

COMPRENDRE



RAPPORT D'ÉVALUATION INTERNE DU PROGRAMME PETITES VILLES DE DEMAIN



La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l'ANCT ; contact : info@anct.gouv.fr

[Directeur de publication \(par intérim\)](#) : Eric Etienne (ANCT) ; [Suivi éditorial](#) : Dominique Consille (ANCT);
[Rédaction](#) : Léa Alcon-Lignereux, Suzie Chevéé, Juan Martinez-Baretaud, Pierre Torres (ANCT) ; [Secrétariat de rédaction](#) : Muriel Thoin (ANCT)

[Photo de couverture](#) : Juliette PAVY / POPSU-TERRA

[Dépôt légal](#) : septembre 2025 [ISBN](#) : 978-2-488583-02-2

SOMMAIRE

Rapport d'évaluation interne du programme Petites villes de demain

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS PVDP.6

- 1) Les caractéristiques des projets PVD
- 2) Les facteurs liés à l'avancement des projets PVD

L'EFFET LEVIER FINANCIER DU PROGRAMME PVDP.11

- 1) L'engagement financier de l'Etat et des partenaires du programme PVD
- 2) Le détail des financements des projets PVD
- 3) La mention PVD comme atout à la recherche de financement
- 4) De nets résultats sur la mobilisation et l'obtention des subventions du Fonds vert

LA MESURE D'IMPACT DU PROGRAMME PVDP.15

- 1) L'impact sur les fonctions de centralité
- 2) L'impact sur la qualité de vie des habitants
- 3) L'accompagnement vers la transition écologique

L'OFFRE DE SERVICE DU PROGRAMME PETITES VILLES DE DEMAINP.21

- 1) La plus-value des postes de chefs de projet
 - Le savoir-faire et savoir-être des chefs de projet : des aptitudes jugées essentielles à la conduite des projets de territoire PVD
 - La transversalité : le fruit d'un travail actif du chef de projet conditionné par son positionnement au sein des collectivités
 - La comitologie PVD : un outil de transversalité mobilisé par les chefs de projet
- 2) Les effets de la mise en réseau au sein du Club PVD

CONCLUSIONP.26

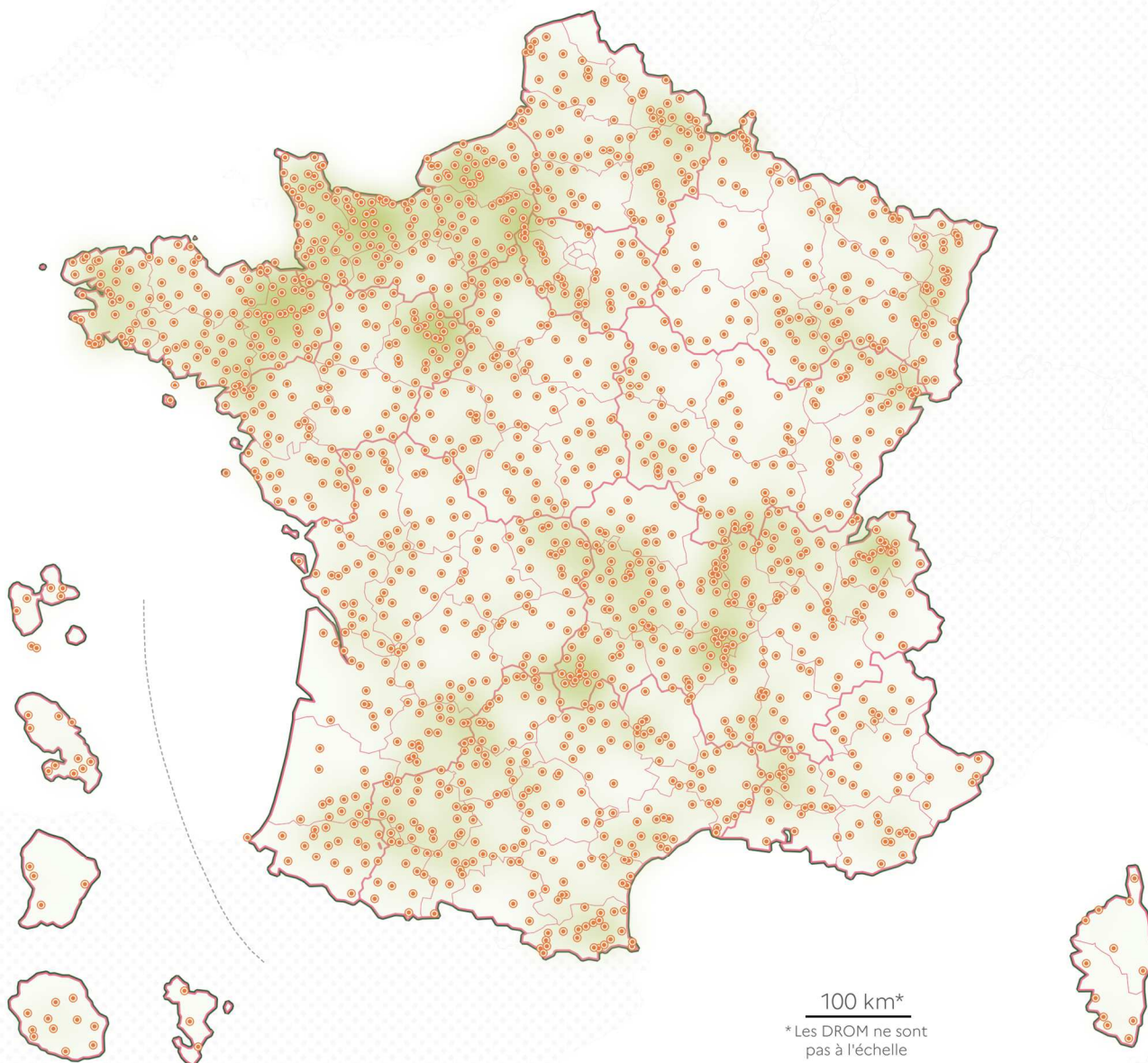
ANNEXE : MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATIONP.28



1646 communes sélectionnées dans le programme Petites villes de demain

À date du 05 décembre 2024

● Commune Petites villes de demain



LE PROGRAMME PETITES VILLES DE DEMAIN

Lancé le 1^{er} octobre 2020 pour une durée de 6 ans, par la ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, et piloté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), le Programme « Petites Villes de Demain » (PVD) s'adresse aux villes de moins de 20 000 habitants, dont il vise à conforter le rôle structurant de centralité dans le développement des territoires ruraux. Il a été conçu en réponse à la demande des élus de petites communes présentant des signes de fragilités de bénéficier d'un programme d'aide à la revitalisation.

Au 31 décembre 2024, 1 646 communes en sont bénéficiaires. Le choix des communes et intercommunalités bénéficiaires s'est notamment appuyé sur les résultats de l'étude « Centralités » menée en partenariat par l'Inrae et l'ANCT, ainsi que les contributions des Préfets. Le pilotage du programme est assuré par l'ANCT, en coordination avec les principaux partenaires nationaux (Anah, Ademe, Association des Petites Villes de France (APVF), Banque des Territoires (BdT), DGALN, Cerema, ministère de la Culture et Popsu-Territoire).

L'accompagnement de l'Etat et de ses partenaires auprès des collectivités repose sur trois piliers : un appui en ingénierie au travers du co-financement et de la formation des postes de chefs de projet, des accompagnements sur des mesures thématiques ciblées en fonction du projet de territoire, et un accès au « Club PVD » - réseau animé au niveau national par l'ANCT et au niveau local par les préfets de département, délégués territoriaux de l'agence, permettant la diffusion d'outils d'aide au pilotage des projets.

Depuis 2024, l'ANCT a impulsé une démarche d'évaluation du programme en deux volets : une évaluation menée en interne objet de la présente note de synthèse, et un [accompagnement méthodologique des collectivités](#) souhaitant réaliser leurs propres travaux d'évaluation¹.

L'évaluation interne par l'ANCT s'articule autour de quatre questions :

- 1) Les projets PVD des collectivités ont-ils été réalisés et mis en œuvre ?
- 2) Dans quelle mesure peut-on identifier un effet levier financier du programme dans les territoires ciblés ?
- 3) Dans quelle mesure les projets des communes engagées dans le programme ont-ils permis d'améliorer la qualité de vie de leurs habitants et de ceux des territoires alentours et de renforcer les fonctions de centralité des territoires bénéficiaires ainsi que leur trajectoire de transition écologique ?
- 4) Dans quelle mesure l'offre de services proposée par la Direction de programme (ANCT) est-elle de nature à renforcer les capacités des communes PVD à concevoir et réaliser leurs projets ?

Cette note de synthèse vise ainsi à présenter les principales conclusions disponibles à date pour chaque question.

Notes

¹ L'ANCT a notamment publié un kit d'évaluation Petites villes de demain composé de quatre documents : un guide méthodologique pour mener l'évaluation de son projet de territoire PVD, un référentiel des méthodes et des indicateurs mobilisables, un référentiel de ressources pratiques ainsi qu'un document de « Foire aux questions ». Ce kit a été présenté aux chefs de projet lors d'un webinaire dédié, en avril 2025. En amont de la publication de ce kit, l'ANCT a également organisé des ateliers de travail avec des référents du programme, sur le thème de l'évaluation.



LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS PVD

La première partie de cette synthèse vise à établir l'état d'avancement des projets portés par les communes Petites villes de demain dans le cadre de leur projet de territoire et à déterminer les facteurs de réussite à leur concrétisation.

Pour se faire, la direction de programme Petites villes de demain a déployé un outil de suivi des projets PVD, aussi appelé « Grist PVD », qui consiste en une base de données renseignées par les 870 chefs de projet en poste dans les communes du programme. Cet outil permet de recenser plus de **28 000 actions PVD**.

D'après les estimations réalisées à partir du niveau de complétude, cela représenterait **80 % du total des actions** constitutives des conventions-cadres, soit un total d'actions que l'on peut estimer **entre 30 et 35 000**.

1) LES CARACTÉRISTIQUES DES PROJETS PVD

Au 31 décembre 2024, **970 conventions-cadres²** ont été signées par les communes PVD. En moyenne, les conventions-cadres portent sur 34 actions, dont environ 75 % sont des projets (le dernier quart portant sur des études préalables). Les actions sont pour la plupart portées par le bloc communal : 73 % par les communes et 20 % par les EPCI.

L'ensemble des actions PVD recensées sont catégorisées par thématique. Les quatre **thématiques principales** des actions PVD sont ainsi :

- 1) **le cadre de vie et l'aménagement urbain**, comme par exemple l'aménagement de rues et de places publiques ou des opérations de végétalisation ;
- 2) **l'habitat**. Il peut alors s'agir de projets concernant la mise en place d'OPAH-RU, des opérations de lutte contre la vacance de logement, de communications auprès de propriétaires du dispositif MaPrimeRenov', de requalifications de friches, etc. ;
- 3) **la mobilité, circulation et stationnement**, comme la création de pistes cyclables et voies vertes, des études de mobilité, le réaménagement de places de parking ou des requalifications de voiries ;
- 4) **le commerce**. Les projets peuvent concerner l'embauche d'un manager de commerce, l'animation des associations de commerçant, un travail sur les vitrines de centre-ville ou encore la création d'un schéma d'accueil de commerçants.

