitat). Elle anime les COPIL et COTECH et demeure

l'interlocutrice privilégiée des bureaux d'études et des partenaires financiers et techniques (Etat, Région, EPF...). Aux côtés du maire, elle essaye de faire adopter une vision globale du projet par les élus.

« Au début, c'était pas mal de pédagogie à faire auprès des élus et des services pour essayer de comprendre comment mener un projet de revitalisation de centre-ville et leur apporter un regard transversal qu'ils n'avaient pas forcément. Aujourd'hui, il y a un pôle culturel, sportif, etc. mais personne ne fait le lien : mon travail c'est de réfléchir à la manière dont chacun peut apporter une pierre à la revitalisation du centre-ville. »

Chargée de mission revitalisation de **Saint-Maixent-l'École**

## Le bâtisseur

Le chef de projet-bâtisseur est présent dans quatre territoires de notre échantillon. Il intervient pour des projets de revitalisation très opérationnels constitués d'un ensemble d'opérations et de travaux très concrets à court ou moyen terme dont le but est d'améliorer l'image et le cadre de vie de la commune. L'objectif prioritaire est d'attirer de nouvelles populations via des aménités (commerces, équipements publics).

Le bâtisseur est généralement un élu notable retraité (notaire, chef d'entreprise etc.). Il a une popularité assez importante dans la ville et possède un réseau professionnel local qu'il mobilise pour le projet. Dans notre échantillon, ces hommes et femmes politiques ont tous été élus maires ou adjoints à la revitalisation pour leur première fois en 2014. La revitalisation est généralement le projet-phare de leur mandat, inscrit dans leur programme électoral.

Néanmoins le bâtisseur peut aussi être un technicien et notamment un DST. Il est alors issu d'une formation d'ingénieur et a déjà une carrière assez longue en collectivité.

L'élu bâtisseur met souvent ses compétences professionnelles au service du projet comme le notariat ou la gestion, et peut accomplir taines missions normalement réservées aux



> 50 ans  
**Elu: Chef d'entreprise**  
**Technicien: Ingénieur**

agents territoriaux – rédaction de dossiers de financement, de cahier des charges, etc.

Le technicien bâtisseur va piloter un certain nombre d'opérations en faveur de la revitalisation, des diagnostics réalisés par les bureaux d'études jusqu'aux réunions de chantier.

Le bâtisseur s'inscrit dans une configuration d'ingénierie assez resserrée avec une équipe composée d'un ou deux élus et agents ayant des profils très techniques. Le bâtisseur est très présent dans les réunions et ne ressent pas le besoin d'engager un chef de projet spécifique pour le projet ; de plus, il fait entièrement confiance aux prestataires privés. En cas de recrutement, il privilégiera des profils techniques plutôt qu'administratifs et généralistes.

Par conséquent, l'on peut entrevoir un manque de vision globale avec des réunions conçues par opération puis par chantier. La population est assez peu impliquée dans le projet mais souvent bien informée. Peu d'élus et d'agents territoriaux participent à l'ingénierie de projet et le travail est souvent segmenté. Néanmoins, le profil des bâtisseurs peut faciliter le dialogue avec la maîtrise d'œuvre et les entreprises de travaux ; ainsi les projets sortent plus rapidement de terre.

Schéma-type de la configuration du bâtisseur (élu)

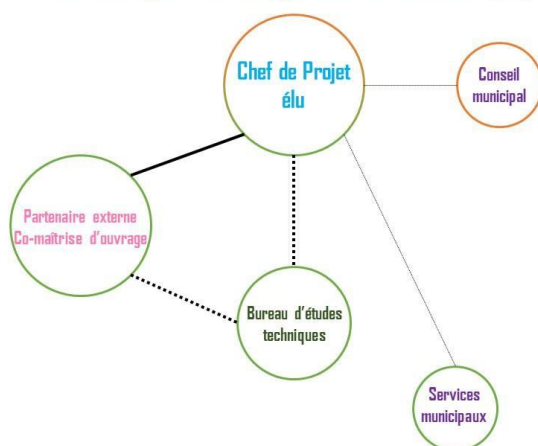
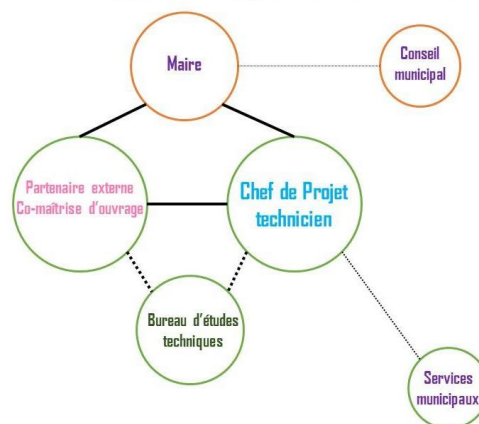


Schéma-type de la configuration du bâtisseur (technicien)



## ZOOM

L'exemple le plus caractéristique de notre échantillon est **Domfront-en-Poiraie**. Le chef de projet revitalisation est ici l'adjoint au maire chargé de l'industrie, du commerce et de l'artisanat. Nouvellement retraité, il se sert de son expérience d'ancien chef d'entreprise dans le management du projet et utilise son réseau professionnel au service du projet. Celui-ci était déjà défini lors de la campagne municipale de 2014 et porte essentiel-

lement sur la voirie, le commerce et les équipements publics dans une perspective de renouvellement urbain. Toutefois, peu d'élus sont impliqués dans le projet qui comprend essentiellement une partie pré-opérationnelle menée par l'adjoint à l'industrie avec un COPIL spécifique, et une partie opérationnelle de chantiers menée par l'adjoint aux travaux. L'adjoint consacre 8h par semaine exclusivement au projet. En plus de sa mission poli-

tique, il coordonne les différents acteurs, rédige les appels d'offre et choisit les entreprises qui travaillent pour le projet. Les services municipaux sont ainsi peu mobilisés tandis que l'EPF Normandie est co-maitrise d'ouvrage, ce qui facilite la gestion et le recyclage foncier. L' élu s'appuie également beaucoup sur un bureau d'études en architecture pour mener à bien le projet.



*Comme je suis en préretraite, de 9 h du matin à tard le soir je suis là. À midi, j'ai justement mangé avec l'AMO, là encore j'étais en train de tracer des choses...Que cela soit en avant-projet ou au moment du montage des dossiers, on est tout le temps là en fait. Actuellement, le chantier est en cours et je dois relancer la tranche n°2. »*

Adjointe au maire de **Porto-Vecchio**, entre autres chargée de la réhabilitation du centre ancien

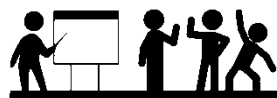
## L'animateur

Le chef de projet-animateur a été repéré dans sept territoires de notre étude. Cette configuration concerne des communes avec une forte volonté politique de faire participer les habitants et souvent moins de moyens engagés sur la phase opérationnelle.

Cette posture d'animateur correspond soit à un élu, soit à un technicien.

L' élu animateur est généralement un individu bénéficiant d'un fort capital d'autochtonie, proche du réseau associatif, souvent adhérent d'une ou plusieurs associations communales. Le projet politique intègre donc les associations mais aussi les habitants de la commune de manière générale.

Le technicien animateur n'est pas forcément issu d'une formation-type (urbanisme mais aussi droit ou architecture) mais est titulaire d'un



**Elu: >50 ans**  
**Technicien:**  
**25-45 ans**  
**Master d'urbanisme,**  
**droit, architecture**

master. Il a des compétences en communication et est doté d'un très bon relationnel. Ces techniciens ont entre 25 et 45 ans.

