Editorial

Patrick Martinez

Directeur Régional Nouvelle-Aquitaine de la Banque des territoires, Groupe Caisse des Dépôts

« Il n'y a pas de fatalité à la dévitalisation de nos centres-bourgs, des solutions coconstruites sont à même de donner un nouveau souffle. »

La Banque des Territoires est heureuse de contribuer à la finalisation du projet de revitalisation de la commune de Castillon-la-Bataille que nous accompagnons depuis le début de sa réflexion il y a plusieurs années. Les acteurs de ce territoire ont imaginé des solutions pour transformer la ville, en agissant sur le logement privé, l'espace public, l'immobilier destiné au commerce et à l'artisanat, sans oublier les enjeux de mobilité, de transition environnementale et les défis du numérique auxquels les territoires ruraux sont particulièrement confrontés.

La signature en janvier 2017 de la convention « Centre Bourg de demain » entre la Banque des Territoires, la commune de Castillon-la-Bataille et la Communauté de communes de Castillon-Pujols, a permis d'initier ce partenariat fructueux. Les élus et leurs équipes ont pu trouver auprès de la Banque des Territoires des ressources afin de mieux structurer leur démarche par de l'ingénierie, et la Banque des Territoires a de son côté pu façonner à leur contact sa méthode d'accompagnement de la rénovation des centralités. Elle a pu ainsi à la fois répondre aux sollicitations des autres communes concernées par ces enjeux, à travers sa contribution au programme « centres-bourgs » de la Région Nouvelle-Aquitaine initié en 2019 et au programme national « Petites Villes de Demain » initié par l'Etat en octobre 2020, ce dernier faisant également l'objet d'une collaboration avec les Conseils Départementaux dans la région.

Lauréate de ce programme national, la ville de Castillon-la-Bataille a pu bénéficier de plusieurs cofinancements de la part de la Banque des Territoires : études stratégiques en partenariat avec le Conseil régional, poste de chargé de projet, développement d'une solution de e-commerce pour soutenir le commerce de proximité, participation à l'opération « Mon centre-bourg a un incroyable commerce », ainsi qu'un financement d'étude au bénéfice du spectacle culturel de la Bataille de Castillon.

Exemplaire, cette mobilisation pour la redynamisation de centre-ville a été rendue possible par l'engagement de ses habitants, de ses élus, des services de la ville et de nombreux autres partenaires qui ont pris part à cette longue entreprise. Ce territoire démontre ainsi qu'il n'y a pas de fatalité à la dévitalisation de nos centres-bourgs, et que des solutions coconstruites sont à même de donner un nouveau souffle à nos petites villes.

La Banque des Territoires souhaite également, *in fine*, être au rendez-vous du financement du plan de transformation de la ville que l'ensemble des travaux préparatoires a généré : la transformation reste un enjeu majeur pour cette politique publique, et tous les partenaires de la ville pourront y contribuer dans les années à venir afin d'opérer aux changements utiles à la population.

Pourquoi...

Demain ma ville

Depuis les années 1980, on assiste à un mouvement de perte d'attractivité de la ruralité. Les petites villes et villages qui constituaient l'armature de notre pays se vident, vieillissent mal et se paupérisent. Après le lent déclin industriel, les campagnes ne font plus recette. Le bonheur n'est pas vraiment dans le pré. Seul l'attrait touristique permet encore à certains, en période saisonnière de retrouver une forme de vitalité et dynamisme. Les acteurs locaux y voient sans doute l'occasion d'y puiser l'espoir de pouvoir maintenir voire renouveler leurs commerces, d'adapter les espaces publics et résidentiels aux clientèles de passage. Puis avec le temps, de nouvelles opportunités sont apparues en faveur des villes moyennes et rurales. Le gigantisme métropolitain, la pression foncière et démographique, les difficultés de logement ont amené beaucoup de citadins à réviser leurs anciens schémas. La question résidentielle est en partie devenue une question existentielle : « Est-on vraiment plus heureux quand on vit en ville ? ». Que faire quand le prix de l'immobilier s'emballe et ne correspond plus au niveau de pouvoir d'achat des actifs, si ce n'est essayer de trouver des lieux où on peut vivre de façon plus aisée ? A cela, il faut ajouter le développement des nouvelles technologies et l'accès bientôt généralisé du haut débit, voire de la fibre sur tout le territoire français. Les distances physiques ne sont nullement abolies, mais elles sont largement revisitées à l'aune des capacités des technologies de l'information et de la communication. Il est désormais possible de travailler à distance et d'échanger instantanément des données.

L'ensemble de ces constats n'est certes pas nouveau mais la crise sanitaire est bien passée par là, agissant comme un révélateur sur les mutations en cours. Ces nouveaux modes d'échanges et de relations professionnelles que l'on pensait simplement du domaine du « possible » se sont imposés dans la réalité. La crise aura eu, d'une certaine façon, un effet à la fois confirmatoire et libératoire. Par la force des choses, il nous faut nous délester d'anciennes pratiques professionnelles et sociales. Bien sûr, le télétravail n'est pas nécessairement la panacée. Il comporte aussi son lot de difficultés (solitude, gestion de l'espace de travail, absence de relations humaines) mais il s'impose comme un outil crédible et efficient.