Ces quatre thématiques représentent 54 % des actions PVD, témoignant ainsi qu'il s'agit de sujets considérés comme prioritaires aux yeux des communes PVD et concernant le champ de leurs prérogatives. Ces thématiques se retrouvent d'ailleurs parmi les actions considérées comme étant du niveau de priorité « forte ».

La présence plus faible des autres thématiques peut aussi s'expliquer par des facteurs intrinsèques à l'outil. Comme nous le verrons de manière plus détaillée par la suite, les projets de territoire Petites villes de demain sont caractérisés par leur aspect transversal. Cette caractéristique se retrouve également au sein des projets. Ainsi, certaines thématiques sont poreuses et par exemple, certaines actions classées dans la catégorie « cadre de vie et aménagement urbain » relèvent souvent également de la thématique « Mobilité, circulation et stationnement ». De même, les différentes actions relatives aux transitions écologiques se retrouvent parmi les projets liés à l'habitat, la mobilité mais aussi la transition énergétique, la végétalisation, la préservation de la biodiversité ou encore concernant les sujets liés à l'eau.

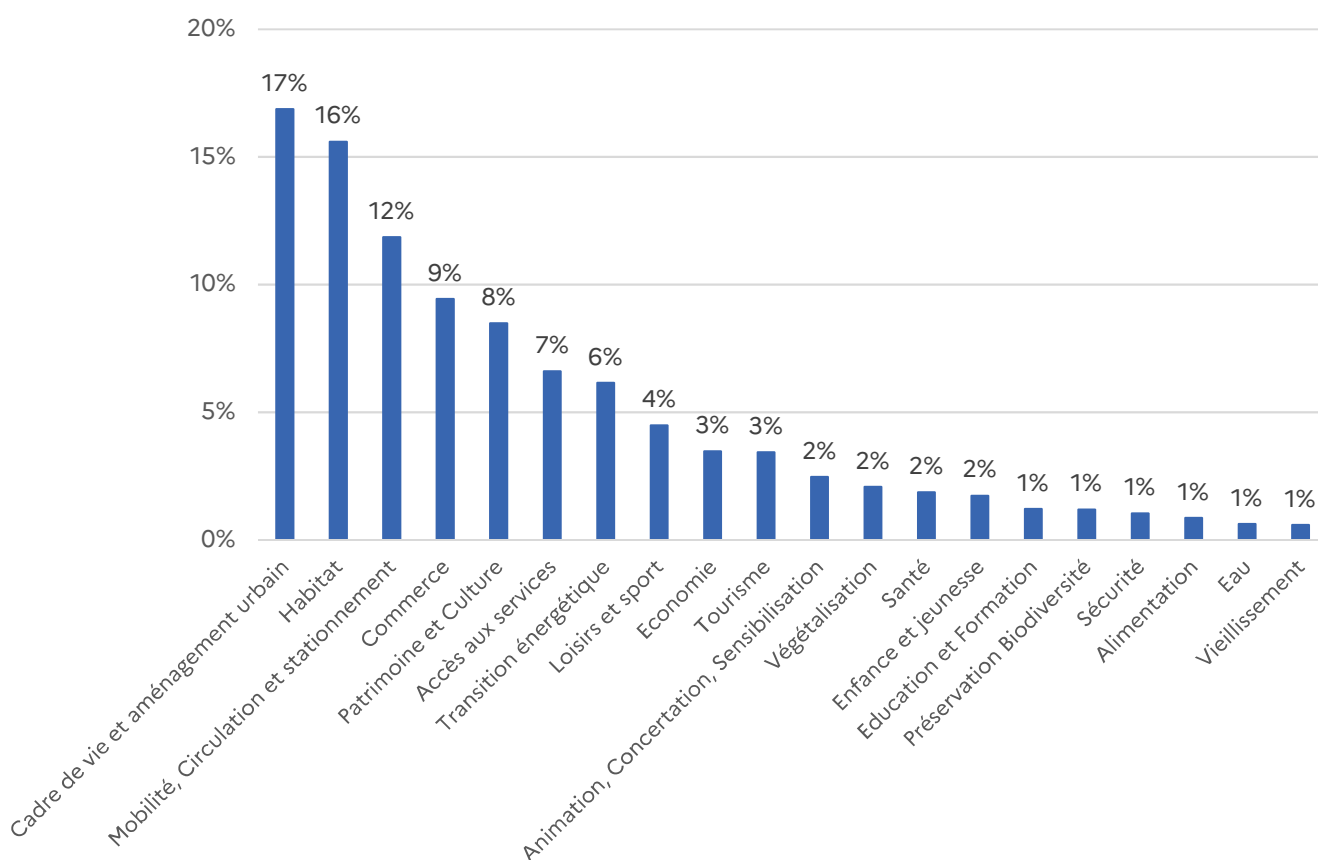
Notes

² Document formalisant le projet de territoires des communes engagées dans le programme PVD, et notamment signé entre les collectivités et l'Etat.



Graphique 1 : Répartition des actions PVD par thématique principale

Source : Extraction Grist PVD au 24/07/2025



Lecture : 17 % des projets PVD ont pour thématique principale le « Cadre de vie et l'aménagement urbain »

2) LES FACTEURS D'AVANCEMENT DES PROJETS PVD

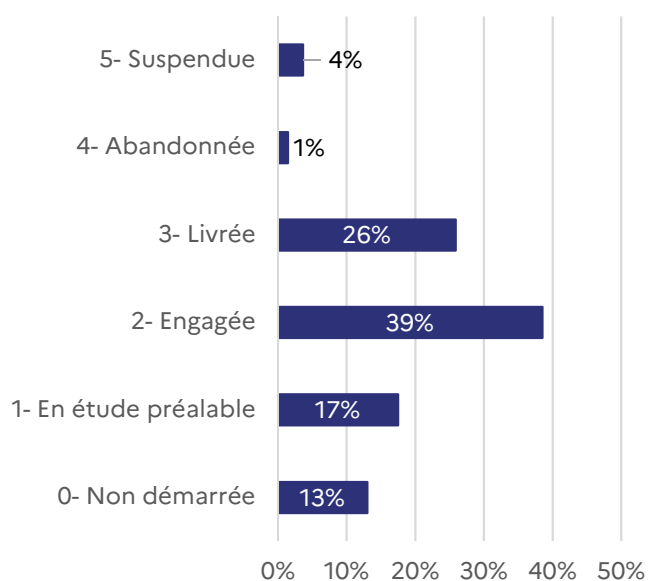
L'outil de suivi des projets PVD permet de suivre leur avancement, principalement à travers les deux indicateurs suivants : le taux de livraison des actions et la finalisation des plans de financement.

A mi-2025, **65 % des actions des conventions-cadres PVD sont soit engagées (39 %), soit livrées (26 %)**. En parallèle, 32 % des actions sont intégralement financées tandis que 27 % des actions ne recherchent pas de cofinancements et sont ainsi autofinancées.



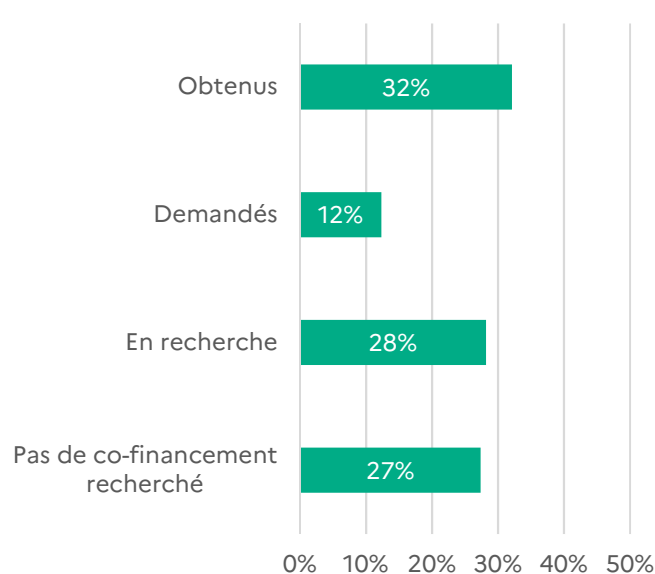
Graphique 2 : Répartition de l'état d'avancement des actions PVD

Source : Extraction Grist PVD au 24/07/2025



Graphique 3 : Répartition de l'état de recherche des financements PVD

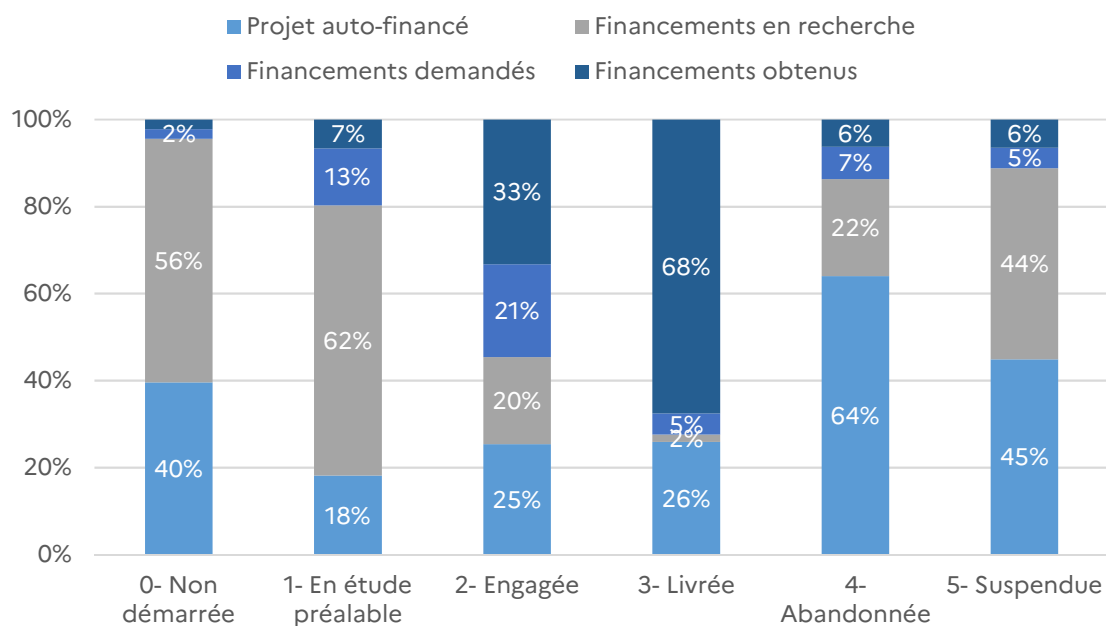
Source : Extraction Grist PVD au 24/07/2025



Le croisement de ces deux indicateurs d'avancement (voir le graphique 4 ci-dessous) confirme que l'état d'avancement d'un projet et l'état de son financement sont étroitement liés. Respectivement, 68 % et 26 % des actions livrées ont obtenu leurs financements ou sont auto-financées, soit au total 94 % des actions livrées. Cela qui témoigne d'une part, d'une actualisation régulière de ces informations sur la plateforme de suivi de projets Grist et d'autre part, cela permet de confirmer que plus d'un quart des actions sont autofinancées par les collectivités.

