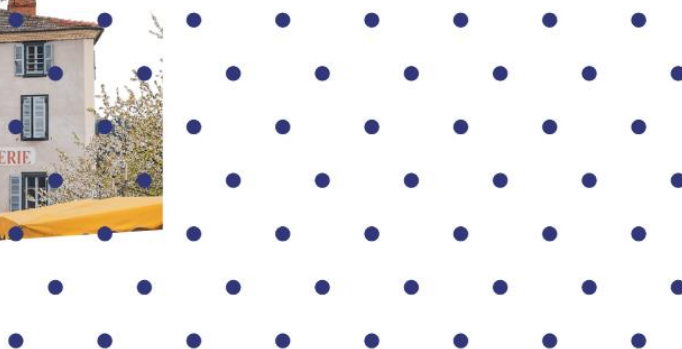




Arnaud BOUSSOU / POPSU-TERRA



## **Evaluer un projet de territoire Petites villes de demain**

### **FOIRE AUX QUESTIONS**

**DU KIT EVALUATION  
PETITES VILLES DE DEMAIN**





# Foire aux questions

« *Petites villes de demain* » (PVD) est un programme porté par l'État et ses partenaires, qui s'est donné pour ambition d'appuyer les petites communes dans leur volonté d'améliorer la qualité de vie de leurs habitants et des territoires alentours, tout en renforçant leurs fonctions de centralité et leurs trajectoires de transition écologique.

En tant que pilote du programme, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) a ainsi impulsé, en 2025, une démarche d'évaluation nationale de « Petites villes de demain » et souhaite outiller les collectivités qui souhaitent réaliser une évaluation de leur projet de territoire PVD.

Cette FAQ complète le « [kit d'évaluation PVD](#) » et a pour but de recenser les questions qui ont été transmises à la direction de programme au cours du Webinaire de présentation du Kit d'évaluation locale PVD du 24 avril 2025. Par ailleurs, ce document a vocation à évoluer avec les questions transmises par les chefs de projet PVD et référents Etat.

## Table des matières

<b>Pourquoi réaliser une évaluation PVD .....</b>	<b>3</b>
➤ <b>L'évaluation locale sert-elle surtout les collectivités, ou l'ANCT ? .....</b>	<b>3</b>
➤ <b>Le chef de projet est-il la personne la plus à même de faire l'évaluation de façon neutre ? N'y a-t-il pas un risque de biaiser l'évaluation ? .....</b>	<b>3</b>
➤ <b>L'évaluation du programme est-elle obligatoire pour chaque commune PVD ? .....</b>	<b>4</b>
➤ <b>Cette évaluation locale n'étant pas obligatoire, quel est l'intérêt pour une commune PVD de le faire alors qu'il existe déjà Grist ? .....</b>	<b>4</b>
<b>Comment se lancer dans la réalisation d'une évaluation PVD .....</b>	<b>4</b>
➤ <b>Dans quel délai doit être finalisée l'évaluation ? Le compte-rendu final ne pourrait-il pas intervenir avant la fin 2025 en raison de la fin du mandat et des élections de mars 2026 ? .....</b>	<b>4</b>
➤ <b>Est-il nécessaire de traiter tous les projets inscrits dans la convention ? .....</b>	<b>5</b>
➤ <b>Quand on a déjà commencé une évaluation dans le cadre de l'ORT, peut-on simplement continuer celle-ci ? .....</b>	<b>5</b>
➤ <b>Comme plusieurs actions sont encore en cours ou à venir, est-il intéressant de "mixer" évaluation et bilan ? .....</b>	<b>5</b>
➤ <b>L'évaluation est-elle à faire par commune, ou peut-elle être réalisée à l'échelle de l'EPCI ? .....</b>	<b>5</b>
➤ <b>Les agences d'urbanisme sont-elles mobilisées pour leurs données et l'ingénierie locale souvent associée aux PVD ? .....</b>	<b>5</b>
➤ <b>En tant que chef de projet, est-il possible d'évaluer l'accompagnement local du club PVD dans le cadre de cette évaluation ? .....</b>	<b>5</b>





## Formations et retours de bonnes pratiques ..... 6

- Est-ce qu'il serait possible d'avoir un second webinaire à "mi-évaluation" pour savoir si notre mode d'évaluation est sur la bonne voie ? Est-ce qu'il serait possible d'avoir des exemples d'évaluations pour s'en inspirer ? ..... 6
- Est-ce qu'il y aura des formations à disposition des chefs de projet sur l'évaluation de projets ? ..... 6

