

# BILAN D'ETAPE DU PROGRAMME DES VILLAGES D'AVENIR

INSPECTION GENERALE  
DE L'ADMINISTRATION  
N° 24115-R



- Avril 2025 -



# BILAN D'ETAPE DU PROGRAMME DES VILLAGES D'AVENIR

Établi par

Philippe YVIN  
Inspecteur général  
de l'administration

Angélique PEYROT  
Inspectrice  
de l'administration



## SYNTHESE

Villages d'avenir constitue, après Action Cœur de Ville (ACV) et Petites Villes de Demain (PVD) le troisième volet des programmes d'accompagnement des collectivités locales déployés par l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT). Lancé par le gouvernement en juin 2023, il s'inscrit dans le renouveau de la politique nationale en faveur de la ruralité. Après l'Agenda rural mis en œuvre à partir de 2019, les politiques publiques en direction des territoires ruraux s'organisent désormais à travers France ruralités, programme qui accompagne les communes, en majorant les dotations destinées à la protection de la biodiversité, en renouvelant le zonage permettant aux entreprises de bénéficier d'exonérations de charges fiscales et sociales, en mettant en place une série de mesures thématiques, dans les domaines du commerce, de la santé, des mobilités, de l'habitat ou encore de la culture.

Villages d'avenir a pour vocation de soutenir les projets des petites communes rurales, de moins de 3 500 habitants, isolées ou regroupées, en leur apportant un accompagnement en ingénierie. Le programme a réellement démarré au début de l'année 2024 et un premier bilan permet à ce jour de comptabiliser 2 498 communes lauréates, regroupant 2,2 millions d'habitants et 4 549 projets accompagnés. Le gouvernement a d'ores et déjà lancé une vague complémentaire, permise par la fin de l'accompagnement de certains projets, dont le nombre était évalué à 395 en mars 2025, deuxième étape qui concerne environ 400 nouvelles communes.

Ce programme est très bien accueilli par les élus des communes rurales. Il correspond d'ailleurs à une demande de l'Association des maires ruraux de France (AMRF). Cette appréciation positive est due en grande partie à l'action des 120 chefs de projet spécialement recrutés par les préfets pour 100 d'entre eux et 20 par le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA). Ces chefs de projet sont directement rattachés aux préfetures ou aux directions départementales des territoires (DDT) et consacrent une partie importante de leur temps à aller sur le terrain au contact des maires. Ils ont pour mission d'aider les élus à formaliser leur projet, à le monter et à les suivre, si nécessaire, jusqu'à la phase de réalisation. Ils mettent en relation les maires avec les partenaires qui peuvent apporter un soutien en ingénierie et des financements.

Les départements disposent d'un ou de deux chefs de projet, selon le poids de la ruralité dans le territoire. Le profil de ces professionnels est varié (urbanisme, aménagement, architecture, fonctionnaire territorial ou de l'Etat). Ils disposent pour la plupart d'une expérience dans la mise en œuvre de politiques publiques.

Les maires apprécient également le formalisme administratif simplifié du dispositif et soulignent le fort engagement du corps préfectoral dans l'animation du programme.

Le partenariat formel avec les autres niveaux de collectivité, établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), département, région est variable d'un département à l'autre, mais la coopération avec les outils de l'ingénierie de ces collectivités est bonne, notamment avec les Conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement (CAUE), mais aussi avec les agences techniques départementales. Une coordination plus soutenue entre services et opérateurs de l'Etat comme avec les outils des collectivités locales mériterait d'être développée par les directions départementales des territoires.

Les principales thématiques des projets retenus concernent le cadre de vie, la transition énergétique, l'habitat, la rénovation et la transformation des bâtiments et les aménagements des espaces publics. Le Gouvernement souhaite promouvoir davantage à l'avenir les projets économiques, qui sont toutefois déjà présents, que ce soit l'implantation de commerces ou de services à la personne ou encore des projets artisanaux ou liés au tourisme. Il faudra pour cela élargir les partenariats au secteur privé et aux réseaux de soutien à la création d'entreprises. Les nombreuses initiatives déjà déployées en faveur de la transition écologique (énergie, eau, biodiversité) méritent également d'être plus

fortement soutenues, à l'image des dispositifs mis en œuvre par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) au profit du programme Petites Villes de Demain.

S'il est encore prématuré de mesurer l'effort financier consacré au programme, il peut déjà être souligné que 352 projets ont été accompagnés par l'ANCT à travers ses marchés d'ingénierie pour un montant de 12,6 millions d'euros et que le Fonds vert a financé 625 dossiers pour un montant de 54,3 millions d'euros. Les projets Villages d'avenir auront naturellement vocation à bénéficier de subventions au titre du soutien à l'investissement, dotation d'équipement des territoires ruraux (DETR) et dotation de soutien à l'investissement local (DSIL) ainsi que de prêts, notamment de la Banque des territoires et de l'Agence France locale (AFL). Une diversification des financements devrait être par ailleurs recherchée, au-delà des seuls crédits de l'Etat, auprès des autres collectivités locales, mais aussi en mobilisant de nouveaux outils comme le tiers-financement et en faisant appel à des partenaires privés intéressés à soutenir le développement du milieu rural.

L'ANCT, qui assure une animation dynamique de ce programme, doit veiller d'une part, à valoriser le partenariat très diversifié à l'œuvre dans les territoires en mobilisant l'ensemble des têtes de réseau nationales et d'autre part, à mettre en place un suivi financier global du dispositif et définir les indicateurs de résultat permettant d'en assurer une évaluation régulière.

## Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport

- Recommandation n°1 : Faire assurer par les directions départementales des territoires une coordination des opérateurs de l'Etat au bénéfice de l'ingénierie des Villages d'avenir et élargir cette coopération aux opérateurs des collectivités locales..... 16
- Recommandation n°2 : Recenser l'ensemble des partenaires impliqués dans Villages d'avenir, valoriser leur participation, mobiliser leurs têtes de réseau nationales, assurer la diffusion et la promotion de ces coopérations dans les territoires. .... 17
- Recommandation n°3 : Elargir le nombre de départements bénéficiant de deux chefs de projet dans le cadre de l'enveloppe existante des crédits d'ingénierie..... 20
- Recommandation n°4 : Privilégier la dimension qualitative des projets plutôt que le nombre de bénéficiaires du programme, en laissant le temps nécessaire à leur conception et à leur mise en œuvre. .... 25
- Recommandation n°5 : Afin de renforcer la dimension économique du programme, valoriser les actions mises en œuvre, développer les coopérations avec les régions et les agences de développement ainsi qu'avec les EPCI, les chambres consulaires et les réseaux de soutien à la création d'entreprises..... 25
- Recommandation n°6 : Accorder une attention soutenue aux projets s'inscrivant dans la transition écologique, en particulier ceux liés à la transition énergétique des bâtiments..... 25
- Recommandation n°7 : Mettre en place un dispositif d'accompagnement des villages dont la candidature n'est pas retenue et des villages sortant du programme..... 26
- Recommandation n°8 : S'assurer que les mesures de France ruralités solutions bénéficient bien aux Villages d'avenir..... 28
- Recommandation n°9 : Mettre en place un système d'information permettant le suivi et la consolidation des financements et définir des indicateurs de résultat afin d'assurer une évaluation régulière du programme. .... 29





## SOMMAIRE

<b>Synthèse .....</b>	<b>5</b>
<b>Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport .....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Le renouveau de la politique publique nationale en faveur de la ruralité .....</b>	<b>13</b>
1.1 France ruralités, un nouveau cadre d'intervention.....	13
1.2 Villages d'avenir, un accompagnement sur mesure qui reçoit un accueil positif par les élus des collectivités rurales .....	13
<b>2 Le succès du dispositif repose sur sa souplesse, sur l'impulsion donnée par les préfets de département et sur le rôle pivot du chef de projet .....</b>	<b>15</b>
2.1 Un dispositif pragmatique et souple.....	15
2.2 Un engagement fort du corps préfectoral dans l'animation du dispositif, un niveau de partenariat variable selon les départements .....	16
2.3 La plus-value de l'accompagnement sur-mesure par les chefs de projet .....	17
<b>3 Malgré l'effet accélérateur du programme Villages d'avenir, plusieurs adaptations sont à apporter au dispositif .....</b>	<b>21</b>
3.1 En dépit de la diversité des communes candidates et des projets déposés, la concentration sur certaines thématiques reflète les préoccupations des élus ruraux .....	21
3.2 Malgré l'effet accélérateur du programme Villages d'avenir, le temps d'accompagnement des projets est plus long qu'anticipé .....	23
3.3 La poursuite du programme doit prendre en compte les premiers enseignements de sa mise en œuvre .....	24
<b>4 Des financements à consolider et sécuriser dans un contexte budgétaire plus contraint pour l'Etat comme pour les collectivités locales .....</b>	<b>27</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>31</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>33</b>
Annexe n° 1 : Lettre de mission.....	35
Annexe n° 2 : Liste des personnes rencontrées.....	37



## INTRODUCTION

Par lettre en date du 4 décembre 2024, la ministre du partenariat avec les territoires et de la décentralisation et la ministre déléguée à la ruralité, au commerce et à l'artisanat ont demandé à l'Inspection générale de l'administration de réaliser un bilan d'étape du programme des Villages d'avenir, afin, « au-delà des premiers succès, de sécuriser le meilleur usage possible des ressources déployées pour la seconde phase de sa mise en œuvre ».

Les ministres ont souhaité que la mission aborde notamment l'impact opérationnel des actions menées, l'articulation de l'ingénierie sur mesure de l'ANCT avec celles portées par les collectivités locales et les opérateurs partenaires du programme, l'évolution à moyen terme du dispositif, en prenant en compte de façon renforcée la dimension économique et enfin, la perception du programme par les collectivités locales bénéficiaires.

A cette fin, la mission a procédé à l'audition des responsables de l'ANCT et de l'association des maires ruraux de France, qui a réalisé à cette occasion une enquête auprès de ses adhérents bénéficiaires du programme. Elle a effectué cinq déplacements dans les départements de la Sarthe, d'Ille-et-Vilaine, de la Somme, du Loir-et-Cher et des Vosges. Au cours de ces visites, elle a rencontré les différents services de l'Etat engagés dans la mise en œuvre du programme, les associations locales des maires et des maires ruraux et des maires de communes du programme Villages d'avenir. La mission a également organisé une visioconférence avec une vingtaine de chefs de projets et a auditionné le directeur général du CEREMA.