Graphique 4 : Croisement des indicateurs « avancement des actions » et « état de recherche des financements »

Source : Extraction Grist PVD au 24/07/2025



Lecture : 26 % des actions indiquées comme « livrées » ont été auto-financées.



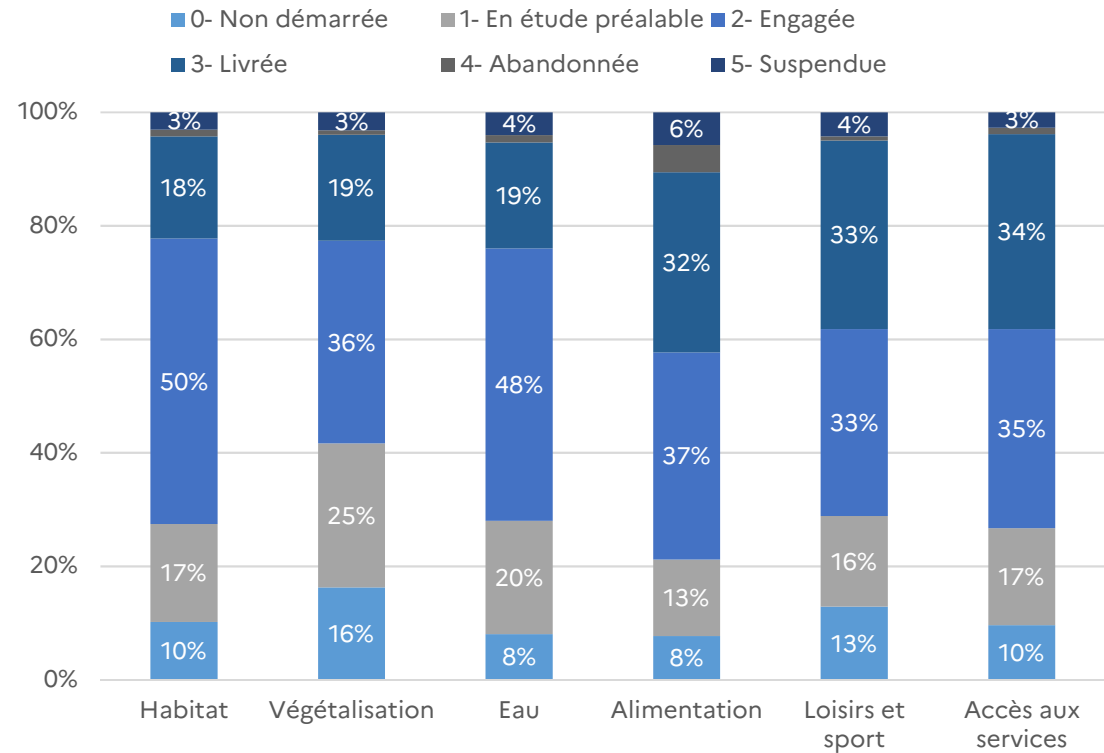
Naturellement, toutes les actions ne progressent pas au même rythme. Ainsi, les actions traitant du sujet « habitat » sont à livrées à 18 %, soit un taux de livraison moins important que le reste des actions. Mais par ailleurs, 50 % des actions sont engagées, soit un taux bien supérieur aux autres actions PVD.

Cela s'explique par les caractéristiques de ces projets portant souvent sur des opérations longues et ambitieuses mêlant études, travaux, et mise en relation d'acteurs très divers.

A l'opposé, les actions traitant de l'accès aux services sont livrées à 34 % et engagées à 35 %. Les actions traitant de l'accès aux services sont généralement des actions plus rapides à mettre en place (par exemple : rampe d'accès pour les personnes à mobilité réduite au niveau d'une mairie ou d'un musée) ou issue de politiques publiques désormais expérimentées (comme l'ouverture d'une Maison France Services).

Graphique 5 : Répartition par niveau d'avancement des actions PVD, par thématique³

Source : Extraction Grist PVD au 24/07/2025



Lecture : 18 % des actions relatives à l'habitat sont livrées. 34 % des actions relatives à l'accès aux services sont livrées.

Au-delà des caractéristiques des projets, d'autres facteurs explicatifs de leur degré d'avancement peuvent être avancés. D'après les entretiens réalisés, certaines actions ont pu être priorisées ou dépriorisées en fonction de la temporalité dans laquelle elles s'inscrivent ou bien de l'accès plus ou moins aisé à acquérir des financements. **Ce travail de priorisation** des actions mises en œuvre fait partie du travail de conduite de projet et est identifié comme un facteur de réussite à la réalisation du projet de territoire.

De même, un **portage politique affirmé du projet de territoire** semble être un facteur important de concrétisation des projets. A ce titre, le travail d'acculturation que les chefs de projet témoignent avoir réalisé auprès des élus apparaît également comme un facteur de réussite.

Par ailleurs, et bien qu'une certaine réserve persiste parfois dans les relations, **le programme permet de confirmer l'importance du positionnement de l'Etat en tant que facilitateur et accompagnateur des collectivités**, ce qui est fortement apprécié de ces dernières. Les référents

Notes

³ Pour simplification de lecture, seules les 3 thématiques ayant respectivement le plus faible et le plus haut taux de livraison sont représentées sur ce graphique.



locaux de l'Etat sur ce programme sont bien identifiés et sont considérés comme favorisant la coopération entre les acteurs locaux.

« Bien sûr, les élus se plaignent toujours [...] d'un État qui est un peu inquisiteur avec ses injonctions, avec ses difficultés à prendre en compte, les réalités du terrain. Là, en fait, si vous faites de l'État en particulier, de ses services, des vrais partenaires d'un projet et d'une contractualisation, je pense que ça change tout. » (Elu)

Réciproquement, les services de l'Etat local indiquent également apprécier cette manière partenariale de travailler, perçue comme constructive et efficace.

« Je trouve que ça a changé le positionnement des services. C'était la première fois qu'on était vraiment en situation d'être le partenaire un peu proposant et, du coup, ça nous permet aussi, au niveau de l'État de manière générale, que ce soit le corps préfectoral ou la DDTM, [...] d'être impliqués dans le suivi de l'élaboration d'un projet tout au long de son parcours, de sa vie » (Réfèrent local de l'Etat)

Le programme PVD a ainsi permis **de conforter les relations entre l'Etat et les collectivités**, pour plus d'efficacité en faveur des projets de développement territoriaux.

La majorité des actions inscrites aux conventions-cadres PVD sont engagées, voire livrées. Un certain nombre de projets restant encore à engager, soit en raison du temps de réalisation d'études préalables soit en raison d'une priorisation stratégique des projets. Le portage politique des projets ainsi que la posture de l'Etat en accompagnateur des collectivités sont identifiés comme autant de facteurs de réussite pour la concrétisation des projets de territoire.



L'EFFET LEVIER FINANCIER DU PROGRAMME PVD

Après avoir déterminé les états d'avancement des projets Petites villes de demain et les facteurs contributifs à leur réussite, cette seconde partie va s'interroger sur la mesure de l'effet levier financier du programme Petites villes de demain. **Autrement dit, en quoi appartenir au programme PVD produit des effets sur la recherche et l'obtention des financements des projets ?**

Les effets du programme PVD sur les financements des projets peuvent s'approcher de différentes manières : à travers la trajectoire des engagements financiers de l'Etat et des partenaires du programme, qui démontre un réel engagement de ces différents acteurs ; grâce également à l'estimation des parts de financement des projets livrés ; mais aussi par les témoignages des maires PVD sur les effets de la « mention PVD » et la comparaison avec d'autres communes similaires au regard de l'obtention de certaines subventions de l'Etat.

1) L'ENGAGEMENT FINANCIER DE L'ÉTAT ET DES PARTENAIRES DU PROGRAMME PVD

Au 31 décembre 2024, le montant des engagements financiers de l'Etat et de ses partenaires pour le programme PVD s'établissait à **3,7 milliards d'euros cumulés depuis son lancement**. L'engagement de l'Etat et de ses partenaires pour le programme PVD est donc réel et massif.

Engagement de l'Etat et de ses partenaires en faveur du programme PVD

- **95 M€** de crédits engagés par l'Etat, dont l'ANCT, la Banque des Territoires et l'Anah pour cofinancer les chefs de projet PVD ;
- **131 M€** en ingénierie (par l'ANCT, l'Anah, la Banque des Territoires, le Cerema, le CNSA et la DGALN) ;
- **3 506 M€** ainsi répartis :
 - 1 436 M€ de l'Etat (Fonds Vert, Fonds Friches, Dotation de soutien à l'investissement local-DSIL, Dotation d'équipement des territoires ruraux-DETR, Drac...) ;
 - 1 949 M€ de l'Anah dédiés à la rénovation de logements ;
 - 121 M€ de prêts octroyés par la Banque des Territoires.

Le coût du programme pour l'Etat - **8 à 11 millions d'euros du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT)** et **6 millions d'euros versés annuellement par l'ANCT sur le fonds de concours dédié au cofinancement de près de 900 chefs de projet**, auxquels s'ajoutent d'autres financements de l'ANCT octroyés via son marché à bon de commande et certains fonds dédiés comme le fonds de restructuration des locaux d'activité (FRLA) - porte ainsi essentiellement sur des dépenses d'ingénierie pour la réalisation des projets PVD.



2) LE DÉTAIL DES FINANCEMENTS DES PROJETS PVD

L'engagement de l'Etat pour le programme Petites villes de demain peut également s'estimer à partir des **informations financières complétées sur l'outil de suivi des projets PVD**, qui permet un suivi des financements projet par projet.

En prenant uniquement en compte les informations financières des actions livrées afin de ne pas biaiser l'analyse, on peut estimer que la **part des différents financements de l'Etat** (DETR, DSIL, Fonds vert, DRAC, etc.) **représente entre 20 et 25 % du montant des projets PVD**. Cela représente un effet d'entraînement entre 4 et 5. Autrement dit, chaque euro mobilisé par l'Etat a permis de contribuer à la réalisation de projets d'une valeur estimée entre 4 et 5€.

La part de l'apport financier des communes PVD s'élève elle aussi entre 20 et 25 % du montant des projets réalisés PVD. Les autres principaux financeurs sont ensuite les régions et les départements (représentant chacun environ 10 % des montants des projets livrés) ainsi que les EPCI (moins de 10 %).