L'animateur se veut assez proche de la population et essaye

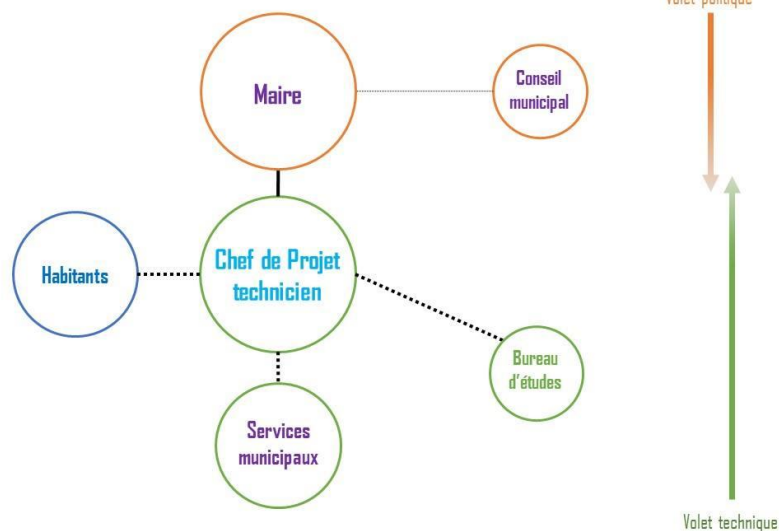
de la faire participer et adhérer au projet de revitalisation. Ce qui distingue la configuration de chef de projet-animateur des autres configurations d'ingénierie est ainsi la présence de réunions à destination des habitants en plus des traditionnels COPIL, COTECH ou commissions municipales. Elles peuvent être formelles ou informelles (balades urbaines, présentations du projet dans la rue, expositions-débats, etc.) et sont des lieux de décision collective. Une place importante est souvent donnée aux études sociologiques, aux besoins et aux ressentis des habitants.

En ce qui concerne plus spécifiquement les techniciens animateurs, on les distingue des missions classiques des chargés de mission revitalisation par un contact approfondi avec les habitants. Souvent, des permanences sont organisées dans d'anciens locaux commerciaux spécialement aménagés à cet effet en centre-bourg, généralement désignés comme les « Maisons du Projet ». Ces techniciens sont la plupart du temps en relation assez étroite avec l' élu en charge de la revitalisation, qui peut quant à lui être incompris par le reste de

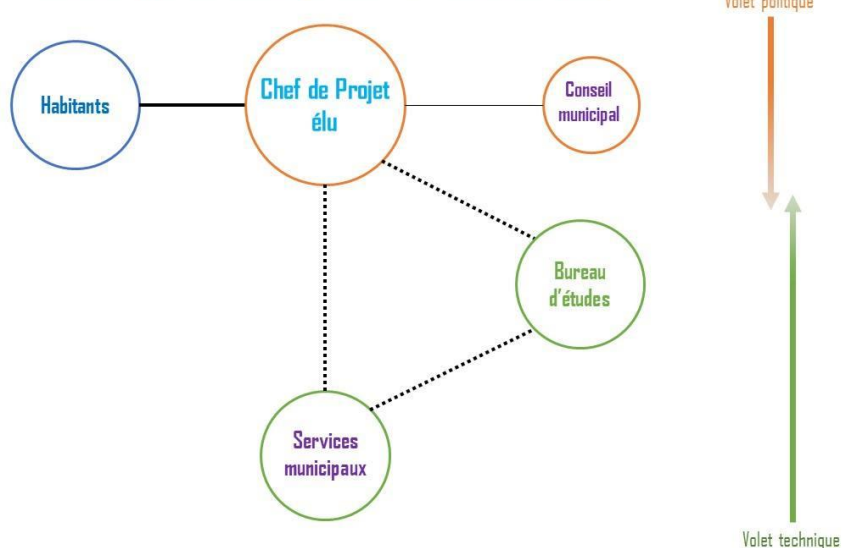
l'équipe municipale qui ne voit pas forcément l'intérêt de la concertation.

Cette configuration permet le plus souvent une adhésion voire une appropriation du projet par les habitants car ces derniers sont très bien informés et dans certains cas appelés à co-construire le projet. Dans les projets avec un volet habitat, la disponibilité du technicien animateur pour accompagner les propriétaires dans leurs démarches de réhabilitation ou de rénovation des logements est très appréciée de la population.

### Schéma-type de la configuration de l'animateur (technicien)



### Schéma-type de la configuration de l'animateur (élu)



## ZOOM

L'on peut prendre l'exemple de **Tressignaux**. Cette commune de moins de 700 habitants dotée d'un riche tissu associatif a connu la fermeture de son dernier commerce en 2015. Le premier adjoint, architecte de formation, est la figure caractéristique du chef de projet-animateur. L'élément

principal du projet de revitalisation du centre-bourg est en effet la réalisation d'un café associatif proposant une alternative au commerce de proximité : ce lieu permet de réunir toutes les associations communales et de créer un espace de vie social. Cet espace est aussi utilisé comme un lieu de décision

populaire : le choix des futurs aménagements et du cabinet d'architectes est issu d'un vote des habitants, la décision étant ensuite actée en conseil municipal. Les habitants sont donc parties prenantes du projet et les élus comptent sur les associations pour assurer l'animation du projet.



*Je prends le temps de prendre un café, de rencontrer l'artisan d'art, d'aller acheter mon pain à la boulangerie. [...] Je crois à l'implication locale, l'écoute des gens, la vie de la ville, les petites histoires qui font la grande. Les habitants m'appellent régulièrement pour me solliciter personnellement. »*

Chargée de mission revitalisation de **Périers**

## Le factotum

Le chef de projet-factotum est présent dans quatre territoires de notre échantillon. Précisons ici que le terme factotum n'est pas connoté péjorativement mais qu'il désigne le

fait que ce chef de projet effectue souvent seul l'ensemble des missions liées au projet de revitalisation. Cette posture est le plus souvent repérée dans des petites communes de moins de 5 000 habitants ne disposant pas d'une ingénierie suffisamment importante ou qualifiée pour assurer les différents volets du projet. Les enjeux du projet de revitalisation, souvent récents, ne sont pas forcément bien évalués par tous les élus mais leur relation avec les techniciens est particulièrement resserrée. Les projets sont parfois segmentés par manque de vision globale ou en raison d'incertitudes quant aux financements.

Le factotum est une posture exclusive de technicien. Il existe deux cas de figures : soit il travaille spécifiquement pour cette mission et est généralement issu d'une formation d'urbaniste ; soit c'est un agent communal tel que le DGS auquel on a ajouté la mission « revi-



talisation ». Dans ces deux cas, ces techniciens ont acquis de l'expérience dans des cabinets privés et sont relativement âgés par rapport à d'autres chefs de projets revitalisation – entre

35 et 55 ans. L'on peut faire l'hypothèse qu'ils sont recrutés par les élus en raison de leur niveau de qualification et d'expérience sur des territoires aux problématiques de dévitalisation semblables.

L'agent s'occupe de toutes les dimensions du projet (habitat, commerce, espaces publics, mobilités, etc.) sans l'aide ou presque des services communaux et intercommunaux. Il a généralement les mêmes missions qu'un chargé de mission classique : montage des dossiers, dialogue avec les acteurs locaux, recherche de financements. Le technicien tente généralement de convaincre des partenaires techniques de venir en soutien sur le projet. Le recours à des organismes extérieurs dû au manque d'ingénierie interne peut d'ailleurs influencer le projet. Dans ce cas précis, il peut alors prendre une posture de médiateur pour parvenir à créer

un projet commun avec des acteurs aux intérêts différents.