## Les méthodes ..... 6

- Certains projets sont en cours de finalisation. Comment évaluer les projets non terminés ? ..... 6
- Serait-il possible de faire une évaluation qualitative et non sur la base d'indicateurs quantitatifs ? ..... 6
- Comment rendre-compte de l'abandon de certains projets ? ..... 6

## Les indicateurs ..... 7

- Quels sont les critères d'un "bon" indicateur ? ..... 7
- Les indicateurs qui avaient été prévus dans la convention sont-ils encore pertinents aujourd'hui ? ..... 7
- Si chaque commune peut choisir ses indicateurs, comment évaluer le programme à l'échelle départementale ? ..... 7

## Pourquoi réaliser une évaluation PVD

- **L'évaluation locale sert-elle surtout les collectivités, ou l'ANCT ?**

L'évaluation des projets de territoire PVD doit pouvoir être **utile et mobilisable par les collectivités** elles-mêmes, afin de rendre compte des réalisations et d'objectiver l'atteinte des objectifs fixés au regard des moyens alloués au niveau local.

Par ailleurs, **n'hésitez pas à partager** à la direction de programme (adresse: [petitesvillesdedemain@anct.gouv.fr](mailto:petitesvillesdedemain@anct.gouv.fr)) et vos référents Etat les travaux d'évaluation que vous pourrez produire, à la fois afin de permettre la diffusion de bonnes pratiques mais aussi de consolider les éléments d'évaluation constitués par la direction de programme PVD dans le cadre de l'évaluation nationale.

- **Le chef de projet est-il la personne la plus à même de faire l'évaluation de façon neutre ? N'y a-t-il pas un risque de biaiser l'évaluation ?**

**Les collectivités territoriales, en tant qu'expertes des projets mis en œuvre, sont légitimes et tout à fait à même de mener leur auto-évaluation du projet de territoire PVD.**

Sur certains sujets, il peut être intéressant de mandater un cabinet d'études pour bénéficier d'un regard extérieur. L'externalisation de tout ou partie de l'évaluation du projet de territoire représente cependant un coût financier pour la collectivité. De plus, le temps de réalisation de l'évaluation peut être plus long en fonction du temps nécessaire au mandaté pour prendre connaissance du sujet.





L'important est avant tout de **s'inscrire dans une démarche de rigueur et de sincérité** : si les questions évaluatives sont correctement construites, même en nombre très limité, et si la méthodologie employée permet d'aboutir à des conclusions objectivées, pertinentes et cohérentes par rapport aux objectifs retenus au titre du projet de territoire, le résultat obtenu permettra à la collectivité de faire valoir la réussite de son projet.

➤ **L'évaluation du programme est-elle obligatoire pour chaque commune PVD ?**

Il existe une obligation de suivi du projet de territoire PVD. **L'évaluation PVD**, elle, n'est pas formellement obligatoire mais **est vivement incitée** : il apparaît nécessaire de déterminer l'apport du programme et de capitaliser sur ce qui a bien fonctionné, et éventuellement réajuster ce qui doit l'être. L'évaluation doit permettre de rendre-compte aux parties prenantes du programme et d'améliorer l'action publique.

**Les communes ayant mis en œuvre une Opération de revitalisation du territoire (ORT) ont en revanche l'obligation d'en réaliser une évaluation**, selon les indications référencées dans le guide du dispositif.

➤ **Cette évaluation locale n'étant pas obligatoire, quel est l'intérêt pour une commune PVD de le faire alors qu'il existe déjà Grist ?**

**L'outil Grist n'est pas un outil d'évaluation, mais un outil de suivi du déploiement des projets.** Il permet notamment de faciliter les échanges d'informations entre les collectivités et les services de l'Etat. Les éléments renseignés dans l'outil permettent de constituer des données précieuses pour rendre-compte de la réalité du programme Petites villes de demain (comme le nombre de projets, leur état d'avancement, leurs thématiques, les montants associés aux projets, les partenaires mobilisés).

Il ne s'agit donc pas d'un outil d'évaluation mais d'un outil de suivi et de bilan. Des tableaux de bord constitués à partir des données Grist **peuvent alimenter un rapport d'évaluation afin d'exposer des éléments de bilan, qui constitueront une « brique » de l'évaluation**, à partir de laquelle des éléments d'analyse seront produits pour montrer si les actions réalisées ont produit les résultats escomptés, et répondus ou non aux objectifs fixés, ou encore de dégager des pistes d'amélioration.