Le rapport se propose dans une première partie de rappeler les objectifs du programme France ruralités, dont Villages d'avenir constitue l'un des dispositifs, et d'analyser les objectifs de cette nouvelle modalité d'accompagnement des projets des communes rurales. Dans une seconde partie, le rapport présente l'organisation mise en place par l'Etat, les partenariats déployés et la place des chefs de projet. La troisième partie du rapport analyse les caractéristiques des villages bénéficiaires, les types de projets, et leur état d'avancement. Enfin, une première évaluation des financements mobilisés par le programme est présentée.



## 1 LE RENOUVEAU DE LA POLITIQUE PUBLIQUE NATIONALE EN FAVEUR DE LA RURALITE

La ruralité<sup>1</sup>, qui regroupe environ 22 millions d'habitants et 30 000 communes, fait l'objet d'une attention plus soutenue depuis plusieurs années, avec notamment un portage politique plus affirmé, le Gouvernement comprenant un secrétaire d'Etat ou un ministre délégué en charge de ces territoires. Un Agenda Rural a été mis en œuvre à partir de 2019 et le plan Avenir Montagne, lancé en 2021, a également bénéficié aux communes rurales.

Après Action Cœur de Ville (ACV) qui concernait surtout les villes moyennes, le programme Petites Villes de Demain (PVD) mis en place depuis 2020, accompagne le développement des petites villes et bénéficie à 1600 communes dont 1202 rurales. Le programme France services est désormais déployé dans 2 776 espaces, dont 1 631 en ruralités. Le raccordement à la fibre a également beaucoup progressé, 75 % des communes rurales étaient raccordées en 2023, contre 48 % en 2014. Après l'Agenda Rural, le gouvernement a décidé en juin 2023 de lancer un nouveau programme, en faveur de ces territoires, dénommé France ruralités.

### 1.1 France ruralités, un nouveau cadre d'intervention

Nouveau cadre d'action en direction des communes rurales, France ruralités comprend quatre axes : il renforce le soutien aux communes, au bénéfice des aménités rurales, à travers une dotation biodiversité portée à 100 millions d'euros en 2024 ; il prolonge et fait évoluer à la marge les zones de revitalisation rurale qui deviennent France ruralités revitalisation, les exemptions de charges et de cotisations étant maintenues, en particulier pour les professionnels de santé, dont la présence sur leur territoire constitue l'une des préoccupations majeures des maires ruraux ; le programme comprend également une série de mesures thématiques, France ruralités solutions, élaborées dans un cadre interministériel, dans les domaines de l'accès au service public, de la santé, du soutien aux commerces ou encore de la mobilité, du logement et de la culture.

Selon le point d'avancement produit par l'ANCT en février 2025, les principales mesures mises en œuvre concernent le soutien au commerce rural (604 demandes validées pour 14,4 millions d'euros) et les mobilités (212 projets acceptés pour 18,4 millions d'euros). France ruralités a enfin pour ambition d'apporter un soutien spécifique aux projets des villages ruraux en termes d'ingénierie.

### 1.2 Villages d'avenir, un accompagnement sur mesure qui reçoit un accueil positif par les élus des collectivités rurales

Le programme Villages d'avenir, inspiré d'une expérimentation développée dans les Vosges, dans le cadre du Laboratoire de la ruralité, a été présenté lors de son lancement en juin 2023, comme devant contribuer à lutter contre le sentiment d'inégalité et de relégation dont peuvent souffrir les territoires ruraux. L'idée sous-jacente est d'aider les collectivités et leurs élus à formaliser et mettre en œuvre des projets qui transforment le quotidien. Le programme part du constat que la capacité à porter de tels projets dépend largement de la présence sur le territoire d'une ingénierie de proximité et de compétences techniques pour accompagner les projets. En recrutant directement des chefs de projet au sein des services de l'Etat et non plus, comme pour le programme Petites Villes de Demain, en finançant des postes dans les EPCI, l'Etat souhaite mettre en place un accompagnement opérationnel, qui aide les maires des communes rurales de bout en bout, depuis la conception du projet, son portage, son financement jusqu'à sa réalisation. Cet « assistant technique local » aura aussi pour tâche de faire appel à toutes les ingénieries existantes dans le département, au sein de l'Etat et de ses opérateurs, ainsi que dans les collectivités locales.

---

<sup>1</sup> Depuis 2020, l'INSEE définit les communes rurales comme les communes peu denses ou très peu denses, c'est-à-dire des communes dont plus de la moitié de la population vit en dehors des deux mailles de concentration urbaine qu'elle a recensées, les centres urbains (1500 habitants au km<sup>2</sup> dans un ensemble de 50 000 habitants) et *clusters* urbains (300 habitants au km<sup>2</sup> dans un ensemble de plus de 500 habitants).

La mise en œuvre de France ruralités et de ce programme a fait l'objet de trois instructions ministérielles en août et décembre 2023, ainsi que de circulaires du directeur général de l'ANCT.

120 chefs de projet ont été recrutés, dont 20 par le CEREMA, chaque département disposant selon son caractère plus ou moins rural, d'un ou de deux chefs de projet.

Après les programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain, Villages d'avenir complète ainsi l'offre d'ingénierie à disposition des territoires. Ce dispositif a fait l'objet d'un accueil favorable par les élus des communes éligibles, ceux-ci y voyant un signal fort en faveur des territoires ruraux, qui rassemblent près d'un tiers de la population française. Ils y voient aussi une implication et une présence concrète de l'Etat, qui intervient non pas en position de contrôle mais de conseil. Cet accueil favorable manifesté par les élus à ce dispositif s'est notamment traduit par leur engouement pour la dénomination Villages d'avenir. A cet égard, la position de l'ANCT, rappelant qu'il ne s'agit pas d'un label accordé à la commune, semble peu opérante, tant les maires des petites communes manifestent la volonté d'accoler cette distinction au nom de leur village. Cet attachement s'est également traduit par le témoignage d'élus indiquant avoir renoncé à démissionner, à la suite de l'obtention du soutien de l'Etat, grâce à Villages d'avenir.

Interrogés à l'occasion de la mission par l'association des maires ruraux de France, 158 communes adhérentes, bénéficiaires du programme, ont répondu à un questionnaire. Les réponses montrent que 78 % d'entre elles jugent bonne ou très bonne la mobilisation des services de l'Etat pour la mise en œuvre du programme et dans la même proportion, important ou très important l'apport du chef de projet. 85 % des répondants auraient un autre projet à présenter si le programme était prolongé.

## **2 LE SUCCES DU DISPOSITIF REPOSE SUR SA SOUPLESSE, SUR L'IMPULSION DONNEE PAR LES PREFETS DE DEPARTEMENT ET SUR LE ROLE PIVOT DU CHEF DE PROJET**

### **2.1 Un dispositif pragmatique et souple**

Les critères d'éligibilité fixés par l'instruction du 14 août 2023 sont relativement souples, tant s'agissant des catégories de communes pouvant candidater que de la nature des projets portés. Les communes concernées sont des communes rurales au sens de la définition de l'INSEE, c'est-à-dire dont la population est peu dense ou très peu dense. A l'origine du programme, les collectivités éligibles étaient des groupes de deux à huit communes, appelés grappes de communes, chacune de moins de 3 500 habitants, qui portent une dynamique collective sur un territoire donné, ou des communes isolées, également de moins de 3 500 habitants, présentant une fonction de centralité (l'ANCT avait réalisé une étude pour accompagner le lancement du programme PVD, classant les communes en centres, locaux, intermédiaires, structurants ou majeurs, d'équipements et de services). En outre, ces collectivités ne doivent pas être déjà bénéficiaires d'un dispositif ANCT. La condition relative à la centralité a été par la suite assouplie, pour permettre à des communes isolées, plus petites, d'être également éligibles.

Pour être retenues, ces communes ou grappes de communes doivent présenter une dynamique de développement, se traduisant par un ou plusieurs projets, dont la réalisation se heurte à un manque d'ingénierie. Le processus mis en place prévoit une sélection limitant de 10 à 15 le nombre de communes par chef de projet. Un diagnostic initial et une feuille de route comprenant des fiches projet en nombre limité doivent être élaborés.

L'instruction aux préfets, en date du 14 août 2023, prévoit que l'accompagnement des communes bénéficiaires peut durer entre 12 et 24 mois. Elle précise en outre, que l'accompagnement en ingénierie a vocation à déboucher sur un soutien à l'investissement pour la réalisation des projets retenus. Elle encourage les préfets à mobiliser les autres niveaux de collectivités (EPCI, département, région) dès l'origine, afin de faciliter par la suite leur éventuel accompagnement financier.

Les thématiques identifiées à titre principal pour lesquelles un appui pourra être sollicité sont l'habitat, la transition écologique (énergie et biodiversité), le patrimoine et le cadre de vie, les services et commerces, le numérique et la participation citoyenne. Ne sont pas mentionnées les mobilités et la santé, qui sont pourtant au cœur des préoccupations des maires ruraux.

Le programme se distingue par la liberté d'appréciation laissée aux préfets s'agissant des critères de sélection. En effet, si l'instruction du 14 août 2023 fixe des critères d'éligibilité, elle n'établit pas, dans un souci de simplicité et d'adaptation aux spécificités de chaque territoire, de critères de sélection complémentaires. Si cette volonté est louable, la mission a constaté qu'il a pu cependant être nécessaire d'en établir, au regard du nombre important de candidatures déposées dans certains départements. Parmi les critères alors retenus, figurent le caractère collectif du projet, sa maturité, la capacité financière de la commune, le portage politique du projet, le fait qu'il s'inscrive dans une politique publique prioritaire, sa cohérence au regard du projet de territoire de l'EPCI, la capacité à mobiliser une ingénierie intercommunale, le calendrier, voire une sélection équilibrée par arrondissement. A cet égard, plusieurs représentants d'élus ont fait part à la mission du besoin de connaître plus précisément les critères de sélection retenus localement. Certains élus ont également regretté que les délais restreints imposés aux préfets n'aient pas permis d'associer ou de consulter les associations de maires.

