

Evaluer un projet de territoire Petites villes de demain

GUIDE METHOLOGIQUE

**DU KIT EVALUATION
PETITES VILLES DE DEMAIN**





Guide méthodologique

Plusieurs années après le lancement du programme Petites villes de demain, la direction du programme souhaite apporter aux collectivités PVD des ressources leur permettant de rendre-compte des résultats du programme et de son effet sur les dynamiques locales.

Le présent guide a pour objectif de fournir des recommandations méthodologiques pour l'évaluation locale des projets de territoire Petites villes de demain.

Pourquoi mener une évaluation des projets de territoire PVD ?

L'évaluation des projets PVD ne se limite pas à la réalisation d'un bilan des projets menés. Cet exercice consiste à se poser des questions pour **savoir si le projet de territoire a porté ses fruits**, si les effets observés, positifs ou négatifs, étaient attendus ou non, et **dégager des axes d'amélioration**.

La démarche d'évaluation se distingue de l'audit et des contrôles d'inspection. Elle a pour objectif d'améliorer l'action publique, et pas nécessairement de la comparer. Par ailleurs, cette démarche s'inscrit dans une perspective de **transparence de l'action publique**. Elle doit permettre de rendre-compte des résultats obtenus et de l'utilisation des deniers publics, auprès des bénéficiaires et des contribuables.

En l'occurrence, la mise en œuvre d'une évaluation d'un projet de territoire des Petites villes de demain est **une ressource pour les maires et les élus souhaitant rendre-compte aux habitants** des efforts déployés dans le but d'améliorer leur cadre de vie et la revitalisation de leur territoire.

Dans le cas des projets de territoire PVD, l'évaluation locale des projets peut démarrer dès à présent. Bien que l'ensemble des projets inscrits aux conventions-cadres PVD ne soient pas encore achevés car s'inscrivant dans le temps long, il apparaît néanmoins opportun de **mettre en lumière les actions déjà réalisées** et d'objectiver les effets déjà perceptibles des premières réalisations, grâce à des outils méthodologiques rigoureux.

En outre, **la direction de programme PVD invite les chefs de projet à transmettre leurs rapports d'évaluation** à leurs référents départementaux et à la direction de programme, afin de nourrir un panorama national des territoires PVD et de leurs projets. Pour cela, vous pouvez nous contacter à l'adresse petitesvillesdedemain@anct.gouv.fr en indiquant « évaluation PVD » dans l'objet de votre mail.



Pour illustrer les recommandations qui seront présentées dans l'ensemble des documents du kit d'évaluation locale, nous utiliserons l'exemple de la Petite ville de demain fictive de Saint-Germain-les-Mines.



Exemple : Le projet de territoire PVD de Saint-Germain-les-Mines

Saint-Germain-les-Mines est une petite commune située dans le département de la Saône-et-Loire, en région Bourgogne-Franche-Comté. Elle se trouve à environ 30 km au nord-ouest de Mâcon (ville ACV), dans une zone marquée par une forte empreinte industrielle due à son passé minier.

La ville doit son développement à l'exploitation du charbon, qui a débuté de manière intensive au XIXe siècle. L'extraction minière a favorisé l'essor économique de la commune, attirant une main-d'œuvre importante et structurant l'organisation urbaine. Cependant, avec la fermeture des mines dans la seconde moitié du XXe siècle, la commune a dû faire face à une perte d'emplois massive et à un déclin démographique progressif.

Aujourd'hui, Saint-Germain-les-Mines fait face à plusieurs défis :

- **Reconversion économique** : La ville cherche à diversifier son activité économique après la disparition de l'industrie minière. Le développement du tourisme patrimonial et des initiatives locales tente de pallier cette perte.
- **Attractivité et services** : Comme beaucoup d'anciennes villes minières, elle souffre d'un manque d'attractivité pour les jeunes actifs et les nouveaux habitants. L'accès aux services publics et aux infrastructures est un enjeu clé.
- **Rénovation urbaine et cadre de vie** : Les traces du passé industriel se retrouvent dans le bâti et les espaces publics, nécessitant des efforts de réhabilitation et de modernisation.

Saint-Germain-les-Mines illustre bien les défis auxquels sont confrontées les anciennes villes industrielles en transition. Son engagement dans le programme "Petites Villes de Demain" pourrait être une opportunité pour repenser son avenir et renforcer son dynamisme local.