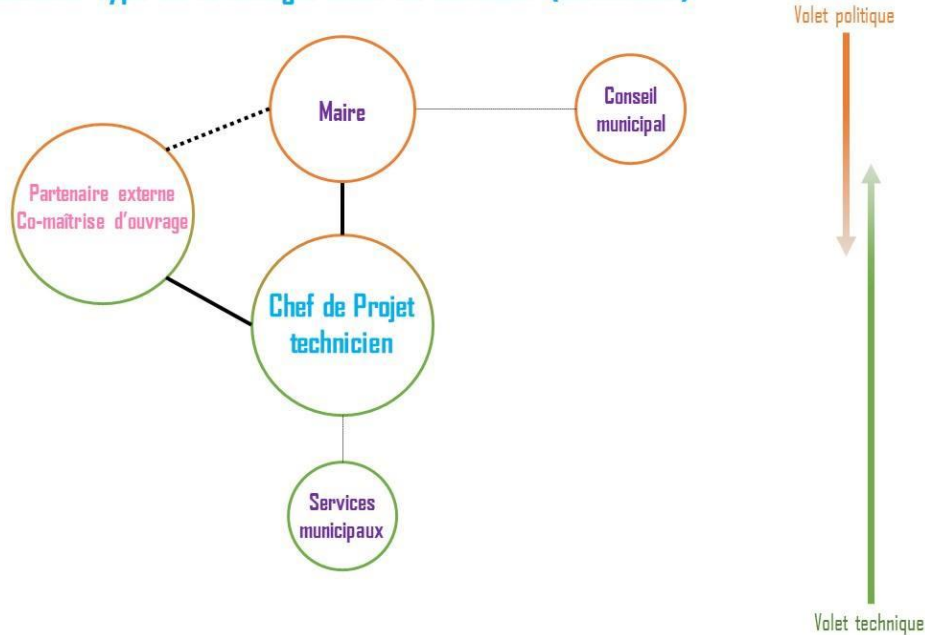
Il anime COPIL et COTECH bien qu'ils ne soient pas toujours explicitement structurés car ces derniers ne sont pas forcément des priorités pour la collectivité. La place des décisions informelles est ainsi particulièrement présente.

Ce sont par ailleurs les interlocuteurs privilégiés des élus dans leur rôle de conseil. Le

manque de ressources en ingénierie et le fait que la stratégie politique ne soit pas clairement définie font que les missions du factotum peuvent différer de celles initialement prévues dans les fiches de postes.

Cette configuration est donc globalement marquée par une charge de travail importante qui pèse sur ce « chef d'orchestre sans orchestre » et qui peut ralentir le projet.

### Schéma-type de la configuration du factotum (technicien)



#### ZOOM

Le projet de revitalisation de la Communauté d'Agglomération du **Pays Nord Martinique** a ainsi été mené par un duo de factotums : une technicienne de l'EPCI formée dans le développement territorial et un agent de la CCI de la Martinique en charge de l'aménagement du territoire (dont la fonction principale est le conseil aux collectivités). Ce projet, davantage tourné vers l'aménagement commercial des centres-bourgs (équipements commerciaux, ravalement de façades commerciales, voirie) concernait des

opérations précises dans chacune des 18 communes de la communauté d'agglomération suite à la candidature réussie à un appel à projet du Fonds Européen de Développement Économique et Régional (FEDER). Chaque commune était en charge de la maîtrise d'ouvrage de son opération mais par manque d'ingénierie communale, les deux agents cités ci-dessus ont dû mener le projet de A à Z (montage des dossiers de financement et des marchés, méthodologie de projets, travail avec les financeurs puis suivi opéra-

tionnel des chantiers). Ils ont passé plusieurs années à parcourir le terrain quasi-quotidiennement, leur mission s'apparentant à de l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Un référent technique et un référent élu ont été désignés pour chaque commune pour organiser des réunions de travail plus ou moins formelles avec les factotums. En parallèle, les factotums ont également assisté aux COPIL et COTECH en présence des financeurs, des élus de l'intercommunalité et des élus municipaux volontaires.



*C'est assez lourd à mettre en place sur des territoires ruraux qui n'ont pas beaucoup de moyens humains. Je suis tout seul. La commune n'est pas dotée pour ça, l'intercommunalité non plus. Le territoire n'est pas structuré humainement pour ce type de projet. Au début, c'était un combat de monter le dossier et de trouver des partenaires. C'est un gros travail qui peut provoquer l'essoufflement du chef de projet - je ne pense pas être le seul. D'autres territoires sont mieux structurés : au sein de ceux où des techniciens qualifiés sont présents depuis plusieurs années, le projet est plus à même d'être bien monté et abordé par les équipes ».*

Chargé de mission revitalisation de **Bram**

## Le manager



Enfin, le chef de projet-manager n'a été repéré que dans un seul territoire qui correspond à la ville la plus importante de notre échantillon (un peu plus de 17 000 habitants). En effet, cette configuration est propre aux communes relativement peuplées qui disposent d'une ingénierie communale importante répartie dans différents services. Bien que cela soit davantage lié à la taille de la ville qu'à la configuration en elle-même, ce sont des projets portés par un volet commercial.

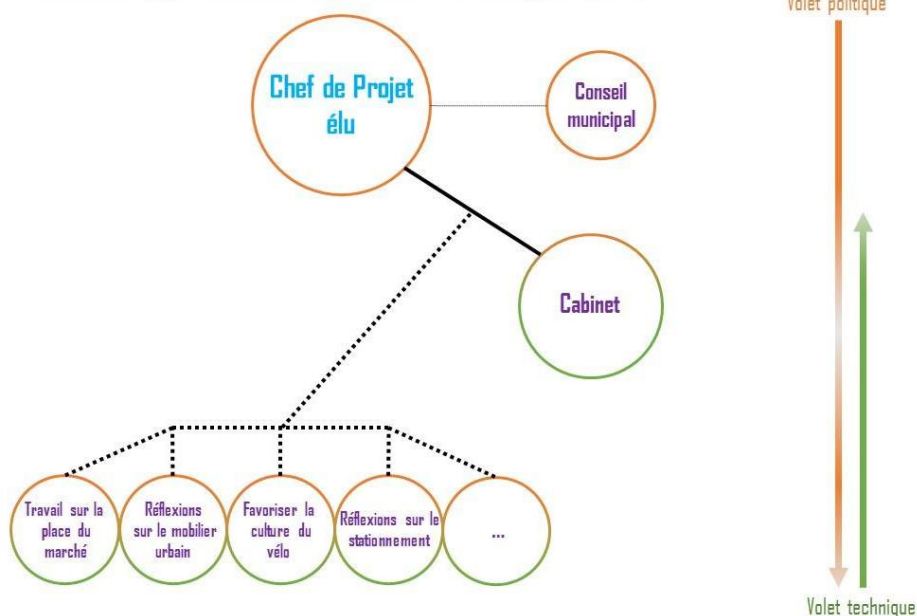
Le chef de projet est le maire de la commune. Il s'appuie sur son cabinet et a pour ambition de réformer le fonctionnement communal pour plus d'efficacité à partir de son expérience dans le secteur privé. Ainsi le manager réorganise l'administration municipale pour gagner en productivité et applique cette logique au projet de revitalisation ; au lieu de confier des volets du projet à différents services, le manager organise la revitalisation en mode projet avec des groupes de travail restreints pour la réalisation d'actions précises. Le pilotage global est assuré par l' élu. Le projet est donc très bien organisé car chaque agent et élu a des missions bien définies avec des attendus posés à l'avance. Toutefois, il peut manquer de transversalité : le pilotage d'ensemble n'est assuré que par le maire et son cabinet, les agents et autres élus se retrouvant davantage dans une

démarche d'exécution. Le risque est de travailler en silo en ne faisant pas ou peu communiquer les différentes actions, ce qui peut engendrer des problèmes de cohérence d'ensemble. Cependant, un effort est fait pour créer de la transversalité grâce à des COPIL réguliers qui réunissent l'ensemble de l'ingénierie allouée au projet. Celle-ci est d'ailleurs essentiellement interne et recourt très peu à des partenaires et prestataires extérieurs.