Enfin, le programme limite le formalisme administratif. Dans son instruction du 21 décembre 2023 aux préfets, la ministre déléguée chargée des collectivités territoriales et de la ruralité précisera qu'elle est très attachée à ce que des projets concrets soient rapidement accompagnés par France ruralités, limitant de fait le formalisme administratif, en indiquant notamment que l'action collective doit être tournée vers l'accompagnement, et que si les diagnostics sont importants, ils doivent être concis et opérationnels et permettre un passage à l'action à court terme. L'orientation de cette circulaire venait ainsi conforter l'esprit de la note adressée aux préfets, délégués territoriaux de

l'agence, par le directeur général de l'ANCT, le 28 novembre, qui transmettait un modèle de fiche action très simple. Ce pragmatisme se traduit également par le caractère facultatif des conventions de mise en œuvre du programme Villages d'avenir<sup>2</sup> que les préfetures ont la possibilité de conclure avec les conseils régionaux et/ou départementaux. Ces conventions sont à ce jour au demeurant peu nombreuses et constituent davantage des déclarations de principe, comme celles signées avec le conseil régional de Bretagne ou avec le conseil départemental d'Ille-et-Vilaine. Cette absence de conventionnement ne signifie pas pour autant que certaines régions et départements n'interviendront pas dans le financement des projets.

## 2.2 Un engagement fort du corps préfectoral dans l'animation du dispositif, un niveau de partenariat variable selon les départements

Les préfetures ont mis en place une comitologie dynamique, qui s'appuie sur les sous-préfets à la ruralité pour animer et suivre le programme. L'articulation entre la préfecture, les sous-préfectures, les chefs de projet et la DDT constitue un enjeu majeur, qui semble bien pris en compte, afin de fluidifier l'articulation entre ces différents interlocuteurs et assurer un accompagnement coordonné et optimisé des moyens humains et financiers. Ainsi, des revues de projets sont régulièrement organisées entre les services de l'Etat territorial afin d'évoquer les avancées et les éventuels points de blocage que rencontrent les communes lauréates. Dans certains départements, une note d'organisation interne a permis de clarifier l'organisation de l'Etat territorial pour le pilotage du programme.

Les préfets doivent également veiller à la bonne association des opérateurs et des directions régionales de l'Etat, dont la mobilisation pourrait être renforcée. Malgré le rôle de délégué territorial du préfet à l'égard de certains opérateurs (ANAH, ADEME...), la mobilisation de ces agences n'est pas toujours optimale, alors même qu'elle constitue un des facteurs de réussite du programme. Aussi, conviendrait-il que les directions départementales des territoires assurent une coordination plus régulière des opérateurs de l'Etat, au bénéfice de l'ingénierie des Villages d'avenir et élargissent cette coordination aux opérateurs des collectivités locales. Parallèlement, conformément aux recommandations formulées par l'IGA dans le rapport relatif aux relations entre les préfets, les services déconcentrés et les opérateurs de l'Etat de décembre 2024, il conviendrait de désigner systématiquement au sein des opérateurs un interlocuteur au niveau régional et départemental pour les préfets et de mentionner dans les lettres de mission des responsables concernés, les modalités de travail en commun dans le cadre des programmes de l'ANCT et en particulier du programme Villages d'avenir.

De même, les préfets doivent s'assurer de la convergence des interventions des autres acteurs comme les ARS, en charge du soutien à l'implantation territoriale des professionnels de santé et les DRAC qui ont pour mission de décliner le plan national « culture et ruralité » mais qui le font souvent de façon peu coordonnée avec les préfetures de département.

**Recommandation n°1 : Faire assurer par les directions départementales des territoires une coordination des opérateurs de l'Etat au bénéfice de l'ingénierie des Villages d'avenir et élargir cette coopération aux opérateurs des collectivités locales.**

Si les délais très contraints de lancement du programme n'ont pas toujours permis d'associer les associations de maires, les préfets ont, depuis lors, développé une concertation assez dense, sous des formes diverses : séances du comité local de cohésion des territoires (CLCT), comités de pilotage *ad hoc*, lancement d'un club des maires des communes lauréates, afin de favoriser les échanges entre pairs.

<sup>2</sup> Contrairement au programme Petites Villes de Demain pour lequel les collectivités bénéficiaires doivent signer une convention d'adhésion qui acte l'engagement de la commune et de l'Etat dans le programme ainsi qu'une convention-cadre, qui formalise le projet de territoire.



Enfin, malgré l'association formelle des différents partenaires de l'Etat au programme, leur implication est très variable selon les départements, aussi bien dans leur périmètre que dans leur intensité. Pour ce qui concerne les autres collectivités locales, région, département, EPCI, leur participation dépend le plus souvent de leur propre investissement dans le soutien à la ruralité, des moyens dont elles disposent en matière d'ingénierie, ainsi que du contexte politique. A cet égard, les EPCI, notamment ceux de moins de 50 000 habitants, ne disposent généralement pas de moyens d'ingénierie suffisants pour soutenir les collectivités qui les composent, leur ingénierie en régie étant focalisée sur les missions propres de l'EPCI ; il existe ainsi des disparités d'accès à l'ingénierie locale au sein d'un même département, qui repose beaucoup sur les CAUE et sur les agences techniques départementales, pour les départements qui en sont dotés. Si, dans un premier temps, un sentiment de concurrence a pu se faire jour au sein de certains services de l'ingénierie locale, les relations sont désormais fluides et étroites entre ces différents acteurs au regard de leur complémentarité, le programme étant perçu comme complémentaire des actions déjà engagées par les acteurs locaux. Ainsi, la forte implication des CAUE est à souligner.

Dans ce contexte, l'association des représentants de l'AMF et de l'AMRF ainsi que du conseil régional et du conseil départemental au comité de sélection des communes candidates, pour les phases ultérieures du programme, constitue une pratique à promouvoir, en particulier pour s'assurer du soutien des conseils régionaux et départementaux dans l'accompagnement des projets retenus, tant en termes d'ingénierie que de financement, le programme ne pouvant reposer sur le seul engagement de l'Etat. De même, outre les services de la préfecture et la DDT, il est pertinent d'associer la direction départementale des finances publiques (DDFiP) à ces comités, afin de s'assurer de la soutenabilité financière du projet, dès le processus de sélection. A cet égard, les maires et les chefs de projet ont souligné l'apport très utile des conseillers aux décideurs locaux (CDL) des DDFiP, qui peuvent conseiller les élus pour l'élaboration de plans pluriannuels d'investissement.

Dans certains territoires, diverses collaborations ont également été mises en place avec les syndicats intercommunaux à l'échelle départementale, en particulier dans le domaine de l'énergie, avec les pays, les pôles d'équilibre territorial et rural (PETR), les parcs naturels régionaux, les établissements publics fonciers, d'Etat et locaux (EPF), les sociétés publiques locales (SPL), ou encore le réseau des chambres consulaires. Cet élargissement du partenariat mérite d'être encouragé et l'ANCT devrait capitaliser désormais sur ces initiatives, pour associer les fédérations nationales correspondantes et promouvoir ces coopérations dans l'ensemble des départements.

**Recommandation n°2 : Recenser l'ensemble des partenaires impliqués dans Villages d'avenir, valoriser leur participation, mobiliser leurs têtes de réseau nationales, assurer la diffusion et la promotion de ces coopérations dans les territoires.**

#### Bonnes pratiques

L'existence d'espaces tel que le comité local de l'ingénierie mis en place dans le Calvados qui se réunit tous les deux mois, en présence de l'ensemble des acteurs techniques et partenaires financiers (préfecture, DDTM, conseil départemental, conseil régional, CAUE, Banque des territoires, CEREMA, l'Etablissement public foncier de Normandie...) permet de s'assurer de leur adhésion et de faciliter l'échange d'informations.

De nombreuses préfectures ont désormais diffusé un guide local de l'ingénierie qui méritera d'être enrichi par le recensement des expériences réussies.

## 2.3 La plus-value de l'accompagnement sur mesure par les chefs de projet

Le dispositif s'appuie sur 120 chefs et directeurs de projet expérimentés répartis sur le territoire en fonction du niveau de ruralité des départements. L'instruction du 14 août 2023 prévoit le recrutement de 100 chefs de projet Villages d'avenir par les préfectures et de 20 directeurs de projet par le CEREMA, dans les départements ruraux. Ainsi, chaque département s'est vu attribuer un chef

de projet, hors départements urbains, à l'exception des 25 départements présentant plus de 95 % de communes rurales et 60 % de population rurale, qui bénéficient pour leur part de deux chefs de projets<sup>3</sup>. Si le recrutement des chefs et directeurs de projet s'est étalé progressivement, entre décembre 2023 et juin 2024, ces postes revêtent manifestement une certaine attractivité. Ainsi, au 13 février 2025, seuls trois postes étaient vacants.

Au cours de ses déplacements et échanges, la mission a pu constater la grande qualité des chefs de projet recrutés, saluée d'ailleurs tant par les préfets et le directeur du CEREMA, que par les élus bénéficiaires du programme. Dotés d'une expérience allant de 5 à 30 ans, ils revêtent des profils diversifiés relevant majoritairement d'expertises techniques (ingénieur, architecte, urbanistes, spécialistes de l'environnement ou de l'aménagement...) et ont généralement déjà travaillé dans le secteur public.

Afin de les accompagner dans leurs missions, l'ANCT a mis en place une formation à la prise de poste de deux jours et mis à leur disposition un outil collaboratif, dont l'utilisation a néanmoins faibli depuis la migration d'Osmose vers Résana<sup>4</sup>. L'animation du réseau des chefs de projet réalisée par l'ANCT notamment via des webinaires thématiques<sup>5</sup> et des rencontres<sup>6</sup> mériterait d'être poursuivie à l'échelle nationale et renforcée à l'échelle régionale, sous l'égide des chargés de mission territoriaux de l'ANCT, afin de faciliter le partage de savoir-faire et de bonnes pratiques. Une démarche similaire ayant été adoptée par le CERAMA<sup>7</sup>, ces différentes modalités d'animation gagneraient à être mutualisées.

#### **Focus : Le CEREMA et Villages d'avenir**

L'engagement du CEREMA dans le programme Villages d'avenir s'inscrit dans la dynamique de développement des territoires poursuivie par l'opérateur, qui dispose de 27 implantations réparties en France hexagonale et dans les outre-mer, lui permettant de mieux appréhender la diversité et les spécificités territoriales.

Ainsi, 20 directeurs de projets de niveau A+ ont été recrutés par le CEREMA, qui en assure la charge financière dans le cadre de son plafond d'emplois. Si 3 d'entre eux ont été recrutés en interne, 17 l'ont été spécialement à cet effet.