Ces premières estimations devront cependant être fiabilisées et consolidées à l'avenir : à mi-2025, le détail des financements des projets n'est renseigné que pour un tiers des projets référencés dans l'outil de suivi des projets PVD. Il est ainsi probable que les financements de certains partenaires comme par exemple, les aides de l'Anah, dont une grande partie des subventions sont à destination du parc privé, et les prêts de la Banque des Territoires, parfois mal identifiés dans l'outil, soient ici sous-estimés.

3) LA MENTION PVD COMME ATOUT À LA RECHERCHE DE FINANCEMENT

Au cours des échanges réalisés dans le cadre de l'évaluation interne du programme, les communes PVD témoignent toutes d'un effet positif de ce qu'elles considèrent comme un « label PVD ». **Être membre du programme facilite le dialogue et permet d'être reconnu par** les services de l'Etat, mais aussi par les partenaires du programme (Ademe, Anah, Banque des Territoires...), ce **qui facilite la recherche de financement**.

De même, ce dialogue constructif facilite la transmission d'informations, de conseils, et *in fine* le **travail collaboratif** pour une mise en place la plus cohérente et efficace des projets de territoire.

« C'est que le fait d'être PVD quand même ça nous donne un avantage incroyable, parce que c'est rare et qu'effectivement le fait d'être PVD, franchement que ce soit la préfecture, que ce soit la DDTM, on est quand même privilégié tout le temps. [...] Cette reconnaissance, elle est essentielle pour nous. » (Elu)

4) DE NETS RÉSULTATS SUR LA MOBILISATION ET L'OBTENTION DES SUBVENTIONS DU FONDS VERT

L'enquête menée par l'APVF en 2025 auprès des élus PVD a permis d'établir que **67 % des maires considèrent bénéficier d'un accès facilité aux financements** de droit commun en tant que communes lauréates du programme PVD. Concernant spécifiquement le Fonds Vert, 57 % des maires pensent avoir bénéficié d'une facilité d'accès à celui-ci.



Afin d’objectiver l’apport du programme PVD pour obtenir le soutien de l’Etat, et en l’occurrence l’accès aux subventions de l’Etat via le Fonds vert, l’ANCT a réalisé une analyse comparée des résultats des communes PVD avec ceux de communes aux caractéristiques similaires mais ne bénéficiant pas du programme⁴.

L’analyse montre qu’au 26 mai 2025⁵, **81 % des communes PVD ont déposé au moins un dossier Fonds vert**, contre 73 % parmi les communes du panel de villes non PVD. L’écart s’agrandit lorsque l’on regarde uniquement les dossiers Fonds vert acceptés : **71 % des communes PVD ont vu au moins un dossier Fonds vert accepté** tandis que ce taux est de 61 % dans les villes du panel témoin.

Cette première comparaison démontre que **non seulement les communes PVD sollicitent plus le Fonds vert, mais qu’elles ont également plus de chances de voir leur demande de subvention acceptée**.

Ces résultats peuvent être mis en perspective avec les témoignages des maires interrogés : ils font le lien entre leur capacité d’obtention des subventions et la présence d’un chef de projet dédié, dans un contexte de montage des opérations de plus en plus complexe et exigeant. Le chef de projet dispose à la fois des connaissances techniques qui permettent de faire monter les projets en qualité mais aussi de réagir rapidement lorsque des appels à projet sont lancés.

« On permet de débloquent des choses où [les maires] sont pris dans leur quotidien et qu’ils n’ont pas forcément le temps de lever la tête au bon moment pour aller chercher des subventions. » (Chef de projet)

Lorsque l’on approfondit l’analyse comparée sur le nombre total de dossiers effectivement déposés par commune pour le Fonds vert, les résultats sont également très positifs pour les villes PVD :

- **elles déposent un nombre plus important de dossiers** (3,5 dossiers en moyenne pour 2,8 pour les villes non PVD) ;
- **elles obtiennent également plus d’accords de subventions Fonds vert** que les autres villes (2,3 dossiers en moyenne pour 1,7 pour les villes non PVD).

Tableau 1 : Nombre de dossiers « Fonds vert » déposés et acceptés par communes

	Nombre de dossiers déposés par commune		Nombre de dossiers acceptés par commune	
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Villes du panel de comparaison	2,8	2	1,7	1
Petites villes de demain	3,5	3	2,3	2

Par ailleurs, on observe que **le pourcentage de dossiers Fonds vert acceptés est de 5 points supérieur à celui du panel de comparaison** (65,7 % pour 60,7 % dans les villes non PVD). A l’inverse, le pourcentage de dossiers de subventions refusés ou sans suite est inférieur aux autres villes.

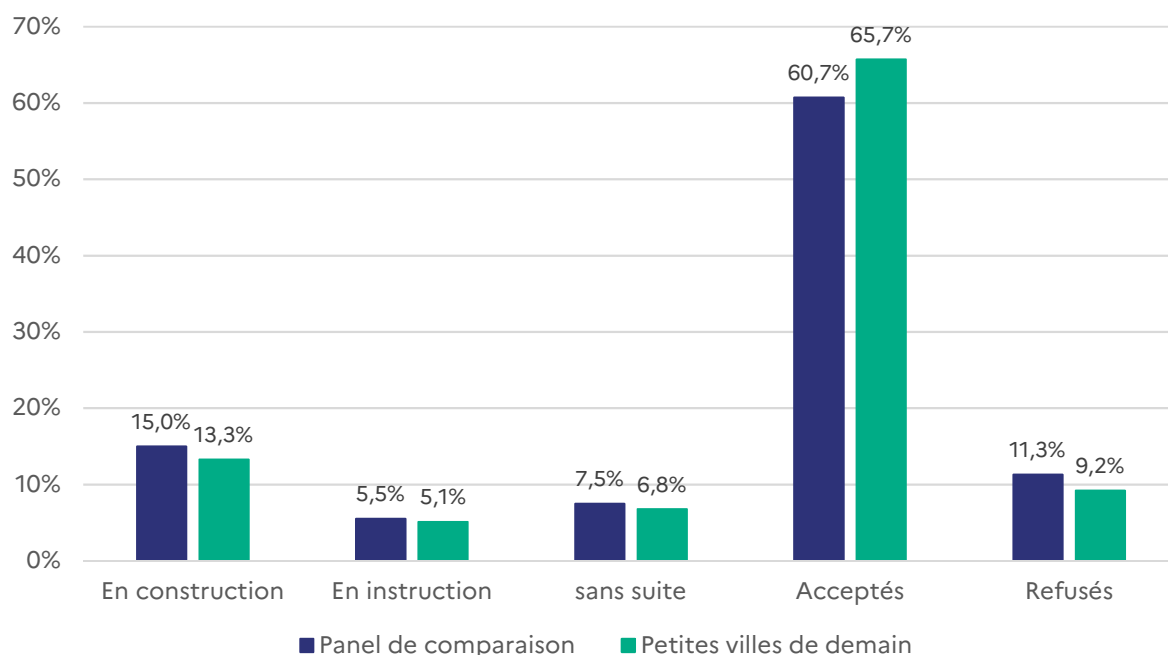
Notes

⁴ En prenant en compte des niveaux de centralité, de fragilité (cf. Etudes « Centralités » réalisée en partenariat avec l’Inrae en 2020), de taille de population, de densité et de capacité d’auto-financement.
⁵ Date de l’extraction des données Fonds vert. Les données analysées portent depuis la création du Fonds vert en 2023, jusqu’au 26 mai 2025.



Graphique 6 : Etat d'avancement des dossiers de subventions Fonds vert, dans les villes PVD et dans les villes du panel de comparaison

Source : Extraction des données Fonds vert par la DGALN au 26/05/2025



Lecture : 65,7 % des demandes de subvention Fonds vert déposées par les villes PVD ont été acceptées. Ce taux est de 60,7 % pour les communes du panel de comparaison.

L'effet levier financier du programme peut ainsi être mesuré de différentes manières : d'abord, par la mise en rapport des dépenses d'ingénierie de l'Etat en faveur des communes PVD par rapport au montant important des engagements financiers destiné au programme. Ensuite, les premières estimations établies à partir des informations financières des projets PVD livrés permettent de déterminer la part des financements de l'Etat et des collectivités. En parallèle, les référents de l'Etat ainsi que les maires PVD témoignent d'un meilleur accès aux subventions de l'Etat, du fait de la visibilité du programme. Ces déclarations sont confirmées par les résultats de l'étude comparée des demandes et obtentions de subventions de l'Etat, très favorables aux communes PVD. **Le programme PVD apparaît ainsi comme un gage de qualité et de pertinence pour les financeurs.**

Malgré ces bons résultats, les élus interrogés dans le cadre de l'enquête réalisée par l'APVF⁶ regrettent néanmoins l'absence d'une enveloppe dédiée à la réalisation des projets PVD.

Notes

⁶ « Etude de l'APVF – Petites Villes de Demain - Enquête à destination des élus des communes Petites Villes de Demain – juin 2025 »



LA MESURE D'IMPACT DU PROGRAMME PVD

Cette partie est dédiée à la mesure d'impact du programme Petites villes de demain, afin d'évaluer l'atteinte des trois objectifs globaux de ce programme : le renforcement des fonctions de centralité des territoires bénéficiaires, l'amélioration de la qualité de vie de leurs habitants et de ceux des territoires alentours et, enfin, le renforcement de leurs trajectoires de transition écologique.

1) L'IMPACT SUR LES FONCTIONS DE CENTRALITÉ

Le processus d'identification des communes éligibles au programme PVD s'est déroulé en deux grandes étapes :

- d'abord, le pré-ciblage des communes exerçant des fonctions de centralité intermédiaires et présentant des signes de fragilité. Ce pré-ciblage a été établi sur la base des résultats de l'étude « [Centralités : comment les identifier et quels rôles dans les dynamiques locales et intercommunales ?](#) » qui a été réalisée en 2020 dans le cadre d'un partenariat entre l'INRAE-CESAER et l'ANCT⁷ ;
- ensuite, la transmission aux préfets le 16 octobre 2019 d'une instruction leur demandant de mobiliser leur expertise afin d'affiner la liste des communes pré-identifiées par l'étude précitée. Les préfets ont notamment eu pour instruction de solliciter l'avis des acteurs locaux.

Ainsi, la détermination des communes PVD est le résultat d'une co-construction entre des critères globaux de centralité et de fragilité établis sur la base de l'étude « Centralités » et l'expertise des services déconcentrés de l'Etat.