Le plan d'action de la commune ainsi que des données sur celle-ci sont disponibles en annexe de ce document.




Afin de vous permettre d'identifier vos besoins concernant l'évaluation de votre projet de territoire et ainsi formaliser votre démarche, nous recommandons de mettre par écrit, sous forme de document de cadrage de quelques pages (aussi appelé « référentiel d'évaluation »), les différents éléments détaillés ci-après, en suivant les étapes suivantes :

Etape 1 - Identifier les parties prenantes	4
Etape 2 - Définir la gouvernance	4
Etape 3 - Prioriser les thématiques à évaluer	5
Etape 4 – Définir des questions évaluatives.....	6
Etape 5 – Choisir les méthodes et outils.....	7
Etape 6 – Définir le calendrier (et le budget éventuel)	8
Annexes.....	9

Etape 1 - Identifier les parties prenantes

En amont du démarrage de l'évaluation locale, **identifier les parties prenantes – tous les acteurs impliqués et impactés par les projets – est une étape indispensable** pour évaluer l'ensemble des conséquences des projets sur le quotidien des villes.

 **Exemple :** à Saint-Germain-les-Mines, pour renforcer l'activité commerciale en centre-ville, axe prioritaire identifié par les services municipaux, un ensemble d'acteurs sont mobilisés. D'une part se trouvent les commerçants, la chambre régionale de commerce, les services déconcentrés de l'Etat au développement territorial, les banques locales ou partenaires des commerces locaux : ce sont les partenaires des actions. D'autre part, se trouvent les publics impactés par les actions menées par ces partenaires : habitants du centre-ville, commerçants hors du centre-ville, personnes vivant hors de la ville et utilisateurs du centre-ville pour son offre commerciale...

Bien identifier les parties prenantes permet de se représenter **les différents impacts** que peuvent avoir des projets, et les interactions entre les publics impactés et partenaires, dont les impacts peuvent être différenciés. Cela permet de s'assurer qu'une partie prenante ne soit pas oubliée et soit bien intégrée dans la démarche.

Etape 2 - Définir la gouvernance

Pour mener à bien une évaluation, il est nécessaire de réfléchir à la gouvernance, c'est-à-dire les modalités par lesquelles on gère l'exercice. En théorie, il est essentiel d'établir un comité spécifique d'évaluation avec l'ensemble des parties prenantes. Cela permet de **cadrer l'exercice en englobant les approches des différents partenaires et bénéficiaires**, qui peuvent ainsi se saisir des questions d'évaluation. La réunion de ce comité doit aussi





servir à présenter les avancées, les difficultés rencontrées et les résultats – intermédiaires et finaux.


En pratique, dans le cadre du programme des Petites villes de demain, **les comités de projet (COPO/COPEX) peuvent être l'occasion d'aborder les sujets d'évaluation**, de créer du débat, de présenter l'avancée de l'exercice et de résoudre les difficultés, avant de présenter par la suite les résultats. Ne pas multiplier les comités locaux évite le désengagement de certaines parties prenantes.

Etape 3 - Prioriser les thématiques à évaluer

Une fois les parties prenantes identifiées et le mode de gouvernance à privilégier, il est nécessaire de **hiérarchiser les thématiques et de circonscrire le périmètre de ce qui sera effectivement évalué**. Pour ce faire, il est préférable de définir des axes de réflexion larges pour ne pas multiplier les questions thématiques et mutualiser l'usage des indicateurs.

Cela est particulièrement important pour l'évaluation d'un projet de territoire tel que Petites villes de demain : les actions menées portant sur des thématiques très variées, il peut être nécessaire de les regrouper par grands axes afin de faciliter la démarche évaluative.

Questionner les grandes thématiques du plan d'action communal à l'aune des finalités des projets qui les composent permet de **prioriser** certains axes d'évaluation, et de faciliter la tâche de définition des questions évaluatives par la suite. La priorisation des axes à évaluer peut-être déterminée en fonction de leur aspect particulièrement stratégique pour la dynamique de la ville, du coût représenté par les projets ou de leur aspect particulièrement innovant.