Au-delà de l'accompagnement des projets des communes lauréates du programme Villages d'avenir, les directeurs de projets peuvent constituer une porte d'entrée vers l'expertise du CEREMA, habituellement peu sollicité par les communes rurales, qui ne représentent qu'une cinquantaine des 1 000 collectivités et groupements de collectivités adhérant au CEREMA (ex : Programme National Ponts). Toutefois, compte tenu de sa charge de travail, le CEREMA n'est pas toujours en mesure d'accompagner les demandes formulées par les élus.

Le positionnement stratégique des chefs de projet, rattachés hiérarchiquement aux préfets et fonctionnellement à l'ANCT ou au CEREMA, concourt à l'efficacité et à la lisibilité du dispositif. En effet, contrairement aux chefs de projet des programmes Petites Villes de Demain et Action Cœur de Ville, positionnés dans les collectivités, ceux de Villages d'avenir demeurent sous l'autorité du

<sup>3</sup> La répartition des postes par département est précisée en annexe de l'instruction précitée.

<sup>4</sup> Mouvement imposé pour des raisons budgétaires, Résana étant une plateforme interministérielle gratuite pour les services de l'Etat.

<sup>5</sup> En 2024, 23 webinaires thématiques ont été proposés par l'ANCT notamment sur les mesures liées à l'habitat, la sécurité et la culture dans le cadre de France Ruralités Solutions, sur les fonds et programmes européens (FEDER, FSE, FEADER, programme LEADER), sur le commerce rural, le design des mondes ruraux ou encore sur la commande publique.

<sup>6</sup> 17 rencontres ont été organisées entre 2024 et 2025 à l'échelle régionale. Toutefois, certaines régions n'ont réuni les chefs de projet qu'une seule fois sur la période.

<sup>7</sup> Création d'un espace collaboratif sur la plateforme Expertises Territoires et organisation de webinaires thématiques sur les mobilités en secteur peu dense, la rénovation énergétique et réhabilitation des bâtiments, les écoles de demain, le Programme National Ponts, les Petites villes de demain, l'adaptation / l'atténuation, l'aménagement des espaces publics, la sécurité routière dans les territoires peu dense, l'Agence France Locale, la sobriété foncière et les outils de données foncières, la nature et la biodiversité.

préfet de département. Ce choix facilite ainsi les échanges entre les chefs de projet et les services de l'Etat, tout en permettant à l'Etat, qui les finance, de conserver la pleine maîtrise de leur action. En pratique, les chefs de projet sont généralement positionnés en préfecture (54) et rattachés au membre du corps préfectoral en charge de la ruralité<sup>8</sup>. En fonction des spécificités locales, ils peuvent également être positionnés en sous-préfecture (31) ou au sein des services de la DDT (35). La mission considère que leur rattachement direct à une autorité préfectorale est préférable, au regard de la légitimité que cela leur confère, tant en interne qu'auprès des partenaires extérieurs. Elle souligne également l'importance que revêt pour les territoires ruraux la désignation de sous-préfets chargés spécifiquement de cette thématique et elle a pu constater le fort engagement des fonctionnaires désignés pour cette mission.

L'action des chefs de projet recouvre trois fonctions essentielles : le conseil dans la structuration des projets, leur sécurisation et la mise en relation entre les élus et les différents acteurs. L'instruction du 14 août 2023 indique que le chef de projet intervient de la phase de la conception à celle de la réalisation. Il doit ainsi aider les communes à :

- mobiliser, le cas échéant, l'ingénierie nécessaire à la définition du projet et à la formulation d'un avant-projet sommaire ;
- identifier les moyens de financement publics ou privés susceptibles de soutenir le projet ;
- préparer la rédaction du cahier des charges et la passation des marchés publics ;
- suivre la réalisation du projet dans la phase de travaux, en lien avec l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Dans ce cadre, les chefs de projet jouent un rôle majeur dans l'accompagnement des élus pour la structuration de leurs projets. Leurs conseils ont pour but d'aider les élus à bien dimensionner leurs projets, en prenant en compte à la fois les besoins de la population, la capacité financière de la commune ainsi que la cohérence du projet au regard des autres actions mises en œuvre dans le territoire. Cet aspect pluridimensionnel est notamment permis par le travail de terrain, au plus près des élus, réalisé par les chefs de projet. A cet égard, le terme de « coach » a pu être utilisé pour désigner les chefs de projet, tant par les élus que par les chefs de projet eux-mêmes.

En outre, les chefs de projet concourent à la sécurisation technique des projets, notamment d'un point de vue juridique (en apportant une expertise dont ne disposent pas les communes lauréates ou en les orientant vers les services experts) et financier, en identifiant les financements mobilisables. Ainsi, la mission a eu connaissance de projets subventionnés à 80 %, qui n'auraient pu être même envisagés sans cet accompagnement. Par ailleurs, plusieurs élus ont indiqué à la mission qu'au-delà de la sécurisation technique du projet, les chefs de projet leur permettaient de gagner en sérénité, compte tenu des volumes financiers importants parfois en jeu.

Enfin, les chefs de projet ont un rôle essentiel de mise en relation et de coordination avec les interlocuteurs idoines, pas toujours identifiés par les élus, au regard de la variété de ces partenaires potentiels et de certaines habitudes de travail en silo. Ainsi, des CAUE ont indiqué à la mission que Villages d'avenir leur a permis de rencontrer des communes avec lesquelles, jusqu'alors, ils n'avaient eu aucun échange.

Identifiés comme une ressource clef, les chefs de projet peuvent parfois être sollicités au-delà de leurs missions. Si certains élus ne se sont pas saisis de l'accompagnement proposé, hors la recherche de financements, d'autres les sollicitent en dehors même des projets Villages d'avenir ou au-delà des missions qui leur incombent normalement dans le cadre du programme. Ainsi, la mission a pu constater qu'en pratique, des chefs de projet dépassent leur périmètre d'action en fonction des besoins exprimés par les élus, notamment du fait du caractère restreint ou de la faiblesse des services

---

<sup>8</sup> Les directeurs de projet du CEREMA sont quant à eux placés sous l'autorité de proximité de la direction territoriale du CEREMA.

communaux, situation inhérente à beaucoup de communes rurales. Certains chefs de projet ont ainsi pu rédiger et publier des marchés publics, gérer les procédures réglementaires des projets, rédiger des délibérations, monter les dossiers de demandes de subvention... La mission, consciente du difficile équilibre à trouver entre l'insuffisance des moyens et la nécessité de faire aboutir les projets, attire toutefois l'attention sur les risques juridiques que pourrait emporter le fait de se substituer à l'action de la commune et invite à développer le partage de compétences au sein des EPCI, ainsi qu'à renforcer la formation des secrétaires de mairie. Un dialogue pourrait être engagé en ce sens avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), pour assurer un accompagnement à la demande.

### **Bonnes pratiques**

Dans la Somme, une formation relative aux marchés publics a été organisée, à leur demande, à l'attention des élus et des secrétaires de mairie, en collaboration avec le conseil départemental et la commune de Mers-les-Bains, qui à cette occasion, a partagé un retour d'expérience.

Dans le Loir-et-Cher, six ateliers thématiques organisés par la préfecture sont proposés aux élus sur la période 2025-2026 :

- méthodologie pour mener à bien un projet ;
- développer des lieux de vie et d'animation en milieu rural ;
- lutter contre la vacance et développer un habitat adapté en milieu rural ;
- se déplacer en milieu rural ;
- valoriser le patrimoine matériel et immatériel pour une attractivité résidentielle et touristique ;
- allier des enjeux énergétiques, patrimoniaux et environnementaux.

Dans ce contexte et compte tenu de l'importante charge de travail des chefs de projet, qui suivent en moyenne 38 projets, il conviendrait d'examiner la possibilité d'élargir à davantage de départements la mise en place d'un binôme de chefs de projet dans le cadre de l'enveloppe existante des crédits d'ingénierie. Les départements retenus pourraient l'être en fonction de leur niveau de ruralité, à l'instar de la méthode retenue par l'instruction du 14 août 2023, ou du besoin d'ingénierie du territoire, par exemple en ciblant prioritairement les départements ne disposant pas d'agence technique départementale. D'autres leviers pourraient également permettre d'appuyer les chefs de projet, tels que le renfort d'un agent en contrat d'apprentissage, pratique observée dans certains départements ou, si l'envergure du projet le justifie et que les finances de la commune le permettent, le recrutement d'un volontaire territorial en administration (VTA).

**Recommandation n°3 : Elargir le nombre de départements bénéficiant de deux chefs de projet dans le cadre de l'enveloppe existante des crédits d'ingénierie.**

### 3 MALGRE L'EFFET ACCELERATEUR DU PROGRAMME VILLAGES D'AVENIR, PLUSIEURS ADAPTATIONS SONT A APPORTER AU DISPOSITIF

#### 3.1 En dépit de la diversité des communes candidates et des projets déposés, la concentration sur certaines thématiques reflète les préoccupations des élus ruraux

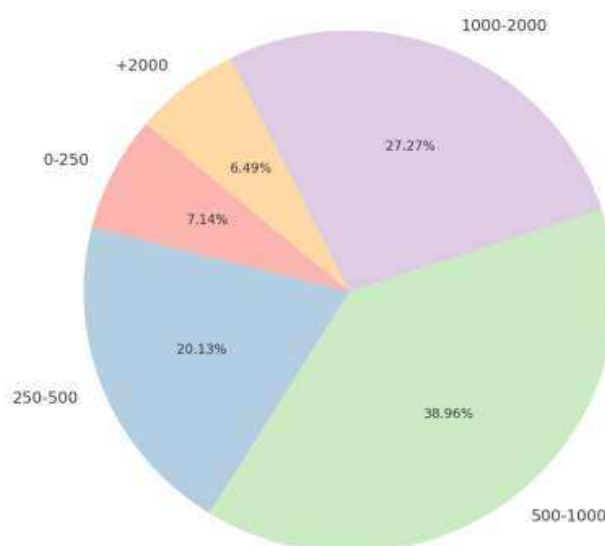
Le programme a rencontré une mobilisation satisfaisante de communes aux profils variés. Sur 29 119 communes éligibles au dispositif, 4 190 ont candidaté seules ou en grappe, soit environ 14 %. Si ce volume peut sembler relativement modéré, il est à mettre en perspective avec la nouveauté du dispositif, le calendrier très contraint du dépôt des candidatures<sup>9</sup> et le fait que les collectivités éligibles n'avaient pas nécessairement de projets nécessitant un accompagnement en ingénierie dédié. 2 498 ont été retenues ce qui représente 60 % des communes candidates et près de 9 % des communes éligibles. Le nombre de communes sélectionnées représente ainsi une moyenne de 21 communes par chef de projet alors que l'instruction du 14 août 2023 recommandait de ne pas dépasser 10 à 15 communes<sup>10</sup>. Les communes retenues présentent des caractéristiques variées. Ainsi, 1 186 Villages d'avenir font office de centralité, 1 314 se trouvent en Territoire d'industrie, 892 sont situés dans un massif et 489 dans un parc naturel régional. En termes d'habitants, alors que le total des communes retenues représente 2,2M d'habitants, la population moyenne des Villages d'avenir s'élève à 891 personnes et la plus petite commune lauréate du dispositif compte 12 habitants.