L'on peut poser l'hypothèse que cette posture puisse aussi être incarnée par un agent : dans ce cas, il pourrait s'agir d'un DGS en raison de l'important travail de coordination entre les élus et les techniciens demandé par cette configuration.

Notre seul exemple – probablement dû au fait que 19 des 20 communes de notre échantillon ont une population inférieure à 12 000 habitants – est la ville de **Marmande** en Nouvelle-Aquitaine. Au début de son mandat, le maire a spécialement réorganisé les services municipaux pour le projet de revitalisation ; il est décliné en 6 axes, eux-mêmes déclinés en différents enjeux puis en 53 actions. Un groupe de travail restreint composé d'élus et de techniciens est associé à chacune de ces actions avec un échéancier précis des réunions programmées. Le tout est piloté par le maire et sa directrice de cabinet.

## Schéma-type de la configuration du manager (élu)



### ZOOM

« Quand on a été élu en 2014, nous avons immédiatement transformé l'administration en mode projet [...]. Nous avons créé 4 pôles qui correspondent à 4 grandes fonctions : le back office, le technique, l'urbain et les services à la population ; ces pôles ne sont que des pôles de hiérarchie administrative [...]. Tous les dossiers

sont vus en mode projet avec chaque mois une grande réunion générale de revue de projet. Un binôme composé d'un chef de projet administratif et d'un chef de projet élu est à la tête de chaque projet et de toutes les ressources qui lui sont affectées. Tout cela est géré par un logiciel spécialisé, ce qui nous permet aujourd'hui d'avoir

un micro comité de pilotage pour chaque action, le tout supervisé par un COPIL général pour Osez Marmande [nom du projet de revitalisation] qui est dirigé par ma directrice de cabinet et moi-même ».

Maire de **Marmande**

Ces différentes configurations permettent d'avoir un aperçu du fonctionnement interne des projets de revitalisation. Aucune n'est a priori bonne ou mauvaise en soi mais certaines permettent une avancée rapide du projet de revitalisation quand d'autres vont davantage insister sur une appropriation du projet par les habitants. La volonté et la posture des élus influencent grandement ces configurations, soit dans le recrutement ou le choix de l'agent en charge du projet, soit dans leur propension à occuper eux-mêmes la fonction de chef de projet.

## Des configurations qui interpellent dans leur fonctionnement

Les différentes configurations précédemment citées ne permettent pas de comprendre à elles-seules la complexité des relations entre les chefs de projets, les élus et les services municipaux. Ces relations professionnelles ont pourtant un impact sur le pilotage du projet de revitalisation et son efficacité. Il convient ainsi d'étudier cette dichotomie élu-technicien, ou la manière dont les chefs de projet parviennent à s'intégrer dans le paysage politico-administratif local.



## Une redéfinition du rôle des élus et des techniciens

L'on constate dans certains cas que la limite entre la fonction de l' élu portant le projet politique et la fonction du technicien chargé de mettre en application ce projet politique est assez floue.

Certains élus dépassent en effet leur rôle strictement politique de définition des orientations en effectuant des missions propres à des techniciens comme la rédaction des dossiers. Cela est vrai dans les configurations où le chef de projet est un élu bâtisseur, dans les petites communes où l' ingénierie est limitée et dans le cas où le profil de l' élu confère à ce dernier des compétences techniques.

Ainsi, à **Tressignaux**, c' est le premier adjoint – qui, rappelons-le, est architecte de profession – qui porte le projet de revitalisation. « Je suis plus un technicien qu' un élu [...] mais quand j' ai choisi d' être élu, l' idée était de pouvoir apporter mes compétences techniques à la commune. Être élu pour être élu n' a pas beaucoup d' intérêts ». Le réseau professionnel du premier

adjoint a alors permis de convaincre facilement des partenaires comme le CAUE 22 et l' ENSAB (cf. page 13).

*Quand j' ai choisi d' être élu, l' idée était de pouvoir apporter mes compétences techniques à la commune.*

À l' opposé, un technicien peut avoir un rôle politique dans la revitalisation. Il arrive en effet que dans certains territoires, les élus sollicitent les techniciens en charge des

projets de revitalisation pour apporter une vision prospective et des idées nouvelles quant à la politique à mener en matière de revitalisation. Ainsi, la maire de **Bram** attend des chargés de mission qu' ils apportent une « vision d' avenir » au projet. Les techniciens peuvent aussi faire des préconisations de leur propre chef comme observé dans les configurations de chef d' orchestre de **Louvigné-du-Désert** et de **Saint-Maixent-l' Ecole** (cf. page 21) où les chefs de projets tentent de convaincre les élus d' intégrer le maximum de services dans le projet de revitalisation tout en l' abordant de manière globale.

## La difficile intégration des chargés de mission revitalisation

Bien que les chargés de mission revitalisation soient généralement placés au cœur des projets, il peut exister des écarts entre les missions officialisées dans leurs fiches de postes et celles qu' ils effectuent réellement ; de même, « l' organigramme » annoncé de la revitalisation n' est pas toujours appliqué, ce qui peut être déstabilisant pour certains agents.

## L'ingénierie de la revitalisation, des postes "à 360°"

Les chargés de mission revitalisation évoquent assurément un décalage entre leur fiche de poste et la réalité du terrain. De fait, les missions effectuées sont souvent bien plus larges que celles initialement prévues bien qu'elles étaient déjà très diversifiées : la part de l'informel dans les décisions d'orientations du projet a en outre souvent été rappelée.

*La fiche de poste est une sorte de prétexte [...]. Les gens ont souvent plusieurs casquettes.*

La technicienne de [Châteaumeillant](#) explique ainsi qu'il faut « s'adapter aux projets qui arrivent : la fiche de poste est une sorte de prétexte qui regroupe beaucoup de choses pour permettre au chargé de mission de répondre à toutes les sollicitations. On fait ce qui doit être fait. Les gens ont souvent plusieurs casquettes».

## Des nouveaux arrivants fraîchement diplômés qui ont du mal à trouver leur place dans les collectivités

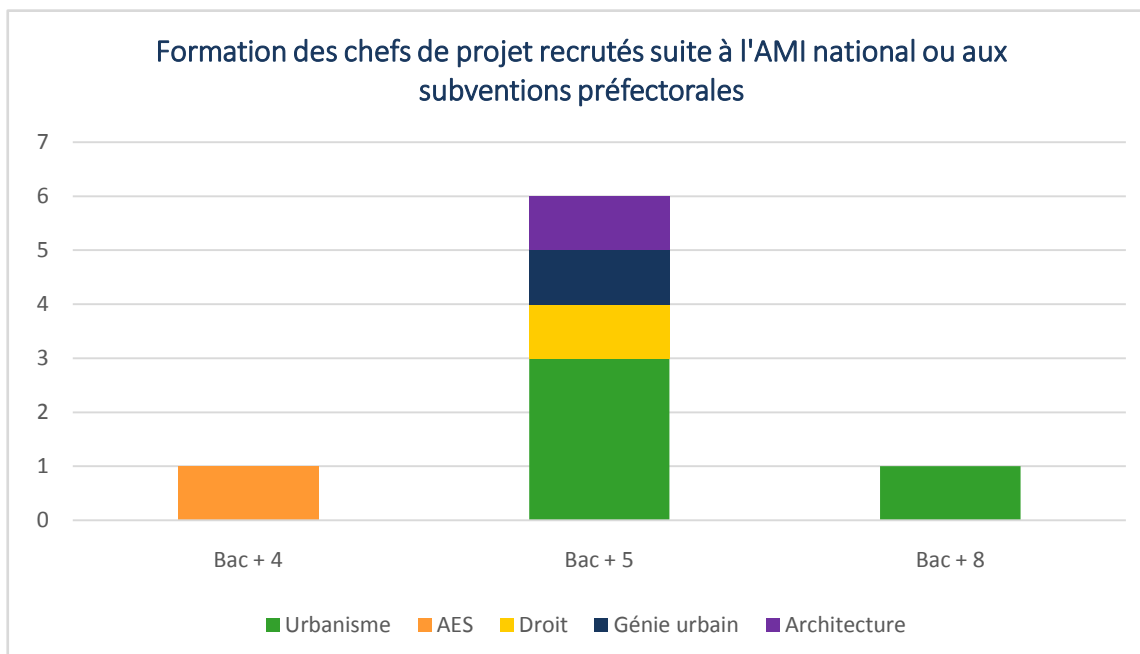
Un des problèmes rencontrés par certains chargés de mission revitalisation est leur intégration dans la vie municipale. Ils ont un profil souvent différent de la majorité des élus et agents de la commune ou de l'EPCI. En règle générale, ils sont jeunes et diplômés du supérieur comme l'on peut le constater sur le graphique ci-dessous. Ils apportent des idées nouvelles qui ne sont pas forcément acceptées de prime abord - notamment les questions de participation citoyenne. De par leur posture d'intermédiaire, l'intégration des chargés de mission dans les services de la collectivité peut également être compliquée car elle peut bousculer les hiérarchies instituées depuis un certain nombre d'années.