C'est bien l'ensemble de ces évolutions qui nous ont amené à penser dès 2014 que la revitalisation d'un pôle de centralité pouvait ne pas être un doux rêve, mais une nécessité absolue pour se préparer à bien accueillir ces habitants désireux d'un nouveau confort de vie. Nous nous sommes dits que nous devions être capables de construire la ville qui pourrait demain répondre à leurs besoins professionnels et leurs désirs personnels. Bref, nous avons choisi de nous inscrire dans une démarche visant à préparer l'avenir et à créer les conditions d'un renouveau urbain. Cette reconstruction n'est forcément pas simple. Car pour pouvoir répondre à tous les critères et cocher toutes les cases de la quotidienneté (vivre, habiter, sortir, consommer…), elle se doit d'être pensée de façon globale, aussi bien dans ses aspects techniques qu'en terme de partenariats. La complexité de tout processus de revitalisation réside à la fois dans la multiplicité des opérations et dans leur coordination. Il est nécessaire d'agir de façon synchrone sur les différentes dimensions (habitat, logement, mobilité, commerce, tourisme, lien social) en un même temps et sans être trop long.

C'est tout l'enjeu du projet de renouvellement urbain pour lequel nous avons commencé à travailler dès 2014 et que nous souhaitons vous présenter sous la

forme d'un dialogue entre le politique et l'opérationnel. Non pour opposer de façon caricaturale la volonté politique d'une part et l'expertise d'autre part car cela n'aurait pas de sens de dissocier artificiellement les deux faces d'un même Janus. Au contraire, nous souhaitons vous expliquer comment ces deux dimensions se sont nourries dans une logique de fertilisation croisée. A chaque étape du projet de revitalisation urbaine, la « boîte à outils » n'est jamais très éloignée de la « boîte à idées ». C'est justement la dialectique et la richesse des échanges entre l'expression politique et les réponses techniques qui constituent l'intérêt d'une démarche passionnante, exigeante et globale. Elle est passionnante car elle oblige à repenser l'avenir de petites villes souvent marquées par le sentiment d'un irréversible déclin. Elle est exigeante car elle implique la réalisation d'un diagnostic pré-opérationnel et le déploiement d'une ingénierie de haut niveau. Elle est enfin globale car elle nécessite d'inscrire la démarche dans une logique systémique.

Se lancer dans un projet de revitalisation, c'est accepter de déserter les rives rassurantes d'une démarche séquentielle où finalement vous prenez les problèmes les uns après les autres, avec des étapes qui s'enchainent et consistent à traiter chaque question dans une chronologie selon sa dominante. Par exemple, on commence par rénover les logements et l'habitat, puis on s'attaque aux questions du commerce, puis de l'attractivité touristique,… La revitalisation d'un centre urbain n'offre pas le luxe d'une telle approche séquentielle. Il faut définir les voies et moyens d'une démarche totalement intégrée. Dans cette approche « systémique » la revitalisation devient un projet englobant, pensée « comme un tout » permettant de définir une marque de fabrique, un processus et une méthode pour étalonner le changement. Nous travaillons bien dans un environnement par définition mouvant où la vie politique constitue un système ouvert. Bien sûr, une telle démarche peut aussi apparaître comme démesurément audacieuse et exagérément ambitieuse, voire potentiellement « périlleuse » à l'échelle d'un petit pôle de centralité. En matière de revitalisation urbaine, le risque du « qui trop embrasse mal étreint » existe effectivement.

Nous voulons ici démontrer que les effets de seuils démographiques ne doivent pas avoir de prise sur l'amorce d'un projet de revitalisation. Des questions essentielles accompagneront la mise en système des politiques locales de renouveau des centralités. Quelles sont les influences qui agissent sur le système local de décision publique ? Comment les acteurs du partenariat échangent-ils dans le cadre de la gouvernance ? Comment sont résolues les tensions liées aux divergences d'approche, à l'ordonnancement des priorités ? Quels types de processus de rétroaction le système de pilotage doit-il intégrer pour dépasser les différends et élaborer des décisions techniques acceptables ? En effet, il existe un fossé entre le souhait explicite et partagé de nourrir une démarche intégrée et la capacité collective à tenir le cap. A chaque temporalité forte de la mise en opérationnalité, les acteurs peuvent avoir tendance à réintégrer des logiques de « tuyaux d'orgue », chacun campant sur l'exercice de ses propres compétences, sur ses règlements d'intervention, sur ses propres priorités budgétaires, sur l'affichage de ses propres calendriers de politique publique. Il y aurait alors, non plus, un projet de revitalisation mais une pluralité des projets sectoriels coexistant plus ou moins pacifiquement dans un projet plus global…

C'est bien cette complexité intrinsèquement liée à une approche systémique, aux mécanismes de régulation mais aussi au jeu dynamique des acteurs institutionnels dans le temps que nous voulons vous inviter à partager. Comme une sorte de page déjà écrite, qui vous serait donnée à lire mais dont l'issue reste fondamentalement incertaine… Car, comme le disait Raymond Aron : *« Les hommes font leur histoire même s'ils ne savent pas l'histoire qu'ils font ».*

Avec comme unique programme et seul objectif de résultat partagé :

« Piloter la gouvernance
Sur un projet politique de territoire
Capable de s'adapter aux contraintes
Tout en répondant aux enjeux et aux opportunités ».