Tableau 1 : nombre de communes Villages d'avenir en fonction du nombre d'habitants

Tranche d'habitants	Nombre de communes	Pourcentage
0-250	11	7,14
250-500	31	20,13
500-1000	60	38,96
1000-2000	42	27,27
+2000	10	6,49

Source : association des maires ruraux de France, questionnaire réalisé à l'occasion de la mission de l'IGA

Graphique n° 1 : pourcentage de communes Villages d'avenir en fonction du nombre d'habitants



Source : association des maires ruraux de France, questionnaire réalisé à l'occasion de la mission de l'IGA

<sup>9</sup> Alors que l'instruction a été publiée le 14 août 2023, la liste des communes lauréates devait être communiquée à l'ANCT au plus tard le 31 octobre 2023, laissant ainsi peu de temps aux élus concernés pour candidater.

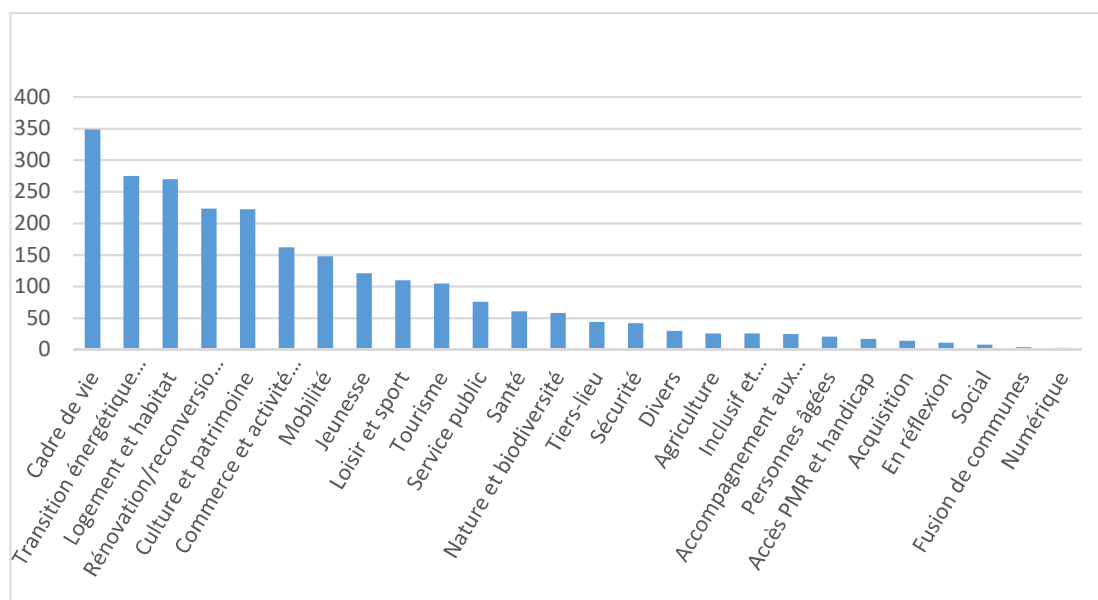
<sup>10</sup> Soit un maximum conseillé de 1 800 communes pour la 1ère vague.

La diversité des communes et de leurs besoins s'est traduite dans le degré de maturité et de complexité des projets déposés. Si certains projets se situaient au stade de la réflexion ou en phase pré-opérationnelle, d'autres étaient déjà très avancés. De même, alors que certains projets d'envergure s'élèvent à plusieurs millions d'euros, d'autres représentent des montants beaucoup plus modestes. Enfin, alors que certains projets structurants nécessitent une vision stratégique globale, d'autres ont pu se limiter à une recherche de financement et ainsi moins mobiliser le chef de projet. A cet égard, la liberté d'appréciation laissée au niveau déconcentré dans la sélection des projets a permis de lutter contre la tentation de retenir exclusivement des projets d'envergure et de retenir des projets répondant aux besoins de la population, parfois plus simples mais tout aussi légitimes.

Dans ce contexte, un équilibre a souvent été trouvé entre projets structurants et projets plus modestes, afin notamment de s'assurer de la soutenabilité du plan de charge des chefs de projet. Toutefois, certains projets ont été déposés dans le cadre de grappes, qui ont pu apparaître comme artificielles, en l'absence d'un réel projet commun. Il conviendra pour autant de conserver la possibilité de candidater sous ce format qui pourrait faire naître, à l'avenir, des projets dont la dimension collective serait plus robuste. En effet, beaucoup de maires ruraux considèrent que les « nouvelles » intercommunalités comportent de trop nombreuses communes pour que les EPCI puissent réellement apporter un soutien à des projets de type Villages d'avenir, mais que, par contre, les grappes pourraient mûrir dans l'avenir et des coopérations se mettre en place, à cette échelle ou à celle des anciens EPCI ou des anciens cantons.

Si les 4 549 projets retenus sont très divers, reflétant ainsi les besoins variés des 2 498 communes, certaines thématiques ressortent plus particulièrement. Ainsi, les principaux projets retenus portent sur l'amélioration du cadre de vie, la transition écologique et énergétique, le logement et l'habitat, la réhabilitation de bâtiments et l'aménagement d'espaces publics, des projets liés à la culture et au patrimoine, aux commerces et services de proximité et à la mobilité. Les projets ayant trait à la santé ou au vieillissement de la population, signalés comme des sujets faisant l'objet d'attentes fortes lors des déplacements de la mission, ne comptent pas parmi les plus représentés. Cela peut s'expliquer, s'agissant de la santé et notamment de l'ouverture de maisons de santé, par le fait que ces projets sont généralement portés par un niveau supra-communal. En outre, les projets liés au vieillissement de la population peuvent être aussi pris en compte sous l'angle de l'habitat et des mobilités.

**Graphique n° 2 : répartition des projets sélectionnés en fonction de leur thématique**



Source : suivi des projets sélectionnés réalisé par l'ANCT

### Projets relatifs aux thématiques faisant l'objet de préoccupations fortes

- **La santé** : au-delà de l'ouverture de nouvelles maisons de santé, qui sont le plus souvent réalisées à un niveau supra-communal, les villages ont des projets de permanences pour les professionnels paramédicaux.
- **Les mobilités** : les projets relèvent de formules souples comme l'autopartage, le covoiturage, le transport solidaire, le prêt de voiturettes pour les habitants sans permis, les mobilités douces, liaisons piétonnes entre les villages ou pistes cyclables pour rejoindre la centralité voisine. La création de nouvelles lignes régulières peut exister dans des cas particuliers, à l'image du pôle métropolitain rennais, intéressant exemple de dialogue urbain-rural. L'affirmation de l'éligibilité des communes au titre de leurs compétences « voirie » ou « solidarité », sans délégation de l'autorité organisatrice, tout comme la possibilité de déposer des dossiers avec des associations, devraient favoriser l'émergence de nouveaux projets.
- **L'habitat** : les besoins existent à petite échelle, mais ils peinent à se concrétiser, faute d'intérêt suffisant des acteurs du logement. Une mobilisation des opérateurs par les préfets apparaît nécessaire, incluant des outils comme les EPL, les sociétés foncières... et passant par un regroupement des projets, afin d'atteindre une masse critique.
- **La rénovation des centres-bourgs, incluant une réhabilitation du bâti** constitue un enjeu important pour les élus. S'inscrivant dans un temps plus long que des projets isolés, nécessitant une ingénierie plus puissante (à l'image du pôle sur la requalification du bâti en milieu rural mis en place dans les Vosges), ces actions donnent un contenu plus fort au dispositif et constituent un terrain privilégié d'inscription de ce programme dans la transition écologique (isolation des bâtiments, production et utilisation de nouvelles sources d'énergie...). Ils sont aussi l'occasion de faire participer la population à l'avenir du village.
- Les réponses à apporter au **vieillessement de la population** concernent ces différentes thématiques.

### 3.2 Malgré l'effet accélérateur du programme Villages d'avenir, le temps d'accompagnement des projets est plus long qu'anticipé

L'accompagnement mis en place dans le cadre du programme Villages d'avenir a un réel effet accélérateur. Si des idées de projets ont vu le jour avec le lancement du programme, globalement, les projets retenus étaient déjà au stade de la réflexion. Pour autant, la mission considère que loin d'avoir un effet d'aubaine, le programme ne disposant pas de financements spécifiques, il a davantage un rôle d'accélérateur, en permettant aux élus de préciser les objectifs poursuivis, de les mettre en relation avec les acteurs idoines, de contribuer à la levée des freins éventuels (techniques, juridiques...) et d'identifier des sources de financement. Ainsi, les échanges de la mission avec des élus et leurs représentants permettent d'affirmer que certains projets n'auraient pas été engagés sans cet accompagnement. Inversement, des études réalisées via la mobilisation des marchés à bon de commande de l'ANCT, ont permis d'éclairer des élus sur le fait que le projet envisagé n'était pas viable (par exemple, l'ouverture d'une boucherie dans un village d'Ille-et-Vilaine) et ont ainsi permis à la commune de ne pas s'engager davantage dans un projet qui aurait périclité.

Alors que seuls 395 projets<sup>11</sup> étaient considérés comme suffisamment avancés pour sortir du dispositif d'accompagnement en mars 2025, plusieurs facteurs expliquent que le temps d'accompagnement soit plus long que les 12 à 24 mois initialement prévus<sup>12</sup>. Ce décalage s'explique en partie par des facteurs conjoncturels, tels que la jeunesse du programme, qui a nécessité le recrutement d'un chef de projet devant prendre le temps de tisser son réseau sur le territoire, mais aussi le calendrier électoral, qui pourrait conduire au report de certains projets actuellement en phase d'études de conception, les maires souhaitant laisser le prochain conseil municipal décider de la mise en œuvre effective du projet. L'essentiel du décalage s'explique toutefois par des facteurs

<sup>11</sup> Données au 3 mars 2025.