Cette étude « Centralités » réalisée en 2020 a permis d'identifier les communes françaises exerçant des fonctions de centralités et de les catégoriser en quatre grandes catégories selon leur nombre d'équipements et de services⁸. Ainsi, les communes françaises métropolitaines ont été réparties de la manière suivante :

- 7 010 centres locaux d'équipements et de services. Cette catégorie correspond aux communes ayant une offre restreinte autour d'une douzaine d'équipements, tels qu'un coiffeur, une école élémentaire, un restaurant, une boulangerie, un artisan du bâtiment.
- 2 880 centres intermédiaires. Ces communes disposent d'une offre enrichie d'une trentaine de commerces et services, faisant de ces centres de véritables foyers d'activité du quotidien, avec une offre complète de soins de premier recours et une activité commerciale renforcée (magasin de vêtements, fleuriste, station-service, supermarché et magasin d'alimentation).
- 742 centres structurants. Cela correspond à une offre d'une quarantaine d'équipements supplémentaires, certains essentiels, mais dont le recours n'est pas quotidien, comme des équipements commerciaux spécialisés (librairie, épicerie, magasin de sports, magasin d'électroménager ou magasin de meubles), hôtel, agence de travail temporaire, service de

Notes

⁷ Voir également à ce sujet la publication [Comprendre « Les fonctions de centralité d'équipements et de services dans les dynamiques territoriales »](#).

⁸ Insee, Base permanente des équipements (BPE) 2017.



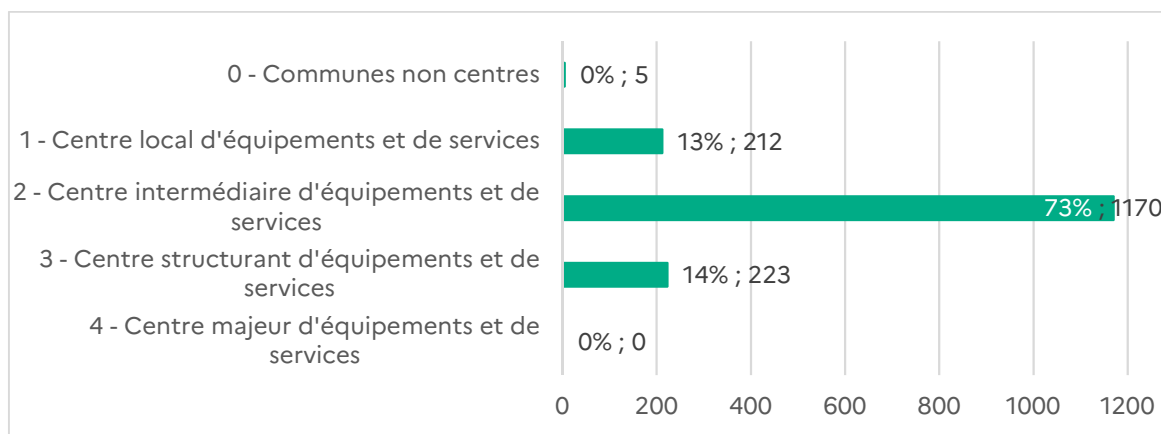
santé plus spécialisé (laboratoire d'analyse, ophtalmologie, cardiologie, gynécologie). Un collège est systématiquement présent.

- 142 centres majeurs. Ceux-ci offrent les services les plus rares comme certaines spécialités médicales hospitalières, des services de l'aide sociale aux personnes fragiles, des tribunaux, des établissements universitaires, des grands équipements sportifs et culturels et de grande distribution.

Au lancement du programme, 73 % des communes PVD étaient des centres intermédiaires d'équipements et de services. 14 % étaient des centres structurants et 13 % des centres locaux.

Graphique 7 : Répartition des communes PVD selon leur niveau de centralité

Source : Insee, BPE 2017, RP 2016 – INRAE-CESAER – ANCT 2020.



Lecture : 1 170 communes PVD sont des centres intermédiaires d'équipements et de services, soit 73 %.

Par ailleurs, l'étude « Centralités » a permis de répartir de manière équivalente les communes françaises en 4 catégories selon un score de fragilité.

Sur cette échelle allant de 0 (représentant les 25 % des communes françaises ayant un score de fragilité le plus faible) à 3 (représentant les 25 % communes ayant un score de fragilité le plus fort)⁹, 77 % des PVD étaient caractérisées par les scores de fragilités les plus faibles : 3 et 2. Les communes les plus fragiles sont donc fortement représentées parmi les villes PVD.

Notes

⁹ Le score de fragilité de l'Inrae-Cesaer est calculé comme un indicateur composite additionnant chaque valeur des critères suivants :

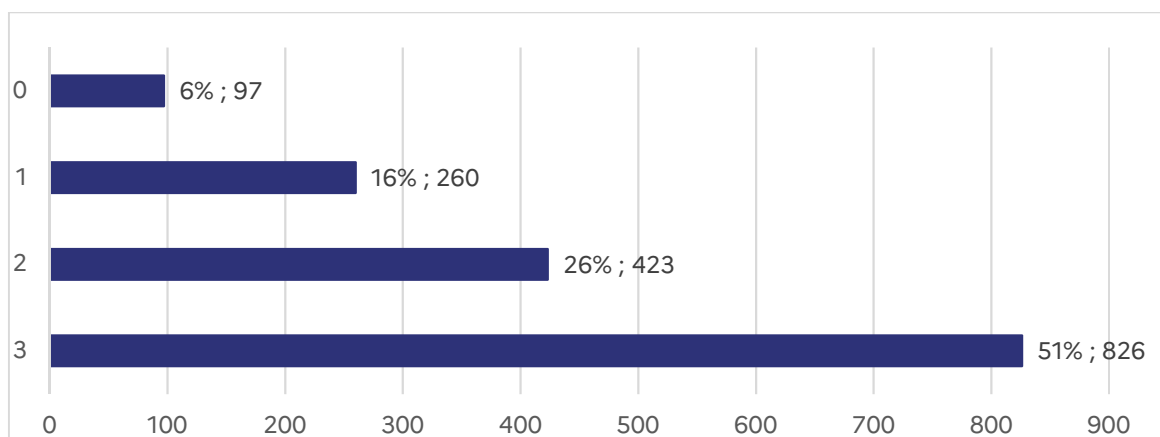
- taux de variation annuel de la population entre 2006 et 2016 ;
- taux de variation annuel de l'emploi entre 2006 et 2016 ;
- revenu disponible par unité de consommation médian, en 2016 ;
- temps de trajet moyen à partir des communes de l'aire de desserte (centre et périphérie), en heure creuse en minutes pour accéder au centre de report de l'aire de rayonnement.
- part de la population captive dans l'aire de rayonnement (inactifs 20-64 ans, 65 ans et plus, actifs travaillant dans l'aire de desserte).

Ces indicateurs ont ensuite été synthétisés de manière à déterminer des quantiles de fragilité et classer les communes françaises sur cette échelle.



Graphique 8 : Répartition des communes PVD selon leur score de fragilité

Source : Insee, BPE 2017, RP 2016 – INRAE-CESAER – ANCT 2020.



Lecture : 826 communes PVD ont un score de fragilité de niveau 3, soit 51 %.

Le profil de communes PVD apparaît ainsi assez pertinent au regard de la cible envisagée afin d’accompagner les collectivités dans la conception et réalisation de leur projet de territoire : **les PVD qui ont intégré le programme étaient bien des communes** exerçant des fonctions de centralités intermédiaires et présentant des signes de fragilité.

Afin de mesurer l’impact du programme PVD sur les fonctions de centralité des villes bénéficiaires, l’ANCT a renouvelé son partenariat avec l’Inrae-Cesaer pour mener une seconde étude, dont les résultats sont attendus pour le second semestre 2025.

Le premier objectif de cette nouvelle étude est l’actualisation des niveaux de centralité des communes françaises, et notamment des communes PVD, dans la continuité des travaux de l’étude « Centralités » réalisée en 2020. Elle visera également à déterminer les trajectoires de centralité des communes PVD et de comparer celles-ci à un panel de communes témoins comparables.

2) L’IMPACT SUR LA QUALITÉ DE VIE DES HABITANTS

En ce qui concerne l’impact du programme sur la qualité de vie des habitants, et notamment la thématique du cadre de vie et de l’aménagement urbain, d’après les résultats du baromètre 2025 « Regard des Français »¹⁰, **57 % des habitants des communes PVD estiment que les aménagements urbains réalisés dans leur ville ou ville-centre ont contribué à l’amélioration de leur cadre de vie**, ce qui est assez similaire aux résultats observés au niveau national.

Concernant la question de l’amélioration de leur qualité de vie dans leur ville-centre au cours des cinq dernières années, **les habitants des petites villes sont près d’un tiers (27 %) à estimer que celle-ci s’est améliorée** – soit un pourcentage proche du niveau national (31 %) – et 19 % à estimer qu’elle s’est dégradée – soit un pourcentage inférieur au niveau national (26 %).

Afin de contribuer à la qualité de vie de leurs habitants, la plupart des communes PVD ont également intégré un axe de travail sur l’habitat. Ainsi, l’habitat est la deuxième thématique la plus représentée parmi les projets PVD, représentant 16 % des projets. Les communes se donnent

Notes

¹⁰ Baromètre 2025 « Regard des français », réalisé en partenariat entre l’APVF, l’ANCT et la Banque des territoires.



notamment pour objectif de proposer une offre suffisamment étendue et de qualité afin de répondre aux besoins de la population communale.

Un nombre important de communes PVD a ainsi travaillé à la **résorption de la vacance structurelle des logements**. D'après les données Lovac¹¹, les résultats sont positifs dans les communes PVD : **on observe ainsi une baisse de la vacance**, notamment de la vacance structurelle d'une durée de plus de deux ans. Celle-ci s'établissait à 5,3 % en 2020 pour 4,9 % en 2024.

Un des facteurs d'explication pourrait résider dans l'effort important également réalisé en faveur de la rénovation des logements. A fin 2024, **353 481 logements ont été rénovés dans les communes PVD** grâce aux aides de l'Anah (incluant MaPrimeRénov').

Enfin, concernant la question des mobilités, 57 % des habitants PVD estiment que les conditions de mobilité se sont améliorées au cours des cinq dernières années. A ces tendances positives viennent s'ajouter le résultat d'une enquête réalisée par l'APVF auprès des élus PVD : « **une majorité significative** d'entre eux (près de 70 %) **ressent d'ores-et-déjà les effets de la revitalisation dans leur commune** ».

3) L'ACCOMPAGNEMENT VERS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Le troisième objectif global du programme PVD est de renforcer les trajectoires de transition écologique des collectivités bénéficiaires.

De l'avis des élus interrogés, la transition écologique constitue pour eux un fil rouge des projets de territoire. A tel point que certains maires y voient un atout supplémentaire en termes de communication auprès des habitants, partenaires et investisseurs potentiels :

« C'est un des volets importants de Petite ville de demain et c'est presque maintenant une manière de labelliser aussi notre territoire et quelque part de le vendre aussi. » (Élu)

L'élu témoigne ainsi de sa satisfaction à disposer d'une ingénierie PVD lui permettant notamment de concrétiser les projets liés à la transition écologique. Selon lui, cela est rendu possible « grâce à une ingénierie qui [...] est pensée à l'échelle de la République, mais avec cette liberté d'agir à l'échelle du territoire. » (Élu).