À [Châteaumeillant](#), l'équipe municipale a longtemps estimé ne pas avoir besoin de recruter

une ingénierie spécialisée pour leur projet de revitalisation – les élus s'étant effectivement particulièrement emparés du projet. Mais ce besoin a fini par se faire ressentir et l'embauche de la chargée de mission revitalisation a alors été très tardive. Cette dernière a alors dû redoubler d'efforts pour semble-t-il justifier son rôle et sa présence auprès des acteurs locaux.

Cette réalité peut aussi être accrue par un problème de répartition des compétences. Au sein de la Communauté de communes du [Pays Mornantais](#), la complexité de la répartition des compétences entre l'EPCI et les communes est telle que la cheffe de projet ne parvient pas toujours pas à bien évaluer l'étendue exacte de ses missions.

Cette difficile intégration de certains chargés de mission pourrait en partie expliquer la volonté de plusieurs d'entre eux de quitter leurs fonctions au terme de leur contrat pourtant renouvelé. Evidemment, cela pourrait aussi être lié à d'autres facteurs comme la relative précarité de leur emploi, l'attraction des centres urbains, ou bien des raisons d'ordre personnel (cf. pages 15-16 et 32).



### Le duo élu-technicien, la clef de l'intégration des chargés de mission ?

A priori, le duo élu-technicien peut être très positif pour l'avancée du projet. En effet, il permet de coordonner le portage politique et sa traduction pratique du projet.

Néanmoins comme il a été mentionné plus haut, cette alliance peut prendre la forme d'un couple exclusif. L'on retrouve alors des cas où, en dehors d'une forte implication de ce duo élu-technicien, l'équipe municipale est plus effacée. Ainsi à [Salins-les-Bains](#), autant la relation char-

gée de mission - adjoint à l'urbanisme est forte, autant le lien entre cette dernière et les conseillers municipaux est mince : « On se voit régulièrement avec l'élu référent et le maire [...] mais les autres élus ne sont peut-être pas au courant de tout ce que l'on peut faire ici en atelier du projet. [...] Des fois, des élus viennent quand même me voir : cela permet à eux comme à moi d'être plus au fait de ce qu'il se passe dans la commune ».

Les chargés de mission revitalisation, nouveaux arrivants dans les collectivités, doivent donc parvenir à trouver leur place dans la municipalité ou l'intercommunalité où ils travaillent. Le rôle des élus semble ici déterminant pour légitimer la place des chargés de mission. De par leur posture stratégique, ces derniers devraient avoir un lien privilégié avec le ou les élus en charge de la revitalisation sans oublier d'intégrer les autres élus et techniciens de la collectivité au projet.

## Une redéfinition des configurations dans le temps

Après avoir étudié les différentes configurations d'ingénierie qui émergent de notre échantillon, l'on peut se demander si cette ingénierie est dépendante de la temporalité du projet. Cette notion de temporalité renvoie ici aux durées des contrats des chargés de mission et aux phases du programme de revitalisation.

## Le paradoxe des chargés de missions embauchés sur 3 ans face à des projets de revitalisation prévus sur le temps long : le cas des lauréats de l'AMI national

Dans les communes lauréates de l'AMI national de 2014, l'on constate actuellement le départ de nombreux professionnels financés à 70% via le FNADT et parvenant au bout de leur contrat de 3 ans. Or, cette période équivaut en général à la durée du diagnostic et des études pré-opérationnelles, le paradoxe étant que les projets de revitalisation courent au minimum sur une durée de 6 ans (notamment du fait des OPAH). C'est donc aux territoires de s'adapter et de trouver de nouveaux financements.

Notons que la plupart de ces territoires souhaitent prolonger les contrats des chargés de mission mais ont du mal à débloquer les finan-

cements suffisants à cette intention. Ils semblent alors contraints de devoir se séparer de leur agent revitalisateur.

Le chargé de mission peut aussi décider de quitter le poste de lui-même à la fin de son contrat (cf. page 15-16 et 30), ce qui peut placer le projet entre parenthèses dans l'attente d'un futur recrutement. Cela est d'autant plus vrai que la plupart des COPIL sont animés par le chargé de mission en question : son départ marque donc un frein inévitable à ces instances de décisions pourtant indispensables à l'avancée du projet.

## Des compétences différentes entre la phase d'études et la phase opérationnelle qui interrogent l'ingénierie

Tout d'abord, notons que peu de projets sont en phase opérationnelle dans l'échantillon de territoires retenu, ce qui limite ici notre analyse.

Néanmoins, l'on se rend bien compte qu'entre la phase d'études, très analytique, et la phase opérationnelle, très technique, les compétences sollicitées ne sont pas du tout les mêmes. Par conséquent, l'évolution des besoins en fonction du passage du projet pousse temporairement certains acteurs sur le devant de la scène tandis que d'autres sont amenés à se retirer ou à changer partiellement de rôle. Or, la

majorité des chefs de projet avec lesquels nous sommes entretenus sont issus de formations en sciences sociales (cf. graphique page 30) : cela les rend donc tout à fait compétents pour la phase études, mais un certain blocage peut être constaté au niveau du passage à la partie opérationnelle.

À [Guipry-Messac](#), un déficit en ingénierie technique complique ainsi la transition entre la phase études à présent achevée, et la phase opérationnelle, sur le point de démarrer. L'élue en charge des études, professeur de géographie

à la retraite, a des connaissances théoriques et variées sur les centralités et la revitalisation, mais pas de compétences spécifiques en matière de travaux. Toutefois, le recrutement récent d'un nouveau DST pourrait venir pallier ce déficit de savoir-faire technique.

D'une manière globale, certains acteurs ne vont intervenir qu'en phase opérationnelle à l'image du DST. Cela peut questionner la cohérence d'ensemble du projet et de son ingénierie

car les enjeux sont parfois mal compris par des intervenants arrivés en cours de route.

L'une des solutions est peut-être de recruter un chargé d'études sur 3 ans pour ensuite recruter un chargé d'opérations plus compétent pour la phase de travaux. Le principal défi consiste alors à assurer le passage de flambeau, afin de conserver une vision transversale et continue du début à la fin du projet.