<sup>12</sup> Par l'instruction du 13 août 2023 précitée.



structurels, tels que le temps parfois long du mûrissement du projet, l'absence ou la dépendance vis-à-vis du plan de charge de l'ingénierie locale (en particulier les CAUE), la faible dotation en ressources humaines des plus petites communes, le fait que le projet est parfois porté politiquement par le maire, mais pas à l'origine par l'ensemble du conseil municipal ou encore du fait des délais de traitement des marchés à bon de commande de l'ANCT. Certains élus souhaitent également associer plus largement la population à la réflexion, en particulier quand il s'agit d'un réaménagement d'espaces publics, considéré comme d'ampleur au regard de la taille du village. Cette volonté de concertation avec la population, qui nécessite du temps, est en elle-même considérée par certains élus comme une démarche essentielle, tout aussi importante que la consistance du projet lui-même.

### 3.3 La poursuite du programme doit prendre en compte les premiers enseignements de sa mise en œuvre

La poursuite du programme nécessite de prévoir un accompagnement plus long et de retenir un nombre modéré de projets supplémentaires. Sans parler de deuxième vague, une deuxième phase du programme a d'ores et déjà été annoncée par le Gouvernement en mars 2025, alors même que son démarrage effectif date d'à peine plus d'un an. Ainsi, dans une instruction aux préfets du 31 janvier 2025, est prévue la sélection de nouveaux projets Villages d'avenir, suite à l'arrivée à terme des premiers accompagnements. Force est de constater pourtant que ces derniers sont chiffrés par l'ANCT à seulement 395, soit environ 9 % du nombre total de projets recensés. Ainsi, si quelques départements enregistrent un nombre de fins d'accompagnement significatif<sup>13</sup>, inversement 29 départements n'enregistrent aucune fin d'accompagnement.

Dans ce texte, l'ANCT considère qu'un projet est abouti quand toutes les étapes du projet ont été clarifiées, les partenaires et financeurs identifiés, les différentes procédures engagées et les demandes d'autorisation et dossiers de subventions préparés ou déposés. Cette position apparaît en retrait par rapport aux termes de l'instruction du 14 août 2023, qui disposait que le chef de projet aiderait aussi les communes à préparer la passation des marchés et, en lien avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage, à suivre la réalisation du projet dans la phase de travaux. Il est en outre précisé dans cette circulaire de janvier que l'accompagnement ne doit pas excéder 18 mois<sup>14</sup>, alors que l'instruction du 14 août fixait ce délai maximal à 24 mois.

La mission considère que ces évolutions, qui peuvent conduire à accélérer la sortie du dispositif et ainsi favoriser la sélection de nouvelles candidatures, ne correspondent pas tout à fait à la réalité de la mise en œuvre du programme. Beaucoup de projets vont en effet nécessiter un accompagnement plus long et plus complet que prévu initialement, en particulier pour les plus petites communes. L'étude précitée réalisée par l'association des maires ruraux, montre ainsi que 80 des 158 répondants déclarent en être encore au stade des études de conception et 44 à celui du montage du projet, et 104 estiment qu'ils auront besoin de l'appui du chef de projet lors de la phase de réalisation.

Les modalités de la fin d'accompagnement préconisées dans la circulaire de janvier, prévoient fort heureusement que le chef de projet restera disponible pour répondre à des sollicitations ponctuelles et que la DDT doit être mobilisée durant cette période. Dans ce contexte, la mission a été alertée par les chefs de projet sur la sensibilité que pouvait représenter cette phase, que certains élus appréhendent, redoutant de se retrouver seuls. Aussi, la sortie du dispositif doit-elle être suffisamment anticipée (moment de la sortie, ses conséquences, les modalités d'échange avec les chefs de projet et les services de la préfecture pour la suite...). A cet égard, certains départements ont mis en place une procédure de sortie progressive entre le moment où les élus sont informés que l'accompagnement touchait à son terme et sa fin effective. De même, une prise de relais par la DDT a pu être organisée.

La mission estime donc que la sélection de nouvelles candidatures devrait rester modérée, afin de préserver la qualité de l'accompagnement plutôt que la quantité. A cet égard, 392 communes (dont

<sup>13</sup> La Sarthe (30 projets), la Côte d'or (29 projets), le Lot-et-Garonne (29 projets), la Drôme (23 projets)

<sup>14</sup> L'instruction précise néanmoins que cette durée doit être appréciée avec "souplesse et pragmatisme" et qu'un délai supplémentaire peut être accordé en fonction de la complexité du projet.



14 grappes) ont été retenues dans le cadre de la vague complémentaire du programme Villages d'avenir selon le principe « un sortant, un entrant », soit 16 % du volume initial du programme. Le nombre correspondant de nouveaux projets<sup>15</sup> est évalué à 388. Il importe toutefois d'être attentif à la charge de travail des chefs de projet, afin qu'elle reste soutenable, le niveau de complexité des projets étant très variable, la sortie d'un projet ne permet pas nécessairement l'entrée d'un autre<sup>16</sup>. En outre, il conviendrait, dans le cadre de futurs appels à candidatures, de laisser davantage de temps aux communes pour se positionner.

**Recommandation n°4 : Privilégier la dimension qualitative des projets plutôt que le nombre de bénéficiaires du programme, en laissant le temps nécessaire à leur conception et à leur mise en œuvre.**

Sur le fond, la circulaire du 31 janvier préconise de prioriser autant que possible les projets ayant un impact sur le tissu productif et l'activité économique de la commune et de son territoire. Il conviendra, pour traduire cette priorité, d'élargir le partenariat autour du développement économique, afin de favoriser les initiatives qui recèlent un intérêt certain, comme l'implantation de nouveaux commerces et services à la personne, l'artisanat local, les marchés de producteurs, les actions en faveur du développement touristique...

Le livre blanc du collectif « entreprendre en ruralité » présente à cet égard des propositions très intéressantes pour lever les freins au développement de l'entrepreneuriat dans les territoires ruraux et mieux accompagner les porteurs de projet.

**Recommandation n°5 : Afin de renforcer la dimension économique du programme, valoriser les actions mises en œuvre, développer les coopérations avec les régions et les agences de développement ainsi qu'avec les EPCI, les chambres consulaires et les réseaux de soutien à la création d'entreprises.**

La mission considère que l'apport des projets Villages d'avenir à la transition écologique, dans toutes ses dimensions, devrait par ailleurs être encouragé, dans le cadre de la poursuite du programme. De nombreuses initiatives s'y prêtent, de la rénovation des centres-bourgs à la production et l'utilisation d'énergies renouvelables, en passant par la protection et la mise en valeur de la biodiversité. Les chiffres communiqués à la mission par l'ADEME, 111 millions d'euros affectés au profit du programme Petites Villes de Demain en 2024 et 74 millions d'euros délégués cette même année par l'agence aux syndicats d'énergie, qui peuvent être des relais très efficaces pour les Villages d'avenir, montrent que des moyens significatifs pourraient être mobilisés à cette fin.

**Recommandation n°6 : Accorder une attention soutenue aux projets s'inscrivant dans la transition écologique, en particulier ceux liés à la transition énergétique des bâtiments.**

### Bonnes pratiques

Dans la Somme, afin de lutter contre le changement climatique, le préfet a mis en place une COP départementale, dans le cadre de laquelle des assises thématiques ont été organisées. A cette occasion, des projets Villages d'avenir ont été présentés avant d'être repris dans un guide départemental.

Dans les Vosges, un pôle départemental d'expertise pour la résorption du bâti dégradé a été créé.

<sup>15</sup> Au 20 mars 2025, seul le nombre de communes lauréates est connu de manière exhaustive. Si 388 projets sont recensés à ce stade, ce nombre pourrait évoluer à la hausse dans la mesure où certaines communes peuvent porter plusieurs projets.

<sup>16</sup> A cet égard, le dossier de presse du ministère de mars 2025 indique "qu'il a été demandé aux préfets de département de débiter l'accompagnement de nouveaux projets selon le principe "un sortant, un entrant" tout en prenant en compte la charge de travail du chef de projet".

Enfin, une attention particulière mérite d'être portée aux candidats non retenus. Alors que ce programme suscite de fortes attentes, le fait de ne pas voir leur projet sélectionné peut engendrer des frustrations chez les élus des communes rurales candidates et renforcer ainsi une forme de sentiment d'abandon, les élus pouvant considérer, par opposition au nom du programme, que leur village est « sans avenir ». Dans ce contexte, le suivi mis en place par certains départements notamment par les sous-préfets d'arrondissement, la DDT et les services de coordination interministérielle des préfectures est à encourager.

A titre d'exemples, les collectivités non lauréates ont pu se voir proposer d'autres dispositifs de l'ANCT, ont pu bénéficier de l'expertise d'architectes, d'urbanistes et de paysagistes conseils de la DDT ou d'autres opérateurs. Certaines DDT ont mis en place un service d'accompagnement aux territoires, comprenant un référent par arrondissement et une liste d'attente a pu être constituée en prévision d'une vague ultérieure de candidatures. En outre, le fait que l'instruction du 31 janvier 2025, qui précise les modalités d'entrée de nouveaux projets au programme, indique que ces communes seront prioritaires, sous réserve de la pertinence de leurs projets, est de nature à répondre aux souhaits des élus.