Un autre élu indique par ailleurs :

« L'apport du chef de projet de PVD, c'était aussi d'avoir pour le coup, une sensibilité à la transition énergétique certaine. [...] C'est ce qui a permis d'accélérer aussi la discussion avec les services de l'État, avec le CAUE, avec la Banque des Territoires, avec l'établissement public foncier. C'est-à-dire que c'est tout le réseau qui s'est mis en place. » (Élu)

L'accès aux subventions et financements nécessite de s'ajuster à des normes règlementaires environnementales parfois complexes. Le soutien en ingénierie apporté par le programme PVD, semblerait permettre de lever ce frein.

Notes

¹¹ Lovac est une base de données croisant différentes sources de données, dont les Fichiers fonciers et DV3F du Cerema, ainsi que la Base adresse nationale et le Référentiel national du Bâtiment. Ces données permettent notamment de dénombrer le nombre de logements du parc privé vacants par commune et par ancienneté de vacance. Elles permettent ainsi de distinguer la vacance de courte durée, dite frictionnelle, de la vacance de longue durée, dite structurelle.



Les communes PVD sont plus nombreuses que les communes non-PVD à solliciter les aides du Fonds vert¹² et à les obtenir (voir également à ce propos p.12).

Les dossiers des communes PVD ont aussi pour particularité un **montant moyen de travaux moins important** qu’au niveau national et moins important également que le panel de comparaison. Cela pourrait signifier que les villes PVD demandent des subventions du Fonds vert pour des projets moins coûteux que les villes non-PVD.

Tableau 2 : Comparaison des montants de subventions Fonds vert et du total des projets financés
Source : Extraction des données Fonds vert par la DGALN au 26/05/2025

	Moyenne des montants de subventions demandées, pour les dossiers déposés	Moyenne des montants de subventions demandées, pour les dossiers accordés	Moyenne des montants des projets, pour les dossiers accordés	Moyenne des montants des subventions accordées	Taux de subvention accordé par rapport aux montants des projets	Taux de subvention accordé par rapport aux subventions demandées
Villes du panel de comparaison	284 730 €	272 132 €	914 698 €	167 541 €	18,3 %	61,6 %
Petites villes de demain	241 773 €	241 756 €	818 971 €	161 291 €	19,7 %	66,7 %

A la lecture du tableau ci-dessus, les **subventions demandées paraissent cohérentes par rapport aux projets déposés** :

- le montant des subventions demandées de l’ensemble des dossiers déposés correspond sensiblement au montant des subventions demandées pour les dossiers finalement acceptés (au contraire des villes non PVD) ;
- le taux de subvention accordé (par rapport aux subventions demandées) est plus important pour les projets des PVD que ceux des villes du panel de comparaison.

Ces observations pourraient s’expliquer : d’abord, **par le travail réalisé par le chef de projet PVD**, qui a permis de faire monter en qualité les dossiers de subventions ; mais également, **par la nature des projets soumis à une demande de subvention Fonds vert**. Il apparait que les communes PVD déposent, en proportion, **plus de demandes liées à de l’ingénierie supplémentaire et liées au recyclage foncier**. Ces résultats se retrouvent également parmi les dossiers acceptés.

Les données foncières des communes PVD confirment les efforts réalisés sur cette thématique : l’ensemble des communes PVD a consommé en moyenne 2 782 ha/an entre le 1^{er} janvier 2020 et le 1^{er} janvier 2024, pendant la période du programme, alors que cette consommation d’espaces naturels, agricoles et forestiers (Enaf) était en moyenne de 3 500 ha/an sur la période précédente (entre le 1^{er} janvier 2009 au 1^{er} janvier 2020)¹³.

Notes

¹² Le Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires, aussi appelé « Fonds vert » a été créé en 2023. Il s'agit d'un fond porté par le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires ayant pour objectif d'accompagner l'adaptation au changement climatique des territoires.

¹³ D'après une analyse réalisée par la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) à partir des données relatives à la consommation d'espaces naturels agricoles et forestiers (Enaf) communales extraites des fichiers fonciers du Cerema, au 1^{er} janvier 2024.



Depuis le lancement du programme PVD en 2020, la consommation d'Enaf s'est élevée en moyenne à 20 230 hectares (ha) par an au niveau national (Hexagone, Corse, Drom) entre le 1^{er} janvier 2020 et le 1^{er} janvier 2024, contre 25 286 ha par an sur la période précédant le lancement du programme PVD entre le 1^{er} janvier 2009 au 1^{er} janvier 2020. Au niveau national, la consommation annuelle moyenne d'Enaf a ainsi diminué de 20,0 % entre les deux périodes. Entre ces deux mêmes périodes, sur le périmètre des 1 642 communes PVD, la diminution de la consommation d'Enaf est de 20,5 %, et donc **similaire à celle constatée au niveau national, mais plus marquée par rapport à celle des 713 communes non-PVD du panel au profil comparable (-18,2 %).**

On observe ainsi des indices positifs et encourageants au regard de l'atteinte des objectifs fixés par le programme PVD. Si la mesure des premiers effets du programme sur le cadre de vie et l'aménagement urbain sont à consolider dans les années à venir, notamment en raison du temps long dans lequel s'inscrivent la réalisation de tels travaux, de premières inflexions s'observent sur la thématique de l'habitat et de la transition écologique, avec un effort important des collectivités pour optimiser leur potentiel foncier en favorisant la rénovation de logements et la réduction de la vacance.



L'OFFRE DE SERVICE DU PROGRAMME PETITES VILLES DE DEMAIN

Pour rappel, l'offre de services proposée par l'ANCT et ses partenaires aux communes PVD se décompose en trois piliers : le soutien en ingénierie (pilier 1), le financement, par l'État et ses partenaires, de mesures thématiques ciblées (pilier 2) ainsi que l'accès au « *Club Petites villes de demain* » (pilier 3). Dans le cadre de l'évaluation de la cohérence de l'offre de services PVD, l'ANCT a analysé plus précisément :

- la plus-value des postes de chefs de projet PVD (pilier 1) ;
- les effets de leur mise en réseau au sein du Club (pilier 3)¹⁴.

1) LA PLUS-VALUE DES POSTES DE CHEFS DE PROJET

Le programme PVD se matérialise dans les collectivités locales par la présence d'un chef de projet, dont le poste est cofinancé par l'État (via le Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT) et le budget de l'ANCT), la Banque des Territoires ainsi que l'Anah dans certains cas.

Cet appui en ingénierie locale est jugé par l'ensemble des personnes interrogées (et particulièrement les maires et les référents de l'État) comme crucial à la conception, au suivi et à la réalisation des projets de territoire.

« Le dispositif Petites Villes de Demain, d'abord, c'est le chargé de mission. Sans le chargé de mission, on ne peut pas fonctionner. » (Élu)

D'après les résultats de l'enquête réalisée par l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) auprès d'un panel de 441 chefs de projet PVD en janvier 2024, ceux-ci sont :

- pour 60 %, des femmes et pour 40 %, des hommes. Environ 80 % ont moins de 45 ans (50 % ont entre 31 et 45 ans).
- à 75 % en CDD et à 17 % fonctionnaires territoriaux. 64 % des CDD prévoient une durée entre 1 et 3 ans. Ceux de +3 ans ne représentent que 16 %. 90 % des postes relèvent de la catégorie A et 10 % de la catégorie B.

Les chefs de projet PVD sont donc plutôt des femmes, en première partie de parcours professionnel, de catégorie A et en contrat court.

Notes

¹⁴ La plus-value du financement de mesures thématiques (pilier 2) est analysée lors du traitement de la question évaluative « Dans quelle mesure peut-on identifier un effet levier financier du programme dans les territoires ciblés ? ».



Le savoir-faire et le savoir-être des chefs de projet : des aptitudes jugées essentielles à la conduite des projets de territoire PVD

Le chef de projet a permis aux collectivités d'inscrire leurs projets de territoire dans une **planification sur le temps long**, au-delà des échéances de court terme souvent liées à des mandats électoraux. Son premier travail a été de formaliser un projet de territoire global et adapté aux besoins spécifiques du territoire. C'est d'abord **par ce travail de mise en cohérence des projets** de la collectivité que le chef de projet apporte une véritable plus-value aux projets territoriaux.

« Il y a tout ce travail de couture entre les projets, ça permet parfois d'identifier la pièce manquante, le zonage manquant, cette logique de planification locale. »

(Chef de projet)

La plupart des chefs de projet reconnaissent que certains projets lancés avant leur arrivée auraient certainement abouti sans eux, mais que **cela aurait pris plus de temps**. En revanche, **les projets au caractère plus innovant**, issus de discussions menées par le chef de projet avec ses élus et collègues, **reposent davantage sur le travail spécifique du chef de projet**.

« Il y a des savoir-faire déjà présents dans les communes, mais finalement, [c'est] pour toutes les actions un peu novatrices, sur lesquelles nous on va apporter un effet-levier. »

(Chef de projet)

Par ailleurs, les chefs de projet affirment apporter une **« nouvelle approche »** des projets dans les services avec lesquels ils sont en contact, en particulier dans les communes et EPCI. Les chefs de projet soulignent apporter **« un cadrage et une vision atypique, transversale »** impactant les méthodes de travail.

« Ce qui est sûr, c'est que j'ai le sentiment que le fait d'avoir un chef de projet très ciblé sur la reconquête des cœurs de ville, [...] ça développe une culture, pas un métier nouveau, mais une culture nouvelle de problématiques. » (Elu)

Le travail d'**acculturation** des équipes des communes est un constat partagé par une grande partie des chefs de projet, dont la durée a été plus ou moins longue, mais **indispensable pour que les projets puissent se concrétiser dans un projet de territoire cohérent**.

Du point de vue des maires PVD, le fait de **disposer d'excellentes qualités d'adaptation, d'apprentissage et relationnelle** est ainsi jugé plus essentiel encore que les connaissances techniques et thématiques.

« Il faut un esprit ouvert, empathique, qui a de grosses capacités relationnelles pour mettre tout le monde en dynamique autour du projet territorial. » (Elu)

Le chef de projet **facilite ainsi l'ensemble des relations entre les acteurs locaux et nationaux, favorise la coopération, et « débloque » des situations** qui nécessitaient un temps qui n'était pas disponible dans les services des communes. En ce sens, 81% des maires PVD considèrent que ce soutien en ingénierie a favorisé la conception d'un projet de territoire, et 90% affirment que les compétences du chef de projet PVD sont adaptées aux besoins de leur commune¹⁵.

Notes

¹⁵ « Etude de l'APVF – Petites Villes de Demain - Enquête à destination des élus des communes Petites Villes de Demain – juin 2025 »



La transversalité : le fruit d'un travail actif du chef de projet, conditionné par son positionnement au sein des collectivités

Si de nombreux chefs de projet soulignent que **leur poste est par essence « transversal »** car il les amène à traiter des sujets très différents, avec des acteurs variés, cette **transversalité ne va pas de soi**. Elle reflète le **degré d'intégration du chef de projet** auprès des équipes de sa collectivité employeuse, et plus largement dans le réseau d'acteurs partenaires du programme. Le chef de projet va **activement chercher à fluidifier les relations** entre les différents interlocuteurs **afin d'optimiser cette transversalité** autour des projets qu'il porte.