## À RETENIR

- ✓ Une configuration d'ingénierie est optimale quand elle est en adéquation avec la volonté politique, les problématiques du territoire, et les moyens financiers et humains de la collectivité.
- ✓ La place du chargé de mission doit être clarifiée dès son arrivée sur le poste afin qu'il intègre au mieux la collectivité.
- ✓ Un duo élu-technicien est efficace s'il n'exclut pas - malgré lui - les autres élus et techniciens du projet.
- ✓ L'ingénierie doit être pensée sur le temps du projet : la transition entre la phase études et opérationnelle doit être anticipée pour assurer la continuité et la transversalité du projet.

## Différents critères d'auto-évaluation de la réussite des projets

Le succès d'un projet de revitalisation témoigne en grande partie d'une ingénierie qui fonctionne et qui assure le pilotage du projet, des études à la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action. C'est pourquoi nous allons nous intéresser à ce qui fait qu'un projet est « réussi » selon les acteurs de l'ingénierie qui leur est dédiée.

Au cours de notre enquête, nous avons ainsi pu identifier les principaux critères d'auto-évaluation retenus par les porteurs de projet rencontrés : dans l'ensemble, ils rejoignent les postures des chefs de projets décrites précédemment. De fait, le chef d'orchestre par sa polyvalence, va avoir tendance à suivre l'ensemble des critères que nous allons décrire : réalisation des travaux, participation citoyenne, projection dans l'avenir. Le manager, bien qu'il considère tous les critères, va prioritairement s'attacher à mesurer l'avancée des travaux, preuve de l'efficacité du programme qu'il a fixé. Le bâtisseur va aussi valoriser ce critère de par sa vision opérationnelle. Il en est de même pour le factotum, qui, en raison d'un manque de moyens, est contraint de reléguer les autres critères au second plan. Enfin, l'animateur va privilégier la participation de la population tout en estimant la capacité du projet à se pérenniser.

## La réalisation des travaux comme concrétisation visible des projets

La recherche d'attractivité, la revalorisation du cadre de vie et l'embellissement du centre-bourg motivant la plupart des démarches de revitalisation, la conduite de travaux plus ou moins conséquents est nécessaire et symbolise la concrétisation visible des projets.

## Agir sur l'habitat pour retrouver une ambiance de village

La dégradation du logement est une problématique particulièrement préoccupante des centres-bourgs. L'habitat est donc généralement un volet prioritaire des projets : l'ANAH intervient très régulièrement afin de redonner vie à des centres-bourgs progressivement abandonnés.

### ZOOM

L'on peut s'intéresser à la commune de **Sisteron** qui possède un bâti médiéval très spécifique en terrain accidenté. À partir d'un diagnostic sur le centre ancien en 2003, une opération de Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale de Lutte contre l'Habitat Indigne (MOUS-LHI) est lancée en 2008. Suite à cela, le DST précise que la commune « a refait 25 logements

sociaux et 2 commerces ». L'étude de 2003 ayant aussi évoqué un problème de copropriété, une OPAH a été lancée le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Parallèlement, la commune met en place des opérations de Traitement de l'Habitat Insalubre Remédiable ou dangereux et des Opérations de Restauration Immobilière (THIRORI) pour créer des logements à destination des étudiants. L'élue en

charge du projet évoque ainsi la réussite de ces opérations sur l'habitat : « il y a plein d'atouts, comme le retour à une vie de village ». Par ces propos, elle sous-entend que la rénovation du bâti a permis le retour à un centre-bourg fréquenté qui renouvelle le sentiment de proximité entre ses habitants.

## L'oxygénation du centre-bourg par la réorganisation du tissu urbain

Agir sur le bâti peut induire des travaux de rénovation, de destruction et de réorganisation du tissu urbain, sources d'aération et d'amélioration de la lisibilité d'un centre-bourg.

### ZOOM

À Craon, le maire - cadre notarial de profession - s'est mis en relation avec les propriétaires pour acheter puis démolir des bâtiments afin de réhabiliter divers secteurs. Il nous fait part de la réussite du projet qui a permis « d'implanter un îlot

cœur de ville, avec une vingtaine de places de parkings ». Sachant que la commune possède des bâtiments du XVII<sup>e</sup> siècle soumis à l'avis de l'architecte des bâtiments de France, il explique ainsi qu'en plus de « vraiment oxygéner le cœur du Craon » ces

restructurations ont « mis en valeur notre patrimoine ». La réussite des travaux conditionne donc directement la réussite du projet pour la commune.

## La reconquête du cadre de vie par la colorisation des façades

La revitalisation des centres-bourgs comprend généralement des actions de colorisation de façades via des aides de la commune aux propriétaires et aux commerçants. Ces dispositifs sont peu coûteux et permettent d'égayer simplement le cadre de vie des cœurs de ville.

### ZOOM

Dans la commune d'Anor, 139 façades ont ainsi été rénovées grâce au FEDER et à des fonds municipaux depuis 1995 ; cela représente tout

de même plus du 10% des façades de la commune. « C'est quelque chose qui se voit aujourd'hui » selon le maire. Et cela fonctionne puisque la commune a

gagné 300 habitants suite à ces opérations qui sont donc un véritable succès pour la municipalité.

## L'approbation et la mobilisation habitante comme symboles de pérennité du projet

Une grande partie des collectivités interrogées ont, à un moment ou à un autre, associé la population civile. Cette forme de réussite du projet est moins tangible que les travaux mais toute aussi importante, car la concertation avec les habitants permet une appropriation collective du projet et assure quelque part sa pérennité.

Quand certains territoires privilégient la communication via différents moyens (écrans géants dans le centre-bourg, applications mobiles, réseaux sociaux, blogs, courts-métrages, journaux municipaux etc.) d'autres vont jusqu'à co-construire le projet avec la population. Cela dépend de la culture de la participation des porteurs de projets en la matière.

## La participation dès les prémices du diagnostic

Plusieurs communes introduisent les habitants dès le début des études. En effet, cela permet de favoriser la réussite du projet en désamorçant en amont de potentiels conflits.

## ZOOM

Le maire d'**Anor** a commencé à traiter la question de la revitalisation via une étude «cadre de vie» confiée à un cabinet d'urbanisme et d'aménagement au début des années 1990. Ce cabinet a directement consulté un large panel de profils d'habitants sur le territoire au lieu de commencer par un état des lieux «classique». Cette consultation précoce avait pour

objet « d'entendre et noter ce que les habitants ressentaient et souhaitaient pour ensuite élaborer un diagnostic partagé dans une démarche de reconquête des habitants » d'après le maire.

La collaboration avec les habitants est l'un des principaux atouts de ce projet de revitalisation. Le maire estime ainsi que « la participation est indispensable car plus la population

s'approprie un projet, plus elle a de respect par la suite ». Mais la participation peut aussi avoir ses inconvénients : « évidemment on en prend plein la figure, mais c'est le jeu démocratique ; on a aussi des critiques positives ». D'où l'importance de construire un diagnostic partagé, pour mieux connaître l'avis de la population et limiter les éventuelles oppositions.

## Engager la responsabilité des habitants pour l'avenir du projet

De manière plus rare, l'habitant est considéré comme un rouage essentiel de l'ingénierie et participe dès lors à la mise en œuvre du projet au même titre que des élus ou des techniciens.

## ZOOM

Ceci est plus facile à mettre en place dans les petites communes, comme à **Tressignaux**, moins de 700 habitants, où le choix a été fait de co-construire le projet avec les nombreuses associations communales et la majorité des habitants. Ces derniers

votent ainsi les projets au sein du café associatif dont ils ont la charge (cf. page 25). Ce lieu a d'ailleurs été labellisé «Espace de vie sociale» par la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) : cela illustre la priorité du projet de Tressignaux qui est de «redonner vie

au bourg » en renforçant le lien social entre ses habitants. Les élus comptent de surcroît sur la population pour prendre le projet en main et le pérenniser, puisque le fonctionnement du café associatif est entièrement à leur charge.