**Recommandation n°7 : Mettre en place un dispositif d'accompagnement des villages dont la candidature n'est pas retenue et des villages sortant du programme.**

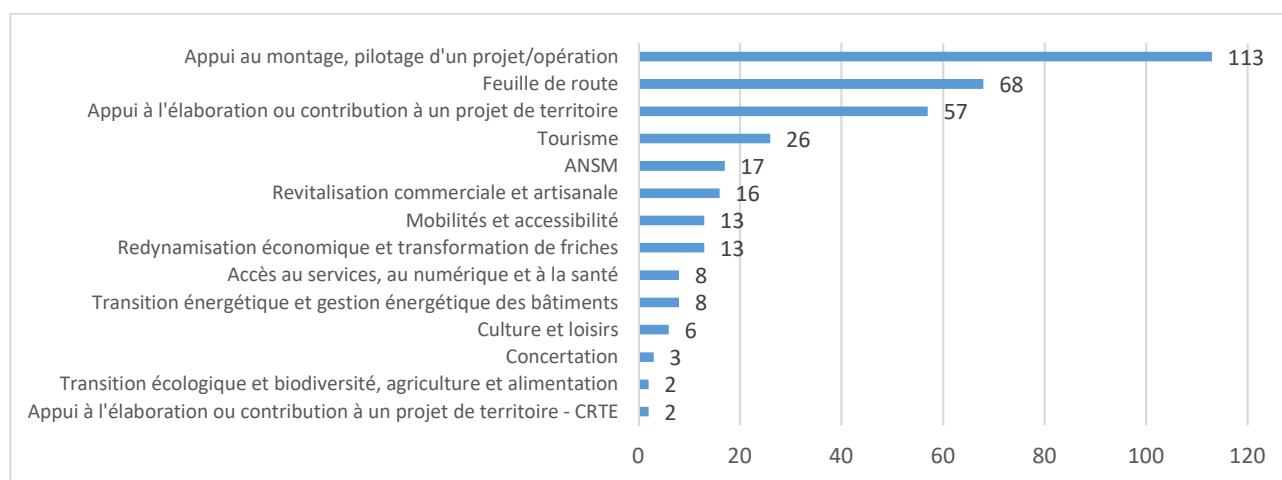
#### 4 DES FINANCEMENTS A CONSOLIDER ET SECURISER DANS UN CONTEXTE BUDGETAIRE PLUS CONTRAINT POUR L'ETAT COMME POUR LES COLLECTIVITES LOCALES

Le financement des projets Villages d'avenir comprend trois dimensions, le financement de l'ingénierie, l'apport de France ruralités solutions et le financement de la réalisation des projets.

S'agissant de l'ingénierie, l'ANCT estime le budget relatif aux chefs de projet à 8 millions d'euros (5,45 millions consommés en 2024, compte tenu de l'arrivée progressive des chefs de projet) auxquels s'ajoutent 2,15 millions d'euros portés par le CEREMA pour ses 20 directeurs de projet. Par ailleurs, 352 projets ont été accompagnés par l'ANCT en ingénierie, pour un montant de 12,6 millions d'euros. Les marchés financés concernent principalement l'appui au montage et/ou au pilotage d'un projet/d'une opération » (32 %), l'élaboration d'une feuille de route (17 %) et l'appui à l'élaboration ou la contribution à un projet de territoire (16 %). Ceux concernant les « mobilités et l'accessibilité » ainsi que ceux relatifs à la « redynamisation économique et la transformation de friches » représentent respectivement moins de 4 % et ceux ayant trait à « la transition énergétique et la gestion énergétique des bâtiments » ainsi que ceux relatifs à « l'accès aux services, au numérique et à la santé » ne s'élèvent qu'à 2 % chacun.

Dans l'ensemble, ces marchés sont appréciés, même si les élus regrettent parfois le manque de présence sur le terrain de ces cabinets ou une tendance au copier-coller. La présence de lots d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) dans les nouveaux marchés-cadre de l'ANCT devrait répondre à une demande non satisfaite jusqu'à présent. Ainsi, outre la réponse à l'absence d'ingénierie, le programme Villages d'avenir, en prenant en charge le coût de certaines études lève un premier frein à la réalisation de certains projets, le montant parfois élevé des études amont nécessaires pouvant dissuader certaines communes.

Graphique n° 3 : nombre de marchés en ingénierie en fonction de leur objet



Source : suivi réalisé par l'ANCT

En outre, le soutien en ingénierie a mobilisé d'autres sources de financement, Fonds vert, CAUE par exemple, dont le montant global n'est pas encore consolidé.

Afin de fluidifier davantage le dispositif, il conviendrait d'étudier la possibilité d'allouer aux préfets une enveloppe afin de :

- leur permettre de répondre à des besoins d'accompagnement ponctuels, qui ne rentreraient pas dans le cadre du marché à bons de commande de l'ANCT ;

- disposer de crédits dédiés à la valorisation et à la communication pour mieux faire connaître le programme Villages d'avenir auprès des partenaires publics et privés et ainsi rencontrer un écho plus favorable à des sollicitations de financement.

Au titre de France ruralités solutions, l'ANCT dénombrait en février 2025 :

- 45 Villages d'avenir aidés au titre du fonds commerce rural pour 1,3 million d'euros ;
- 8 au titre du fonds mobilités pour 158 000 euros ;
- 7 au titre de la restauration des monuments aux morts pour 16 600 euros ;
- 4 bénéficient d'un volontaire territorial en administration (VTA) pour 60 000 euros ;
- 5 d'un VTA expertise pour 150 000 euros.

Ces chiffres, encore modestes, montrent qu'une attention particulière devra être accordée par les préfets à la mise en œuvre de France ruralité solutions en faveur des Villages d'avenir.

**Recommandation n°8 : S'assurer que les mesures de France ruralité solutions bénéficient bien aux Villages d'avenir.**

L'ANCT a par ailleurs recensé au bénéfice des Villages d'avenir :

- 625 dossiers financés par le Fonds vert pour 54,3 millions d'euros (ingénierie et projets compris, qu'ils soient ou non spécifiques au programme) ;
- 369 prêts de la Banque des territoires pour 461 millions d'euros (239 prêts pour 291 millions d'euros accordés en 2024) ;
- 81 Villages d'avenir sont devenus actionnaires de l'Agence France locale (AFL), qui leur a accordé 36 prêts en 2024 pour 25,65 millions d'euros. Le montant moyen de ces prêts est de 712 528 euros, allant de 50 000 euros pour la plus petite commune de 37 habitants à 2,775 millions d'euros pour une collectivité de 3 300 habitants. Il convient de souligner que les prêts de l'AFL financent globalement la section d'investissement des communes et non un projet en particulier. L'AFL a par ailleurs signé une convention de partenariat avec l'ANCT et l'AMRF.

La diversification des sources de financement doit constituer un objectif pour les préfets, les élus locaux et les chefs de projet. Outre une mobilisation plus importante des autres niveaux de collectivités locales, l'utilisation du tiers-financement<sup>17</sup>, ouvert par la loi du 30 mars 2023 aux collectivités locales et à leurs groupements et sociétés locales, pour favoriser les travaux de rénovation énergétique, pourrait être renforcée. Cette disposition devrait permettre aux collectivités, y compris les Villages d'avenir, d'être ainsi moins dépendantes de l'emprunt pour la rénovation des bâtiments publics notamment. Le dispositif Intracting déployé par la Caisse des dépôts et consignations constitue un bon exemple de ce type de financement, associant soutien à l'investissement initial et retours financiers sur les économies engendrées. Plusieurs régions (Centre Val-de-Loire, Grand Est, Hauts-de-France, Occitanie) ont, dans ce cadre nouveau, créé des sociétés de tiers-financement, afin de favoriser également la rénovation de l'habitat. Par ailleurs, si le texte de loi actuellement en discussion, visant à abaisser la participation des communes jusqu'à 5 % devait être définitivement voté, cela faciliterait le montage financier des dossiers des communes les plus modestes.

Des partenariats avec le secteur privé ont également été développés qui méritent d'être encouragés, comme par exemple avec des opérateurs du secteur de l'énergie ou des fondations d'entreprise (Crédit Mutuel dans le Sud-Ouest, fondation RTE...).

Aucune consolidation n'est encore disponible à partir de la remontée des projets ou de celle des préfets pour ce qui concerne la mobilisation des subventions d'investissement (DETR, DSIL). Elle sera disponible au mois de juin prochain. Compte tenu de l'avancement des dossiers, l'appel à ces crédits

<sup>17</sup> Le tiers-financement consiste à faire financer un investissement par un partenaire qui est intéressé aux économies générées par la réalisation du programme.

devrait être beaucoup plus significatif dès 2025. Il devrait en être de même pour les financements apportés par les différentes collectivités locales. Dans ce contexte, certains élus ruraux non lauréats craignent que ces dotations soient largement préemptées par les communes du programme Villages d'avenir, aussi un équilibre sera-t-il à trouver par les préfets.

S'agissant du Fonds national pour l'aménagement et le développement du territoire (FNADT), la direction générale des collectivités locales a recensé pour 2024 douze projets de villages inscrits dans le dispositif, ayant bénéficié d'un soutien du fonds, pour un montant total de 2,8 millions d'euros.

Enfin, la circulaire du 28 février 2025 relative aux règles d'emploi des subventions de soutien à l'investissement des collectivités locales et du fonds d'accélération de la transition écologique (Fonds vert) demande aux préfets d'être attentifs à ce que les projets financés s'inscrivent en soutien des politiques et programmes portés par le gouvernement, en particulier France ruralités.

L'ANCT devra veiller à mettre en place les outils nécessaires à une appréciation la plus complète possible des financements mobilisés par le programme Villages d'avenir et définir des indicateurs de résultat afin de contribuer à l'évaluation du programme et à l'élaboration du baromètre à destination des élus et des citoyens, tel que prévu lors du lancement du dispositif en juin 2023.

**Recommandation n°9 : Mettre en place un système d'information permettant le suivi et la consolidation des financements et définir des indicateurs de résultat afin d'assurer une évaluation régulière du programme.**



## CONCLUSION

Le programme Villages d'avenir, qui vise à lutter contre le sentiment de relégation existant parfois en milieu rural, constitue une marque de reconnaissance pour des élus qui n'ont pas toujours les moyens de mettre en œuvre les projets qu'ils imaginent pour leurs communes. La mission a pu constater qu'un tel programme, par son pragmatisme et sa simplicité, a rencontré un accueil très favorable de la part de maires ruraux, dont certains ont affirmé qu'un tel soutien les encourageait à poursuivre leur mission.

Le choix de chefs de projet de grande qualité, directement rattachés aux autorités préfectorales, plutôt que de financements accordés pour des recrutements au sein des collectivités locales, comme c'est le cas pour Action Cœur de Ville ou Petites Villes de Demain, tout comme le fort investissement des préfets et de leurs collaborateurs dans ce programme, renvoient une image de considération en direction du monde rural et de ses élus, qui doit être saluée.

Les premiers succès qu'il rencontre méritent d'être consolidés, en accordant tout le temps nécessaire au murissement, au montage et à la mise en œuvre des projets. Il conviendra en outre de renforcer la coopération entre tous les intervenants et partenaires, au niveau national comme au niveau local. Les premiers retours d'expérience montrent qu'ils sont nombreux à avoir la volonté et la capacité de se mobiliser. Il conviendra également de veiller à ce que l'ensemble des mesures de France ruralités bénéficie bien aux Villages d'avenir, afin d'être en mesure de valoriser la cohérence globale de la démarche.