 **Exemple :** *Le plan d'action de la commune de Saint-Germain-les-Mines contient 9 axes (voir annexes). Il convient de questionner ceux-ci pour regrouper et prioriser les thématiques à traiter dans l'exercice d'évaluation.*

Ainsi, au lieu de traiter les axes 1 et 2 séparément, portant respectivement sur l'habitat privé et le parc social, il conviendrait de les regrouper dans une grande thématique sur « L'habitat à Saint-Germain-les-Mines ».

De même, les axes 4 et 8 relatifs aux activités commerciales, touristiques et associatives dans le but de renforcer l'attractivité de la commune, pourraient être regroupés sous l'angle de l'attractivité économique ; tandis que les actions des axes 3, 6 et 9 concernent des aspects liés à la transition écologique (transition énergétique et renaturation).

Lors du dernier comité de projet, il a été à nouveau souligné par l'ensemble des parties prenantes, et particulièrement par le maire que l'habitat est un chantier prioritaire sur lequel il faut continuer à travailler et insister. Parmi les thématiques à évaluer, il semble donc que celle de l'habitat à Saint-Germain-les-Mines doit être retenue.

Par ailleurs, si le maintien de l'offre de soins et de services (axe 5) est également un enjeu majeur pour la commune, les actions relatives à cet axe n'ont pas encore pu être mises en œuvre. Il n'apparaît donc pas pertinent de retenir cet axe parmi les thématiques à évaluer.





Etape 4 – Définir des questions évaluatives

L'étape de définition de la question évaluative est essentielle à la réalisation d'une bonne évaluation : l'objet de l'évaluation et les termes dans lesquels la question est posée structurent l'organisation et le déroulement de l'évaluation.

La question évaluative est l'axe selon lequel l'évaluateur va appréhender et structurer son travail d'évaluation. Généralement formulée sous la forme d'une interrogation fermée, **la question évaluative doit susciter une réponse étudiée selon plusieurs critères tels que la pertinence, l'efficacité ou l'efficience de la politique publique évaluée**. Les réponses apportées aux questions évaluatives retenues permettront de structurer le **plan** du rapport d'évaluation (davantage de précisions sont disponibles dans le document « Référentiel - Ressources pratiques PVD »).

Une bonne question évaluative est aussi une question à laquelle il est **possible de répondre avec les moyens à disposition** : des questions trop ambitieuses peuvent être contre-productives par leur difficulté, notamment à pouvoir rassembler les données quantitatives, ou qualitatives, localement disponibles.

Dans le cadre de l'évaluation des projets de territoire PVD, nous recommandons de formuler **2 ou 3 questions évaluatives** portant sur quelques enjeux préalablement identifiés comme prioritaires ou stratégiques pour le territoire.

Nous incitons les chefs de projet à privilégier des questionnements **opérationnels**, qui permettent d'aboutir à des résultats concrets et simples de lecture, sans pour autant que le compte-rendu se limite à un bilan.

 **Exemple :** La phase précédente a permis de définir 3 thématiques sur lesquelles porterons la démarche d'évaluation du projet de territoire de Saint-Germain-les-Mines. La cheffe de projet propose une question évaluative par thématique :

- *L'amélioration de l'offre d'habitat : « Les actions réalisées en faveur de l'habitat ont-elles permis d'améliorer la qualité et la quantité des logements de la commune de Saint-Germain-les-Mines ? »*
- *Le développement de l'attractivité économique du territoire : « En quoi les actions réalisées en faveur de l'activité commerciale et touristique de Saint-Germain-les-Mines ont-elles eu un impact sur l'attractivité du territoire ? »*
- *L'accompagnement de la transition écologique : « Les actions réalisées en faveur de la transition écologique ont-elles permis à la commune de s'inscrire durablement dans une trajectoire de résilience et d'améliorer le cadre de vie des habitants de Saint-Germain-les-Mines ? »*





Etape 5 – Choisir les méthodes et outils

Pour mener à bien l'étude d'une question évaluative, plusieurs outils s'offrent à l'évaluateur. En fonction des thématiques et problématiques choisies, certaines méthodes d'enquêtes et certains indicateurs peuvent être mobilisés pour établir un suivi ou une analyse d'impact des projets évalués.


Ces outils, méthodes et indicateurs, ont été recensés dans le document « Référentiel – Outils et indicateurs PVD » de notre kit d'évaluation PVD.

 **Exemple :** La cheffe de projet de Saint-Germain-les-Mines souhaite trouver des méthodes pertinentes pour étudier les questions évaluatives ci-dessus.