## La co-construction matérielle avec les habitants

Afin de faciliter l'appropriation du projet par la population, l'une des solutions consiste à la faire participer physiquement en l'appelant à bâtir certains lieux de ses propres mains. Cela peut être un moyen de rendre le projet accessible à un plus grand nombre, comme les plus jeunes qui sont naturellement moins concernés par les réunions publiques.

## ZOOM

À **Luzy**, la maire tient à intégrer la participation citoyenne dans son programme. Une animatrice a ainsi été recrutée pour rencontrer les associations et les habitants dans la rue et les interroger sur ce qu'ils désiraient pour l'avenir de la com-

mune. Différentes propositions ont été élaborées et ont abouti à la construction d'un pôle de communication sous la forme d'un chantier participatif avec les habitants : ces derniers ont par exemple choisi et réalisé la peinture du bâtiment, qui leur est avant tout desti-

né. La maire témoigne : « Les gens nous racontent leurs satisfactions, leurs envies : c'est quelque chose de fort. C'est une histoire que l'on vit ensemble ».

Le critère de la participation habitante est finalement très révélateur car le niveau de contribution de la population influence l'opinion publique qui détermine de la réussite ou non d'un projet. Un élu a



tendance à faire participer la population de manière informelle par des rencontres en réunion publique ou dans la rue, tandis qu'un technicien ou un bureau d'études mettent plutôt en place des outils concrets comme des questionnaires et des ateliers participatifs.

Le recrutement de l'ingénierie prend généralement en compte le besoin d'animer des dispositifs de concertation : la stratégie dominante est de privilégier le recrutement d'un prestataire spécialisé dans le domaine, mais notons que le chargé de mission est souvent sélectionné pour ses qualités relationnelles au même titre que pour ses connaissances et compétences techniques.

## La capacité à ouvrir des perspectives pour son territoire

Un dernier critère d'auto-évaluation de la réussite d'un projet repéré dans notre échantillon peut correspondre à la création d'un projet de territoire axé sur une démarche prospective.

En effet, de nombreuses communes fonctionnent encore dans une optique opportuniste qui les contraint à agir au coup par coup, dans l'urgence. Un technicien nous explique que « c'est la gestion constante des problèmes dans l'urgence qui empêche de se projeter ». Les collectivités qui parviennent à s'ouvrir des perspectives sont justement celles qui se projettent à l'aide d'une stratégie à long terme. Pour s'assurer de la réussite et de la durabilité de leur action, elles dépassent ainsi la logique de mandat via un projet global et anticipateur des nouveaux besoins et modes de vie.

## Une communication axée sur l'avenir

L'établissement d'un cap à tenir pour le territoire est donc une première façon de construire la stratégie d'un projet sur une longue durée tout en fédérant un maximum d'acteurs.

### ZOOM

« Salins 2025 », tel est le projet lancé en 2014 par la municipalité de **Salins-les-Bains** : après avoir perdu plus de 25% d'habitants en 25 ans, les élus désiraient faire évoluer les représentations de la commune. Le projet « Salins 2025 » correspond entre autres à un objectif de gain de 200 habitants entre 2015 et 2025.

Pour cela, il s'est entouré d'une solide communication autour d'une nouvelle charte graphique choisie par les habitants avec un double objectif : celui de maintenir sur place la population actuelle et d'accueillir des « néoruraux ». Cette projection à dix ans permet aussi de donner une identité au projet et de le faire vivre, ce qui lui

offre plus de chance de réussir. La stratégie semble pour l'instant porter ses fruits car le projet a réussi à mobiliser la population, dont des personnalités comme le notaire ou un agent immobilier qui œuvrent activement au sein de l'ingénierie pour dynamiser la commune (cf. page 13).

## Des projets de centralité à l'échelle de territoires élargis

Les documents d'urbanisme et de planification ont aussi un rôle dans la projection des territoires : ils permettent d'engager les collectivités sur des projets cohérents prenant compte de l'ensemble des problématiques territoriales qui gravitent autour des centralités.

## ZOOM

C'est le cas de la commune de **Bram** qui se projette à l'échelle du Pays Lauragais. En effet, selon la maire, un chef de projet revitalisation doit « pouvoir projeter la commune sur 15 à 20 ans [...] sur plus d'un mandat [...] dans une ville qui évolue, avec des besoins qui évoluent ». La convention de revitalisation comprend ainsi le

projet de territoire dans lequel l'intercommunalité est co-maître d'ouvrage avec sa commune-centre.

Puisqu'agir sur le cœur du territoire profite à l'ensemble de l'intercommunalité, le SCoT du pays Lauragais a aussi inscrit la commune comme pôle d'équilibre territorial.

Cette vision commune de la revitalisation facilite alors la réussite du projet en lui apportant un aspect transversal et durable.

## L'innovation pour réinventer les centres-bourgs de demain

Une autre manière de se projeter est d'être en avance sur son temps. Certaines communes tentent d'être avant-gardistes dans leurs projets de revitalisation, notamment par le biais de l'innovation.

Revitaliser un centre-bourg n'induit pas forcément de réitérer le modèle de référence du milieu du XX<sup>e</sup> siècle qui n'est pas toujours adapté à l'évolution des modes de vie. Revitaliser un centre-bourg ne correspond donc pas à copier le passé mais plutôt à réinventer des bourgs adaptés aux nouveaux besoins des populations. Plusieurs communes imaginent ainsi des actions innovantes afin de renouveler l'attractivité de leurs centralités.

L'on peut tout d'abord rappeler la plateforme d'innovation des Villages du futur en Bourgogne Franche-Comté, dont fait partie **Luzy** (cf. page 15).

Par ailleurs, de nombreux territoires vont tenter d'attirer de nouvelles populations pour de nouveaux usages. L'on peut citer à cet effet la commune de **Louvigné-du-Désert** qui a réhabilité un ancien préau pour le convertir en résidence d'artistes ; ou encore celle de **Sisteron** qui en est voie d'inaugurer 13 logements étudiants dans un ancien immeuble dégradé.

Le vieillissement de la population est également pris en compte et intégré dans les projets de revitalisation comme à **Louvigné-du-Désert** et **Craon** où des résidences seniors voient actuellement le jour. En plus de garder leur population sur le territoire, les communes développent parallèlement des espaces intergénérationnels qui garantissent la préservation du lien social.

D'autres communes préfèrent miser sur les

associations commerçantes qui sont souvent des acteurs-clefs de la revitalisation. L'on peut penser à **Cerizay** et son projet « J'entreprends à Cerizay », qui, en partenariat avec l'Union commerçante, a pour objectif de regrouper les commerçants dans un pôle commercial de proximité en centre-ville.

**Périers** a quant à elle utilisé le levier culturel pour créer un lieu de vie et de rencontre en plein cœur de bourg. En effet, la commune a restauré un ancien cinéma privé désaffecté pour y installer un cinéma associatif ainsi qu'un espace dédié aux associations culturelles.

**Porto-Vecchio** envisage de son côté la revitalisation par les mobilités : un système de navettes électriques entre la périphérie et le centre-ville a ainsi été mis en place pour les locaux et les touristes. La ville privilégie aussi les mobilités douces via des cheminements doux à partir du bourg et l'amélioration de la signalétique. L'apaisement des mobilités participe à

rendre le bourg plus agréable et accessible à tous, d'autant qu'elles sont également pensées pour les personnes à mobilité réduite.

D'autres réflexions sont orientées vers l'économie locale, comme à **Anor** où le maire estime qu'après vingt ans de travail « les points durs ont été traités : ma préoccupation sera

désormais de travailler avec le monde agricole, les circuits courts, les produits biologiques». Dans cette logique, la commune est en train de mettre en place une Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP), avec de jeunes agriculteurs.