## **Comment se lancer dans la réalisation d'une évaluation PVD**

➤ **Dans quel délai doit être finalisée l'évaluation ? Le compte-rendu final ne pourrait-il pas intervenir avant la fin 2025 en raison de la fin du mandat et des élections de mars 2026 ?**

Le compte-rendu de votre démarche d'évaluation peut tout à fait intervenir avant la fin 2025, **en fonction du calendrier que vous jugez le plus souhaitable** afin que les résultats de l'évaluation soient pris en compte et puissent s'articuler avec les différentes échéances électorales et budgétaires.

Le kit d'évaluation des projets de territoire PVD propose une démarche d'évaluation qui se veut **à la fois complète mais réalisable sur un temps court** (quelques mois), de





manière à ce qu'une évaluation lancée, par exemple, à l'été 2025 puisse permettre d'aboutir à des résultats d'ici la fin d'année 2025.

➤ **Est-il nécessaire de traiter tous les projets inscrits dans la convention ?**

**Le suivi de la mise en œuvre de l'ensemble des projets inscrits à la convention** est bien à réaliser, dans le cadre des missions de conduite de projet du chef de projet. En revanche, nous conseillons pour la démarche d'évaluation, qui va au-delà du bilan et du suivi du déploiement des actions, de **prioriser quelques thématiques d'actions sur lesquelles travailler.**

➤ **Quand on a déjà commencé une évaluation dans le cadre de l'ORT, peut-on simplement continuer celle-ci ?**

**Oui**, tout à fait. **Tout dépend du besoin que vous identifiez** par rapport au projet de territoire de votre collectivité, de la manière dont les projets PVD s'inscrivent dans le cadre de l'ORT et des sujets jugés prioritaires.

➤ **Comme plusieurs actions sont encore en cours ou à venir, est-il intéressant de "mixer" évaluation et bilan ?**

Oui, l'évaluation s'appuie sur des éléments de bilan et a pour objet d'analyser les projets de territoire en mettant en regard les objectifs, les actions et les résultats attendus et observés. **L'évaluation va donc au-delà du bilan.** En revanche, il peut être **pertinent de présenter les éléments de bilan dans le même document** que le rapport d'évaluation, afin de ne produire qu'un seul document au lieu de deux.

➤ **L'évaluation est-elle à faire par commune, ou peut-elle être réalisée à l'échelle de l'EPCI ?**

Le programme PVD a été conçu pour accompagner les communes dans la concrétisation de leur projet de territoire PVD. Ainsi, il apparaît pertinent de pouvoir rendre-compte des résultats des actions au niveau communal.

Concrètement, il est possible de traiter et prioriser quelques thématiques communes aux différentes collectivités PVD et ensuite de présenter les résultats au niveau communal comme au niveau intercommunal, afin que les conclusions de l'évaluation puissent être portées par chacune des collectivités concernées.

➤ **Les agences d'urbanisme sont-elles mobilisées pour leurs données et l'ingénierie locale souvent associée aux PVD ?**

**Oui**, tout à fait. Les agences d'urbanisme peuvent être mobilisées dans le cadre des travaux d'évaluation, que ce soit pour la production de données ou d'analyse.

➤ **En tant que chef de projet, est-il possible d'évaluer l'accompagnement local du club PVD dans le cadre de cette évaluation ?**

Il est difficile à l'échelle individuelle d'évaluer la réussite des accompagnements réalisés dans le cadre des clubs départementaux et national PVD. En revanche, vous pouvez tout à fait nous **partager vos retours**, observations et suggestions d'amélioration, ainsi qu'à vos référents locaux.







## Formations et retours de bonnes pratiques

- **Est-ce qu'il serait possible d'avoir un second webinaire à "mi-évaluation" pour savoir si notre mode d'évaluation est sur la bonne voie ? Est-ce qu'il serait possible d'avoir des exemples d'évaluations pour s'en inspirer ?**

Oui, tout à fait. Au second semestre 2025, la direction de programme PVD organisera un webinaire de partage de bonnes pratiques où des chefs de projet PVD témoigneront de leurs travaux d'évaluation.

- **Est-ce qu'il y aura des formations à disposition des chefs de projet sur l'évaluation de projets ?**

Vous trouverez dans le « Référentiel - Ressources pratiques PVD » des **exemples de formations** en évaluation disponibles sur le site du CNFPT. Deux modules de formation organisés pour le programme Action cœur de ville sont également partagés au réseau Petites villes de demain sur la plateforme d'animation du réseau Petites villes de demain [Resana](#).

## Les méthodes

- **Certains projets sont en cours de finalisation. Comment évaluer les projets non terminés ?**

La question de la temporalité est en effet très présente au regard des déploiements des projets qui composent les plans d'actions Petites villes de demain.