Pour ce faire, après s'être renseignée à l'aide du document « Référentiel – Outils et indicateurs PVD » du kit d'évaluation locale, elle constitue un tableau avec les méthodes et outils qu'elle trouve les plus intéressants et pertinents au regard des questions évaluatives.

Question évaluative	Outils et indicateurs
Les actions réalisées en faveur de l'habitat ont-elles permis d'améliorer la qualité et la quantité des logements de la commune de Saint-Germain-les-Mines ?	Évolution du nombre de logements sur la commune depuis 2020
	Evolution du taux de vacance de longue durée (plus de 2 ans) dans le parc privé depuis 2020
En quoi les actions réalisées en faveur de l'activité commerciale et touristique de Saint-Germain-les-Mines ont-elles eu un impact sur l'attractivité du territoire ?	Evolution du nombre et typologie des commerces installés depuis moins de 2 ans, afin de réaliser un suivi des installations de commerces récentes
	Evolution du taux de vacance commerciale depuis 2020
	Suivi du nombre d'animations locales et événements commerciaux et du nombre de participants
	Entretiens avec des associations de commerçants afin d'estimer l'impact des actions sur la fréquentation des commerces
	Suivi du nombre de visiteurs se rendant à l'office de tourisme





<i>Les actions réalisées en faveur de la transition écologique ont-elles permis à la commune de s'inscrire durablement dans une trajectoire de résilience et d'améliorer le cadre de vie des habitants de Saint-Germain-les-Mines ?</i>	<i>Evolution des données de consommation d'énergies dans les équipements publics</i>
	<i>Evolution de l'indice d'artificialisation brute annuelle</i>
	<i>Entretiens avec les bénéficiaires des actions suivantes :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>désimperméabilisation des rues du quartier Ouest (habitants du quartier)</i> - <i>rénovation d'un bâtiment du parc de logements sociaux (habitant du bâtiment)</i> - <i>mise en place d'un circuit d'approvisionnement court (écoliers de l'école)</i> - <i>rénovation de la piscine municipale (usagers)</i>

Etape 6 – Définir le calendrier (et le budget éventuel)

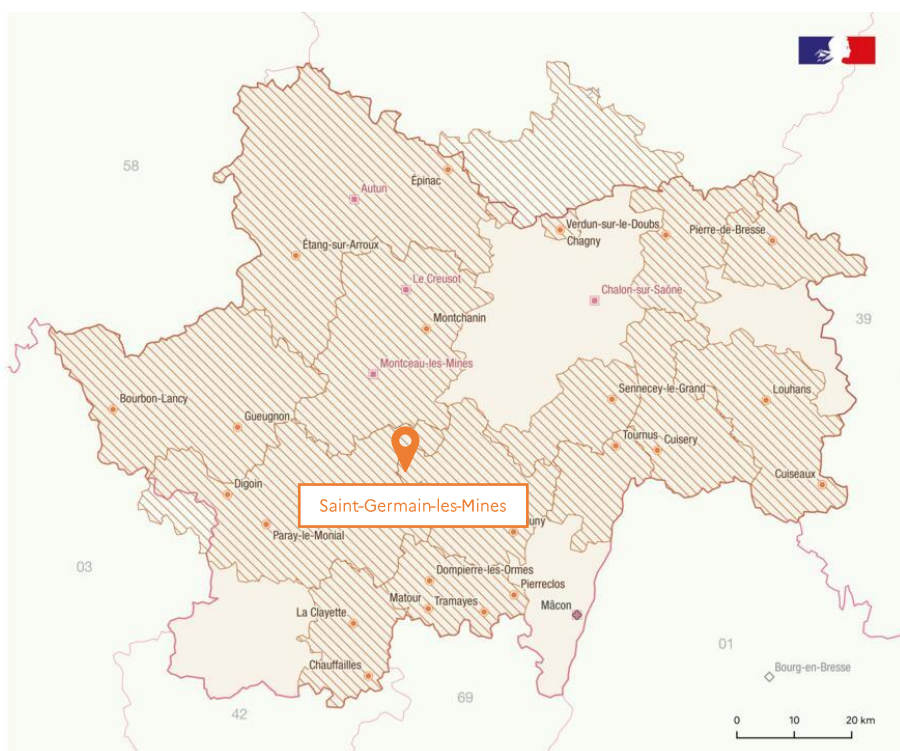
La réalisation d'un **rétroplanning** est fortement conseillée pour suivre les nombreuses échéances de l'évaluation et établir un plan de charge réaliste. Il est conseillé d'accorder un mois au cadrage de l'évaluation, un à deux mois à la collecte d'informations et deux mois pour l'analyse et la rédaction du rapport final.