Au moment où les Conférences des parties territoriales ont vocation, en sus du niveau régional, à se prolonger au niveau départemental, Villages d'avenir peut constituer un relais pertinent pour développer des actions concrètes, au plus près du terrain, dans les différents champs de la transition écologique.

Enfin, le dialogue et les coopérations entre le monde urbain et le monde rural devraient être développées dans le cadre de la poursuite de Villages d'avenir, car ils constituent une dimension incontournable d'une politique de cohésion qui privilégie la complémentarité des territoires.

---

Philippe YVIN  
Inspecteur général  
de l'administration

Angélique PEYROT  
Inspectrice  
de l'administration





# ANNEXES



## Annexe n° 1 : Lettre de mission



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Paris, le

4 DEC. 2024

Les ministres

Réf : MDRCA/2024-12/37036

La ministre du partenariat avec les  
territoires et de la décentralisation

La ministre auprès de la ministre du  
Partenariat avec les territoires et de la  
Décentralisation, chargée de la Ruralité,  
du Commerce et de l'Artisanat

Au

Chef du service de l'inspection générale  
de l'administration

Créée au 1er janvier 2020, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) s'est, après une phase initiale de lancement pleinement réussie, dotée il y a deux ans d'une nouvelle feuille de route, dite « Acte 2 », validée par son conseil d'administration le 29 juin 2023. Celle-ci réaffirme son objectif d'accompagnement « sur-mesure » des collectivités dans leurs projets de territoire, tout en lui fixant l'orientation de s'appuyer sur le réseau territorial de l'Etat.

Au cœur de cette feuille de route figure notamment la conduite par l'ANCT de divers programmes de revitalisation des territoires, d'accès au service public et de soutien à la ruralité.

Ces programmes sont aujourd'hui largement engagés, bien identifiés et appréciés des élus locaux, et produisent des résultats tangibles dans les territoires.

De nombreux programmes (Action cœur de ville, Petites villes de demain, Territoires d'industrie, ou encore France Services et France Très Haut Débit) ont déjà fait ou feront dans les prochains mois l'objet d'évaluations.

Nous souhaitons vous confier la mission de mener à bien le bilan d'étape du programme des Villages d'avenir afin, au-delà des premiers succès, de sécuriser le meilleur usage possible des ressources déployées pour la seconde phase de sa mise en œuvre. Votre mission veillera à aborder notamment les points suivants :

- l'atteinte des objectifs fixés au programme, en appréciant autant que possible non seulement les moyens mobilisés mais également l'impact opérationnel des actions menées et en apportant une attention à l'appréciation des acteurs et des publics, notamment les collectivités locales, bénéficiaires de ces actions ;
- l'articulation du dispositif de soutien en ingénierie « sur-mesure » de l'ANCT auprès des collectivités bénéficiaires du programme avec les dispositifs existants le cas échéant, qu'ils soient portés par les départements ou les intercommunalités, ou par le réseau territorial de l'Etat et ses opérateurs ;
- l'évolution à moyen terme du programme ainsi que sa prise en compte, le cas échéant renforcée, des enjeux de développement économique, et à ce titre son articulation avec le fonds de soutien au commerce rural notamment ;
- la connaissance du programme par les collectivités locales et la perception qu'elles en ont lorsqu'elles en bénéficient.

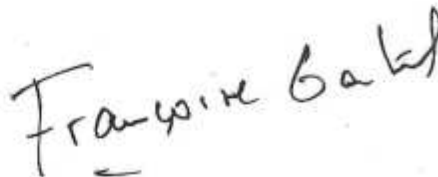
Au-delà du bilan factuel, vous veillerez à émettre des propositions afin de permettre à l'ANCT d'accompagner au cours des prochaines années les collectivités de la manière la plus pertinente et la plus efficace possible.

Nous souhaitons que la mission nous fasse part de ses conclusions dans un délai de deux mois.



Catherine VAUTRIN

Ministre du partenariat avec les territoires  
et de la décentralisation



Françoise GATEL

Ministre déléguée à la ruralité,  
au commerce et à l'artisanat

## Annexe n° 2 : Liste des personnes rencontrées

### MINISTERE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE LA DECENTRALISATION

#### CABINET

- Cécile DINDAR, directrice de cabinet de la ministre déléguée chargée de la ruralité
- Maëlle RENEE, directrice de cabinet adjointe

#### AGENCE NATIONALE DE LA COHESION DES TERRITOIRES

- Christophe BOUILLON, président du conseil d'administration de l'ANCT
- Stanislas BOURRON, directeur général de l'ANCT
- Éric ETIENNE, directeur général délégué « territoires et ruralité » de l'ANCT
- Magali MARTIN, directrice des programmes France ruralité, villages d'avenir et montagne de l'ANCT
- Julie Ragot, cheffe de projet Villages d'avenir

### ASSOCIATION DES MAIRES RURAUX DE FRANCE

- Michel FOURNIER, président, maire de Voivres
- Michel GROS, vice-président, maire de La Roquebressane
- Cédric SZABO, directeur de l'association
- Pierre-Marie GEORGES, responsable stratégie et pôle médias

### CEREMA

- Pascal BERTEAUD, directeur général du CEREMA

### DEPARTEMENT DE LA SARTHE

- Emmanuel AUBRY, préfet de la Sarthe
- Quentin SPOONER, sous-préfet de Mamers, chargé de la ruralité
- Marc SEVERAC, directeur départemental des territoires
- Christophe CHARRIER, directeur départemental-adjoint des territoires
- Diane GRENEY, cheffe de projet villages d'avenir
- Emmanuel FRANCO, président de l'association des maires
- Jean-Yves DENIS, président de l'association des maires ruraux
- Alain CRUCHET, maire de Le Luart
- Vincent BARRAIS, maire délégué de Val-de-la-Hune
- François BROUSSARD, maire de Mansigné
- Gwenaël DE SAGAZAN, maire de Bazouges

### DEPARTEMENT D'ILLE-ET-VILAINE

- Amaury DE SAINT-QUENTIN, préfet d'Ille-et-Vilaine
- Arnaud SORGE, secrétaire général-adjoint de la préfecture, sous-préfet ruralité
- Thierry LATAPIE-BAYROO, directeur départemental des territoires et de la mer
- Emmanuelle GUERIN, chargée de la mission France ruralités à la direction de la coordination interministérielle et de l'appui territorial de la préfecture
- Emmanuelle PERRIN, cheffe de projet villages d'avenir
- Murielle MURET BAUDOIN, présidente de l'association des maires
- Louis PAUTREL, président de l'association des maires ruraux
- Yves DESMIDT, maire de Saint-Symphorien
- Emmanuelle ROUSSET, vice-présidente du conseil départemental

### DEPARTEMENT DE LA SOMME

- Rollon MOUCHEL-BLAISOT, préfet de la Somme
- Sylvère SAY, sous-préfet de Montdidier, chargé de la ruralité

- Guillaume VANDEVOORDE, directeur départemental-adjoint des territoires et de la mer
- Emilie SEGARD, cheffe de projet villages d'avenir
- Bénédicte THIEBAUT, présidente de l'association des maires
- Hervé BAYARD, président de l'association des maires ruraux
- Franck BEAUVARLET, vice-président du conseil départemental

#### **DEPARTEMENT DU LOIR-ET-CHER**

- Xavier PELLETIER, préfet du Loir-et-Cher
- Faustin GADEN, secrétaire général, chargé de la ruralité
- Laurent VIGNAUD, sous-préfet de Romorantin-Lanthenay
- Patrick SEAC'H, directeur départemental des territoires
- Emilie PETIT, cheffe du bureau de la coordination et de l'aménagement du territoire
- Charline URVOY, cheffe de projet villages d'avenir
- Sophie LE GAL, cheffe de projet villages d'avenir
- Thierry BENOIST, président de l'association des maires ruraux du Loir-et-Cher
- Catherine LHERITIER, présidente de l'association des maires du Loir-et-Cher
- Grégoire BRUZULIER, directeur du CAUE

#### **DEPARTEMENT DES VOSGES**

- Valérie MICHEL-MOREAUX, préfète des Vosges
- Jérôme NORMAND, sous-préfet, directeur du Laboratoire des ruralités
- Nicolas GAILLARD, sous-préfet de Neufchâteau, chargé de la ruralité
- Grégory BOINEL, directeur départemental-adjoint des territoires
- Franckie CHEVRIER, cheffe du bureau des stratégies d'aménagement à la DDT
- Frédéric FORISSIER, chef de projet villages d'avenir
- Claude DECOFFRE, chef de projet villages d'avenir
- Jean-Luc AUDOUIN, maire de Le Saulcy
- Martin SPEHLER KIEFFER, premier-adjoint
- Jean-Luc NOVIANT, maire de Saint-Ouen-Lès-Parey
- Dominique PEDUZZI, président de l'association des maires
- Michel FOURNIER, président de l'association des maires ruraux
- Hélène BREGIER-BROCHET, chargée de mission à l'AMRF
- Jean-Marie GROSJEAN, directeur du CAUE

#### **CHEFS DE PROJET PARTICIPANTS A LA VISIOCONFERENCE DU VENDREDI 21 FEVRIER 2025**

- Maurie DELAGE, Dordogne
- Claire PIEDNOIR DE RESSEGUIER, Dordogne
- Laurent SALMON, Charente-Maritime
- Stéphane LAVERT, Nièvre
- Sophie RIBAILLIER, Nièvre
- Raphaël GILLET, Yonne
- Bénédicte ROLLAND, Yonne
- David COURALLET, Landes
- Bruno GRIPET, Rhône
- Christine MOORGHEN, Pyrénées-Orientales
- Nour DURAND LEVET, Charente
- Karine BLANC, Charente
- Marjorie BUOCHEYROU, Lot-et-Garonne
- Philippe MARTINS, Var
- Sylvie DROUET, Calvados
- Véronique ANDRE, Côtes d'Armor
- Hélène DEBROISE, Manche
- François CABEL, Alpes de Haute-Provence

- Corentin CARION, Aisne
- Corentin HENNART, Oise
- Antonia FUENTES, Haute-Corse
- Jean-Baptiste LE FLOCH, Loire Atlantique
- Elodie CLERC, chargée de mission préfecture de l'Isère