Certaines actions s'inscrivent dans le temps long et leur mesure d'impact ne pourra s'effectuer qu'une fois réalisées. Pour celles-ci, il existe néanmoins **tout un processus préalable à leur mise en œuvre**, notamment la réalisation d'études pré-opérationnelles, dont il est intéressant de rendre-compte. **La démarche d'évaluation peut être l'occasion de mettre en lumière ces actions « invisibles ».**

- **Serait-il possible de faire une évaluation qualitative et non sur la base d'indicateurs quantitatifs ?**

Il peut en effet parfois être difficile d'objectiver les effets de certaines actions uniquement par le biais d'indicateurs quantitatifs. **Mobiliser des éléments d'enquête qualitative peut ainsi s'avérer particulièrement efficace**, à la fois **pour illustrer et renforcer** des résultats à partir d'indicateurs chiffrés mais aussi pour **rendre-compte de manière plus approfondie** des différents effets d'un dispositif.

Pour en savoir plus sur les méthodes qualitatives et les différentes manières de les mettre en œuvre, consulter le « Référentiel – Outils et indicateurs PVD » disponible sur la plateforme d'animation du réseau Petites villes de demain [Resana](#).

- **Comment rendre-compte de l'abandon de certains projets ?**

L'abandon de projets dans le cadre du programme PVD n'est **pas nécessairement la conséquence d'un échec** : ne pas mettre en application un projet néfaste au dynamisme des villes ou à l'adaptation au changement climatique est aussi une action à valoriser. Il arrive parfois que le besoin pré-identifié n'existe plus. **Il n'est alors plus**





**justifié de mettre en œuvre une action qui n'apparaît plus comme pertinente aux regards des objectifs recherchés.**

En ce sens, mobiliser la notion des « **coûts évités** » peut permettre de rendre compte dans l'évaluation locale d'une stratégie réfléchie de gestion des projets. De même, il est possible de parler en termes d'« **actions de substitution** » que l'abandon d'un projet a pu permettre de réaliser.

## Les indicateurs

### ➤ Quels sont les critères d'un "bon" indicateur ?

De nombreux indicateurs peuvent être mobilisés pour appuyer l'exercice d'évaluation locale. Un « bon » indicateur doit permettre de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre par la collectivité locale pour atteindre ses objectifs. Il doit permettre de déterminer si les actions sont adaptées et suffisantes et d'identifier les leviers d'amélioration.

**Mais attention, il ne faut pas vouloir à tout prix trouver l'indicateur parfait.** Il doit surtout **être simple** pour faciliter son exploitation et son interprétation, et doit être **basé sur des données fiables et disponibles** (contre-exemple : les données de l'Insee sont facilement accessibles et très fiables, mais elles ne sont disponibles que l'année N+1 ou N+2, ce qui peut constituer une difficulté).

Il n'est pas nécessaire d'utiliser un grand nombre d'indicateurs pour mener une évaluation locale. Au contraire, nous recommandons de se concentrer sur **quelques indicateurs**, qui **articulés avec d'autres éléments** plus qualitatifs, pourront permettre de **mesurer les résultats et impacts des actions menées**.

### ➤ Les indicateurs qui avaient été prévus dans la convention sont-ils encore pertinents aujourd'hui ?

Les indicateurs prévus dans le cadre des conventions-cadres sont parfois orientés sur le suivi des projets plus que sur leurs impacts. Dans ce cas, il peut être plus intéressant de travailler par grandes thématiques du projet de territoire et de définir quelques indicateurs par thématique permettant de rendre-compte de l'impact des projets.

Les indicateurs de suivi peuvent ensuite **nourrir et s'articuler avec les différents éléments d'évaluation qui auront été constitués**.

### ➤ Si chaque commune peut choisir ses indicateurs, comment évaluer le programme à l'échelle départementale ?

Si en tant que référent Etat du programme PVD, vous souhaitez produire des éléments d'évaluation au niveau départemental, il peut être plus facile de repartir des indicateurs référencés dans le « Référentiel – Outils et indicateurs PVD » disponible sur la plateforme d'animation du réseau Petites villes de demain [Resana](#).

Vous y trouverez des exemples **d'indicateurs disponibles à la maille communale** et qu'il est donc possible d'agréger au niveau départemental. Également, il apparaît opportun **d'articuler ces quelques éléments quantitatifs avec les travaux d'évaluation des collectivités et des entretiens** avec les acteurs de Petites villes de demain sur l'ensemble du département.