« C'est une relation de confiance qui se fait dans le temps, sur plusieurs mois voire plusieurs années. C'est à travers ce poste et la personnalité du chef de projet que se crée la transversalité. » (Chef de projet)

Le positionnement des chefs de projet, c'est-à-dire leur employeur (EPCI/Commune) et leur rattachement hiérarchique (auprès de la DGS, DGA, maire, commune/EPCI), **est ressenti par ceux-ci comme crucial pour leurs capacités d'action et leurs marges de manœuvre**.

Les résultats de l'enquête réalisée par l'IGEDD montrent que dans 60 % des cas, ce sont les EPCI qui sont employeurs et dans 40 %, les communes. Dans 90 % des cas, il s'agit d'une création de poste, les 10 % restant étant des reconfigurations pour PVD.

Par ailleurs :

- 66 % des chefs de projet ne sont pas positionnés au sein de l'organigramme des services de la communauté employeuse ;
- 50 % d'entre eux participent aux réunions de direction de leur collectivité ;
- 53 % travaillent pour plus de 2 communes PVD, dont 26 % pour 3 communes ou plus. Les autres 47 % travaillent pour une seule commune PVD ;
- 30 % déclarent travailler pour d'autres communes que celles lauréates de PVD ;
- 75 % des chefs de projet sont en poste depuis l'origine du poste. Pour 25 %, il s'agit en revanche d'un renouvellement. Les moins de 30 ans représentent par ailleurs 37 % des nouveaux chefs de projet.

Depuis le début du programme, **certains chefs de projet ont pu changer de positionnement pour favoriser les contacts et partages d'informations avec leurs principaux interlocuteurs**. Cela se révèle être **d'autant plus crucial dans le cas où les chefs de projet suivent plusieurs communes** : pour être informé de l'avancée des financements et des projets, il leur est **apparu essentiel d'être « présent », souvent au moins un jour par semaine, dans chacune des communes**.

La comitologie PVD : un outil de transversalité mobilisé par les chefs de projet

Il est également mentionné un travail conjoint entre chefs de projets et référents Etat de **mise en réseau des acteurs**, notamment dans le cadre des comités de pilotage ou technique. **C'est une « comitologie » nouvelle**, regroupant un large nombre d'acteurs locaux, qui a ouvert le champ à de « nouvelles manières de travailler ensemble » entre collectivités et partenaires du programme. En ce sens, **81 % des maires PVD affirment que le programme a amélioré les modalités de travail entre leur commune et les partenaires du programme** (d'après l'enquête APVF 2025).



De même, des acteurs qui auraient été davantage en retrait du programme se sont investis à travers ces appels à coopérer et travailler ensemble :

« Le fait que la région, par exemple, s'investisse [...] aussi dans les COPIL, ça favorise effectivement des échanges d'un nouveau type, plus efficaces. [...] Clairement, c'est un plus dans la façon de dialoguer avec les collectivités. » (Réfèrent local de l'Etat)

A l'inverse, dans les collectivités où cette *comitologie* a été plus restreinte, avec moins d'acteurs impliqués, les apports du programme en matière de d'innovation en coopération territoriale ont été moindres.

Cette comitologie a un impact très net sur la capacité des communes à obtenir des financements : les comités permettent non seulement de réunir un nombre important d'acteurs mais aussi de **présenter les projets dans leur aspect transversal et de long terme**, d'où une meilleure prise en compte des enjeux liés aux projets auprès des financeurs potentiels. **Là encore, le chef de projet est la cheville ouvrière** qui permet de préparer au mieux ces comités, dont la tenue régulière est clé pour la concrétisation des projets.

« On est devenu très forts en termes de diplomatie et de médiation. » (Elu)

En particulier, la comitologie PVD a re/noué des liens parfois distendus entre les communes bénéficiaires et certains acteurs locaux.

« Grâce à PVD, ça a relié à nouveau nos collectivités avec la CCI, [...] ça a permis de retisser un lien, clairement. » (Elu)

En conclusion, le poste de chef de projet est celui d'un « **facilitateur** » des relations entre les partenaires du programme, et d'une « **boussole** » pour les projets des communes. C'est par leur apport de contacts, d'informations et de recherche de financement qu'il y a une « **vraie différence d'effet accélérateur** ».

Cette dynamique de coopération territoriale repose très fortement, selon de nombreux élus et référents Etat, **sur la présence du chef de projet**, et l'approche de la fin du programme suscite des peurs que le « soufflé retombe ».

« Si une suite devait être trouvée, on se rend compte que la question du chef de projet et de son profil est effectivement assez centrale. » (Elu)

2) LES EFFETS DE LA MISE EN RÉSEAU AU SEIN DU CLUB PVD

Les chefs de projet témoignent spontanément d'un **fort besoin d'échanger au sein d'un réseau de pairs**, de manière à partager les bonnes pratiques, nourrir leurs réflexions professionnelles, voire de se former sur différentes thématiques grâce à d'autres collègues.

« Il y a beaucoup de discussions qui se passent entre chefs de projet. [...] Quand il [le chef de projet] revenait nous voir, on sentait qu'il était allé chercher quelque chose ailleurs, parce qu'il ne voit plus la chose comme avant. Ça a apporté des nouveaux projets, ça a apporté des modifications de projets, ça a changé pas mal de choses. »
(Elu)



Ce besoin est d'autant plus fort lorsque le chef de projet témoigne d'un sentiment de « solitude » dans son travail, que ce soit dû au caractère nouveau de son poste ou à son positionnement inadapté dans l'organigramme.

Ainsi, l'ensemble des chefs de projet souligne l'importance de l'animation départementale. En l'occurrence, les clubs départementaux réunis par les services de l'Etat sont à la fois l'occasion d'acquérir de l'information mais aussi de **se rencontrer entre « collègues »**. Nombreux sont ceux à avoir créé des groupes de discussions informels en parallèle des espaces d'animation départementaux afin de pouvoir échanger rapidement et créer un véritable réseau d'entraide entre pairs.

Ils indiquent aussi que **des rencontres interdépartementales et davantage de rencontres (physiques) au niveau national et régional** leur permettraient d'échanger avec des chefs de projet partageant des problématiques similaires (par exemple, dans le cas de communes littorales ou touristiques), qui ne sont pas forcément partagées sur leur territoire départemental.

« Appartenir à Petites villes de demain, c'est aussi d'une certaine façon appartenir à un club, puisque par définition on n'est pas les seules petites villes à être labellisées. Ça permet d'aller aussi regarder les bonnes pratiques là où elles sont, à l'échelle de chacun des territoires. » (Elu)

Les formations et les webinaires thématiques mis en œuvre par l'ANCT et ses partenaires ont ainsi permis aux chefs de projet – et dans une moindre mesure, aux référents Etat – de **comparer leurs problématiques et leurs difficultés avec celles des autres territoires PVD**. De même, les **retours d'expérience** d'autres communes sur la façon dont ils ont pu surmonter des difficultés à la réalisation de leurs projets apportent des savoirs importants pour les chefs de projet.

*« Les webinaires thématiques ça facilite le travail de benchmark, c'est de la ressource. »
(Chef de projet)*

Si la quantité de formations et informations disponibles en ligne produites par l'ANCT et ses partenaires est importante, certains chefs de projet soulignent parfois la difficulté de trier parmi les nombreuses ressources disponibles et **accéder à celles qui leur seront réellement utiles en fonction de leur problématique du moment**.

Ainsi, la visualisation des webinaires organisés par l'ANCT se fait plutôt de manière ponctuelle, en fonction des thématiques qui les intéressent à un moment donné. La possibilité de visionner les contenus en replay facilite cette **consultation ciblée**.

Par ailleurs, certains **chefs de projet souhaiteraient que les ressources en ligne traitent davantage de la partie opérationnelle du programme**, qui suscite davantage d'interrogations de leur part. En effet, **le passage de la phase de déploiement à la phase opérationnelle a révélé une difficulté** liée à l'évolution de la mission du chef de projet, dont les compétences attendues sont nombreuses.

*« Dès qu'on passe dans la phase de mise en œuvre opérationnelle, on rentre dans des métiers qui sont différents, [...] on est plus sur un profil de conducteur d'opération. »
(Référént de l'Etat)*

Enfin, il est apparu que **certains référents Etat ont besoin de davantage se former** : en tant que premiers interlocuteurs des chefs de projet, ils souhaiteraient disposer de certaines ressources spécifiques concernant les détails de programmation de certains dispositifs. « Si un chef de projet se pose une question et qu'il ne trouve pas une réponse, il se tourne vers [...] ses référents locaux », ce qui fait que « les questions des chefs de projet sont aussi les [leurs] » (RE).



CONCLUSION

Les travaux d'évaluation menés par l'ANCT ont permis d'établir **des indices positifs et encourageants au regard de l'atteinte des objectifs d'amélioration du cadre de vie et de renforcement des trajectoires écologiques des PVD**. Selon une enquête réalisée par l'APVF auprès des élus PVD, près de **70 % d'entre eux ressentent d'ores-et-déjà les effets de la revitalisation dans leur commune**.

Les premiers résultats sur la thématique de l'habitat montrent un effort important des collectivités pour optimiser leur potentiel foncier. Ceci se traduit par une plus grande mobilisation du Fonds vert, notamment sur la thématique du recyclage foncier, et une diminution de la consommation d'espaces naturels de 20,5 % dans les PVD contre 18, 2% dans les communes témoins non-PVD. Les efforts réalisés sur la question de l'habitat ont donné lieu à la rénovation de plus de 350 000 logements et la réduction de la vacance structurelle (5,3 % en 2020 pour 4,9 % en 2024).

Le programme PVD participe par ailleurs à un mouvement global de **prise en compte** des différents aspects liés à la **transition écologique**, notamment grâce à l'ingénierie apportée par le chef de projet PVD : **81 % des communes PVD ont déposé au moins un dossier Fonds vert**, contre 73% parmi les villes témoins non-PVD.

L'accès aux financements, le portage politique et la coopération territoriale apparaissent comme les principaux facteurs de concrétisation des projets définis dans les conventions-cadres, dont le total est estimé à plus de 30 000, soit environ 34 projets par convention-cadre. Ainsi, le programme PVD a **renforcé la coopération entre Etat et collectivités**, en créant des **relations durables de confiance**, grâce notamment au chef de projet.