Dans le cas où un prestataire extérieur serait mobilisé pour intervenir sur le chantier d'évaluation, l'établissement et le suivi du budget alloué doit être réalisé. La mise en commun de ressources entre collectivités peut être une manière de mutualiser les coûts de l'expertise.

Annexes

ANNEXE 1 : DONNEES DE REFERENCE

- **Nom de la commune** : Saint-Germain-les-Mines
- **Région/Territoire** : Bourgogne-Franche-Comté, Saône-et-Loire
- **Caractéristiques générales** :
 - 3 800 habitants
 - 161 hab/km² - densité 5 -> bourgs ruraux
 - Niveau de centralité intermédiaire d'équipements et de services
 - Typologie systémique : petites polarités industrielles et artisanales
- **Cadre du programme PVD** :
 - Convention-cadre signée depuis 2023 valant ORT, OPAH-RU entre la communauté de communes, Saint-Germain-les-Mines et 2 autres collectivités signataires, des bailleurs sociaux partenaires associés, le CAE, l'EPF et un syndicat mixte
 - 1 dossier fonds vert pour 100 000€
 - 300 logements rénovés avec l'aide de l'ANAH pour 3M€
 - 1 France Service
 - 1 chef de projet en poste dédié engagé par la commune et financé par le fond de concours



ANNEXE 2 : DETAIL DE L'AVANCEMENT DU PLAN D'ACTION DE LA COMMUNE

Axe 1 : Améliorer l'habitat privé, lutter contre le mal-logement et la précarité énergétique

- Mise en œuvre d'une OPAH-RU
 - Engagée, fin T1 2028, financements obtenus

Axe 2 : Restructurer le parc social tout en réhabilitant des friches en cœur de ville

- Recomposition urbaine de l'îlot de la Place par Saône-et-Loire Habitat
 - Engagée, fin T4 2026, pas de co-financement recherché
- Réhabilitation d'un parc locatif par l'EPL local
 - En étude préalable depuis T3 2022, pas de co-financement recherché



Axe 3 : Restructurer les espaces publics en ciblant les quartiers les plus dégradés

- Réaménagement de l'entrée nord et végétalisation des espaces publics
 - En étude préalable, en recherche de financements
- Désimperméabilisation des rues de l'ouest du centre-ville
 - Engagée depuis 2023, financements obtenus

Axe 4 : Renforcer l'activité commerciale en centre-ville

- Manager de commerce
 - Livrée au T2 2023, financements obtenus
- Politique municipale d'acquisition/réhabilitation et de mise en location de locaux commerciaux vacants
 - Engagée, fin T1 2026, pas de co-financement recherché

Axe 5 : Maintenir et développer l'offre de soins et de services à la population

- Maintenir et développer l'offre de santé
 - Engagée depuis T2 2023, en recherche de financements
- Création d'une France Services
 - Non démarrée

Axe 6 : Réhabiliter les équipements publics et améliorer leur performance énergétique

- Réhabilitation et rénovation énergétique d'un bâtiment public
 - Livrée au T1 2023, financements obtenus

Axe 7 : Mettre le numérique au service de la population et de la culture

- Transition numérique et création d'outils numériques au service des habitants
 - Engagé depuis T4 2023, financements obtenus
- Réaménagement de la bibliothèque municipale et accès à des contenus numériques
 - Livrée au T2 2024, financements obtenus

Axe 8 : Renforcer le lien social et l'attractivité du centre-ville

- Renforcement de l'offre de services et d'activités de la maison associative
 - Livrée au T4 2022, financements obtenus
- Animation de centre-ville sur le patrimoine minier
 - Livrée au T4 2023, financements obtenus

Axe 9 : Améliorer les équipements de sport et de jeunesse

- Rénovation de la piscine municipale, travaux de mises aux normes environnementales
 - Livrée au T3 2023, financements obtenus
- Mise en place d'un circuit d'approvisionnement court de produits locaux pour la cantine de l'école du Centre
 - Livrée au T3 2022, pas de co-financement recherché