## À RETENIR

- ✓ L'évaluation de la réussite d'un projet varie selon la posture des chefs de projets.
- ✓ Plus les critères retenus dans l'évaluation d'un projet sont diversifiés, plus le projet est dense et transversal.
- ✓ Ces critères étant évalués *in itinere*, les acteurs ont peu de recul quant à l'évaluation des projets de revitalisation ; toutefois, ils font écho aux perceptions directes de l'ingénierie sur le terrain qui sont très révélatrices du vécu et de la réalité du fonctionnement des projets.

# Conclusion

Tout au long de notre enquête, il apparaît que l'ingénierie territoriale est indispensable pour la bonne mise en œuvre d'un projet de revitalisation. Le pilotage du projet doit ainsi être réfléchi en amont et s'efforcer de réunir un maximum d'acteurs : élus municipaux et intercommunaux, agents territoriaux, partenaires publics et privés, bureaux d'études et cabinets d'architectes, associations et citoyens sont tous concernés de près ou de loin par la revitalisation des petites centralités, un enjeu à la fois politique, économique, social, culturel et finalement de développement durable.

Au-delà des moyens financiers, la présence d'hommes et de femmes volontaires et dynamiques, engagés au quotidien pour faire vivre leur territoire, est assurément la clef de la réussite des projets. Pour preuve, l'ensemble des collectivités de notre échantillon sont parvenues à initier un projet de revitalisation malgré des ressources économiques inégales. Bien que ces projets soient plus ou moins importants en termes de rénovation urbaine, ils ont tous pour mérite de rechercher et de proposer des solutions adaptées à l'échelle et aux besoins des territoires.

Le bon déroulement d'un projet repose principalement sur une bonne communication entre l'ensemble des acteurs de l'ingénierie territoriale et plus largement entre les élus et la population. Une gouvernance et un portage politique forts conditionnent donc la mise en œuvre efficace d'un projet de revitalisation.

L'embauche d'un chargé de mission revitalisation semble incontournable pour les centres-bourgs qui manquent d'ingénierie interne qualifiée pour mener ce type de projet. En règle générale, les territoires que nous avons étudiés

ont en effet des projets bien plus structurés et transversaux que des communes qui ne peuvent se permettre de recruter un chef de projet spécialisé. Par ailleurs, l'arrivée d'une personne extérieure à la commune permet d'apporter un regard neuf et prospectif souvent très apprécié des élus. Néanmoins, il faut toujours veiller à ce que les connaissances des agents et élus déjà présents sur le terrain soient valorisées.

Les qualités professionnelles du chargé de mission revitalisation doivent être multiples et complètes : s'il est souvent embauché uniquement pour la phase étude, il peut être amené à travailler sur des questions plus techniques et opérationnelles. D'après notre étude, les agents issus d'une formation généraliste d'urbaniste-architecte et détenteurs d'une certaine expérience en bureau d'études ou en collectivité semblent les plus à même de pouvoir allier toutes ces compétences.

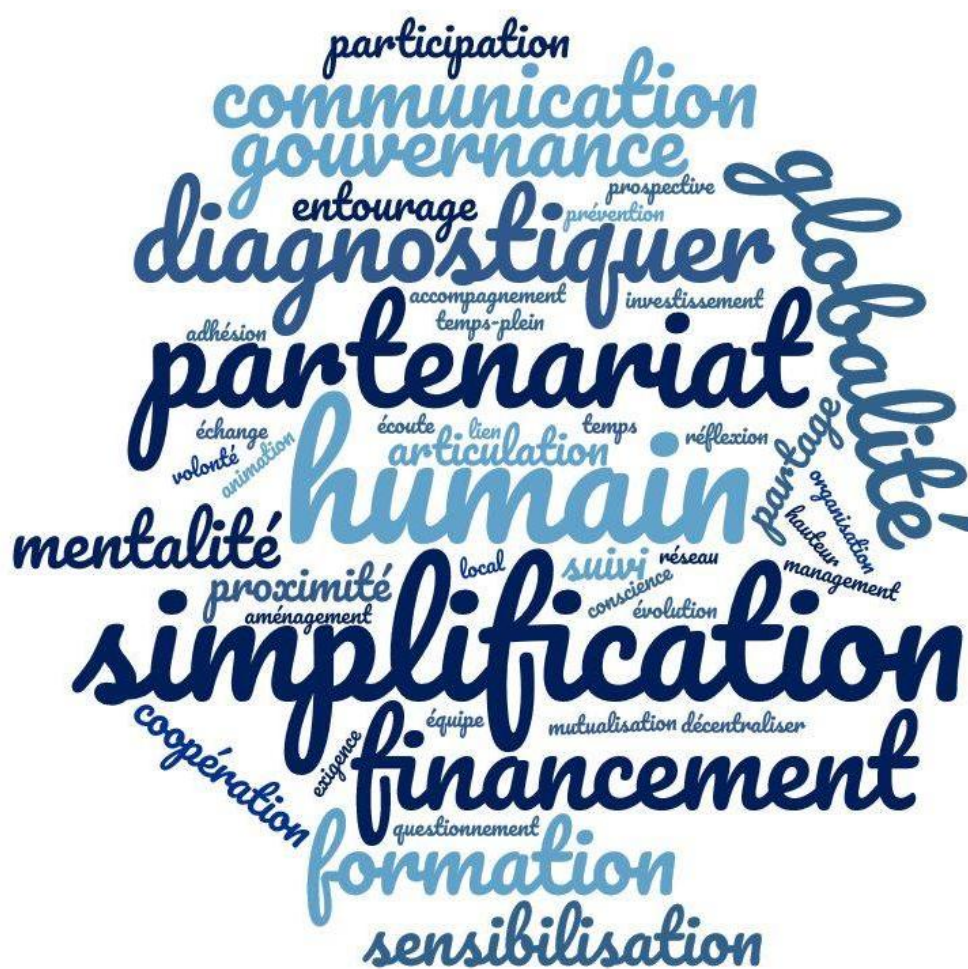
Pour le moment, seuls les territoires aux projets anciens nous ont fait part d'une hausse démographique et d'un certain retour à une « vie de village ». Les collectivités aux projets plus récents évoquent davantage une prise de conscience collective et une fédération d'acteurs pour lutter contre la dévitalisation de leurs centres-bourgs, autant de premiers pas prometteurs pour la suite des projets.

Un constat doit finalement être souligné : les démarches de revitalisation sont sans exception perçues comme des opportunités pour les collectivités qui ont la « chance de pouvoir porter de beaux projets ». Cette citation du maire de Craon exprime parfaitement toute l'utilité, le bien-fondé et la légitimité de l'action de l'ingénierie en charge des projets de revitalisation des centres-bourgs sur les territoires.

# La parole aux revitalisateurs de centres-bourgs

Nous achevons cette enquête de la même manière que nous avons achevé nos entretiens avec les élus et techniciens des vingt territoires de notre échantillon. Nous vous proposons ainsi de visualiser leurs réponses à la question suivante, afin de présenter leurs points de vue personnels sur les pistes d'amélioration du fonctionnement de l'ingénierie de la revitalisation.

« Quelles seraient vos préconisations pour une meilleure ingénierie de la revitalisation ? »



Nous pouvons alors relever les trois termes les plus fréquemment employés par nos interlocuteurs. Le facteur **humain** revient le plus souvent et confirme l'idée que les projets de revitalisation dépendent avant tout de l'ingénierie. La **simplification** des démarches et procédures administratives est aussi très largement citée car le montage des dossiers paraît particulièrement chronophage et complexe aux élus comme aux techniciens. La question du **partenariat** est enfin essentielle dans la mesure où une bonne coopération entre des experts de divers horizons garantit un projet de revitalisation plus efficace et transversal.