Au 31 décembre 2024, **plus de 3,7 milliards d'euros ont été engagés pour le programme PVD**. Annuellement, **8 à 11 millions d'euros du FNADT et 6 millions d'euros sont versés par l'ANCT sur le fonds de concours dédié au cofinancement de près de 900 chefs de projet**, auxquels s'ajoutent d'autres financements de l'ANCT octroyés via son marché à bon de commande et certains fonds dédiés comme le fonds de restructuration des locaux d'activité (FRLA). Le coût du programme pour l'Etat porte ainsi essentiellement sur des dépenses d'ingénierie pour la réalisation des projets PVD.

Par ailleurs, la **part des différents financements de l'Etat** (DETR, DSIL, Fonds vert, DRAC, etc.) **représente entre 20 et 25 % du montant des projets PVD qui ont été livrés**. Cela représente un effet d'entraînement entre 4 et 5.

La mention « **Petites villes de demain** » apparaît comme un **atout décisif dans la recherche de financements**, autant auprès des partenaires financiers du programme que dans la sollicitation des subventions publiques. En l'occurrence, les communes PVD sollicitent davantage le Fonds vert et elles ont également **plus de chances de voir leur demande de subvention acceptée**. Les référents de l'Etat ainsi que les maires PVD témoignent d'un meilleur accès aux subventions de l'Etat, malgré l'absence d'enveloppe dédiée. La mention PVD apparaît ainsi pour les financeurs comme un **gage de qualité et de pertinence des projets**.

Au regard de ces différents éléments quantitatifs et qualitatifs, **l'effet levier de PVD apparaît réel et massif**.

Enfin, les éléments collectés permettent de mettre en lumière la plus-value des postes de chef de projet PVD. Ceux-ci apportent une **vision transversale**, travaillant à la **mise en cohérence des projets de territoire** et à la promotion de projets innovants. C'est au travers d'une **nouvelle comitologie**, portée par le chef de projet, que la mise en réseau des acteurs locaux est organisée



et permet **l'accélération de la concrétisation des actions**. Le positionnement des chefs de projet, relevant à 90 % de créations de poste, est vécu comme **déterminant** pour maximiser les résultats de leur travail, surtout pour ceux dont le champ d'actions porte sur plusieurs communes.

L'animation du « **Club PVD** » par l'ANCT est **essentielle pour les chefs de projet**, qui témoignent parfois d'un certain isolement du fait de la nouveauté de leur poste. **L'accompagnement au niveau départemental** par les services de l'Etat ainsi que les webinaires et formations proposés par l'ANCT et ses partenaires sont autant de moments importants d'échanges entre élus et chefs de projet, qui ont exprimé avoir fréquemment besoin de **retours d'expérience de la part de leurs pairs**.



ANNEXE : MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

En 2024, l'ANCT s'est dotée d'une feuille de route concernant l'évaluation du programme Petites villes de demain. Dans ce cadre, l'ANCT a mis à disposition des collectivités Petites villes de demain un kit d'évaluation et des ressources pratiques.

La feuille de route a également permis de formaliser les travaux à réaliser dans le cadre de l'évaluation interne du programme PVD, en lien avec les partenaires du programme. Ainsi, 4 questions évaluatives ont été construites dans le cadre de l'évaluation nationale du programme. Afin de répondre à ces questions, il a été choisi de mobiliser à la fois des méthodes d'enquête quantitative et qualitative, qui ont fait l'objet d'un travail de définition en interne et d'échanges avec les partenaires du programme lors de comités d'évaluation dédiés.

Ainsi, les éléments présentés dans le présent document ont été établis à partir des matériaux d'enquêtes suivants :

- D'abord, sur le volet qualitatif, l'ANCT a réalisé des entretiens semi-directifs (individuels et collectifs) avec des élus des collectivités bénéficiaires, des chefs de projet et des référents locaux de l'Etat. Ces entretiens se sont déroulés entre mars et juin 2025, en format visioconférence ou en présentiel, et ont permis de constituer un corpus de retours d'expériences.

Au total, 17 entretiens ont été réalisés, soient 39 personnes interrogées.

Type d'acteur	Nombre d'entretiens réalisés	Nombre de personnes interrogées
Chef de projet PVD	6	18
Elu	5	7
Référent Etat	6	14

- Ensuite, sur le volet quantitatif, les données quantitatives de déploiement du programme ont été collectées via l'outil de suivi des projets « Grist ». Cet outil a été déployé par l'ANCT en juin 2024 et est depuis renseigné au moins deux fois par an par les chefs de projet PVD. L'outil permet ainsi d'établir un bilan opérationnel précis du programme, avec un suivi de nombreux indicateurs relatifs au déploiement et au financement des projets, tels que l'état d'avancement des projets, leur thématique, l'état de recherche des financements, la répartition des financements par projet, etc.
- Également, une analyse comparée a été menée par l'ANCT entre les communes PVD et des communes non-bénéficiaires. Ce travail de comparaison a nécessité de constituer au préalable un panel de villes aux caractéristiques similaires aux Petites villes de demain. Un groupe de travail dédié a été organisé avec les partenaires nationaux du programme afin de déterminer les variables jugées essentielles pour caractériser les villes bénéficiaires du programme et qui doivent également être partagées par les communes du panel de comparaison. L'ANCT, en procédant à des traitements statistiques réalisés sur le logiciel Rstudio, a ensuite constitué une population de 713 communes ayant des niveaux de centralité, de fragilité, de taille communale, de densité et de capacité d'autofinancement similaires aux communes Petites villes de demain. Plus précisément, voici le détail des critères retenus :



- Critère de centralité :
 - Communes non centres (DCN0) : exclusion.
 - Centre local d'équipements et de services (DCN1) : conservation uniquement des communes de niveau de fragilité 3, entre 1000 et 2000 habitants, de niveau de densité 5 et de capacité d'autofinancement entre 250 et 750.
 - Centre intermédiaire d'équipements et de services (DCN2) : conservation uniquement des communes des scores de fragilité 1, 2 et 3 et définition de règles particulières sur le nombre d'habitants selon leur score de fragilité.
 - Centre structurant d'équipements et de services (DCN3) : inclusion.
 - Centres majeurs (DCN4) : exclusion.
- Critère de fragilité :
 - Niveau de fragilité 0 : exclusion sauf pour les communes de centralité DCN2, qui respectent certains critères de taille et de densité de population.
 - Niveaux de fragilité 1, 2 et 3 : inclusion.
- Critère de taille de population :
 - Conservation uniquement des communes entre 1 000 et 10 000 habitants sauf s'il s'agit de communes de niveau de centralité DCN3 et de fragilité intermédiaire (2 et 3)
- Critère de capacité d'auto-financement :
 - Conservation uniquement des communes entre 250 et 2 500 sauf s'il s'agit de communes de niveau de centralité DCN3 et de fragilité intermédiaire (2 et 3)
- Critère de densité :
 - Conservation uniquement des communes de niveaux de densité 2, 3, 5 et 6 sauf s'il s'agit de communes de niveau de centralité DCN3 et de fragilité intermédiaire (2 et 3)
- Exclusion des villes ACV

Le panel de comparaison a été construit à l'issue des étapes suivantes :

- création de tableaux de répartition des différents critères de centralité, fragilité, taille, densité et niveau de financement pour les villes PVD et identification des « marges » (par exemple, les villes de plus de 10 000 habitants) ;
 - exclusion parmi l'ensemble des villes françaises des marges des différents critères de centralité, fragilité, taille communale, densité et capacité d'autofinancement ;
 - vérifications des caractéristiques du panel ainsi constitué à travers la création de tableaux de répartition croisant les différents critères ;
 - réajustements par tests-erreurs afin de respecter les différentes proportions de certains niveaux de centralité, fragilité, etc.
- L'ANCT a formalisé un nouveau contrat de recherche avec l'Inrae-Cesaer afin de réactualiser l'étude « Centralités » réalisée en 2020, en préfiguration du programme Petites villes de demain. Cette nouvelle étude permettra notamment d'observer l'évolution des niveaux de centralités des villes du programme mais aussi d'analyser l'évolution de leurs caractéristiques de centralité, notamment en comparaison d'autres communes similaires. Les résultats de cette étude sont attendus en fin d'année 2025.
 - Chaque année, l'ANCT réalise, en partenariat avec l'Association des Petites Villes de France (APVF) et la Banque des Territoires (BdT), un baromètre portant sur le regard des Français sur les petites villes. En 2025, il a été choisi, en concertation avec l'APVF et la BdT, de dédier cette édition à recueillir les ressentis des habitants des Petites villes de demain vis-à-vis de leur cadre de vie. Le baromètre a été publié en juillet 2025 sur le site de l'ANCT : [Baromètre "Le regard des français sur les Petites Villes" 2025 | ANCT - Agence Nationale de la Cohésion des Territoires](#)
 - Enfin, à l'instar du programme, conçu et déployé de façon éminemment partenariale, l'évaluation du programme associe tous les partenaires souhaitant y contribuer. Ainsi, l'APVF a réalisé une enquête par questionnaire auprès des maires des communes PVD membres de leur réseau. Les résultats de cette enquête sont disponibles sur le site de l'APVF et ont pu être mobilisés dans le présent document ([Petites Villes de Demain : l'APVF salue la](#)



[prolongation du programme annoncée par le Premier ministre - APVF](#)). Par ailleurs, le Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche a analysé les données de consommation des espaces naturels agricoles et forestiers et travaillé avec l'ANCT pour l'analyse des données relatives aux demandes de subvention du Fonds vert. Enfin, la Banque des Territoires a réalisé une enquête auprès des chefs de projet PVD, notamment concernant leurs profils professionnels. Les résultats ne sont en revanche pas encore disponibles.



COMPRENDRE

RAPPORT D'ÉVALUATION INTERNE DU PROGRAMME PETITES VILLES DE DEMAIN



Lancé le 1^{er} octobre 2020, le programme « Petites villes de demain » (PVD) porté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) vise à améliorer la qualité de vie des habitants des petites communes et des territoires alentours, en accompagnant les collectivités afin de renforcer leurs fonctions de centralités et leurs trajectoires de transition écologique et démographique.

Aujourd'hui, 1646 communes de moins de 20000 habitants sont accompagnées par le programme « Petites villes de demain », représentant 7,3 millions d'habitants. L'action de l'ANCT et de ses partenaires vise à renforcer les moyens des élus pour bâtir et concrétiser leurs projets de territoire. Dès leur entrée dans le programme, les collectivités ont ainsi pu recruter un chef de projet pour élaborer les premiers diagnostics, coconstruire ou consolider le projet de territoire, formaliser leur plan d'actions et rédiger leur convention-cadre partenariale.

Cinq ans après le lancement de « Petites villes de demain », l'ANCT évalue les premiers résultats du programme et dresse le bilan des accompagnements réalisés. Grâce aux données de déploiement collectées auprès des collectivités, à la réalisation d'études comparatives et d'entretiens menés auprès des élus, des référents de l'État et des chefs de projet PVD ainsi qu'au soutien des partenaires du programme, l'ANCT rend compte des signaux positifs attestant de la réussite du programme, qui se mesure notamment dans l'avancée et le financement des projets.

