

Cahier des charges

Évaluation et accompagnement stratégique du Groupement d'Intérêt Public Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine (PQN-A)

Sommaire

1. Contexte	1
2. Présentation de la structure	2
3. Objet du marché	4
4. Objectifs de l'accompagnement stratégique	5
5. Axes d'intervention	5
Axe 1 – Évaluer le centre de ressources et son positionnement	5
Axe 2 – Comprendre les effets produits auprès des territoires	6
Axe 3 – Alimenter le projet 2028-2034	6
6. Méthodologie attendue	7
7. Gouvernance	8
8. Livrables attendus	8
9. Calendrier prévisionnel	8
10. Budget	8
11. Contenu attendu des candidatures	9
12. Critères de sélection	9
13. Modalités de réponse	9

1. Contexte

Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine est un centre de ressources régional sur le développement territorial. Il intervient sur les politiques contractuelles de cohésion territoriale et sociale, mais aussi sur des thématiques prioritaires, comme les transitions, l'emploi, le numérique, la revitalisation, l'agriculture et l'alimentation. Il est piloté et co-financé par l'État et la Région.

Le GIP accompagne les acteurs locaux dans le déploiement de leur projet en animant des réseaux de professionnels et d'acteurs engagés, en facilitant la montée en compétences, en produisant et relayant des ressources aux territoires néo-aquitains.

Si, en juin 2026, le centre de ressources a modifié sa convention constitutive pour inscrire une durée de vie illimitée, preuve d'une confiance importante de ses administrateurs, la logique de période pour conduire le projet du centre de ressources demeure. Ainsi, le projet 2021-2027 arrivant à échéance, et dans une logique d'anticipation de l'élaboration du projet 2028-2034, PQN-A recherche un prestataire pour conduire l'évaluation et l'accompagner dans la construction de son futur projet.

Ce travail s'inscrit dans une double réflexion des administrateurs, d'une part pour penser une trajectoire qui prenne en compte la contraction des moyens de l'action publique invitant à une certaine sobriété tout en confortant l'activité du centre de ressources, et, d'autre part pour approfondir une réflexion engagée autour de la gouvernance du GIP et de l'adhésion potentielle de nouveaux membres, notamment les collectivités territoriales (EPCI...).¹ Ainsi, un travail permettant d'embarquer les collectivités et les acteurs clés du centre de ressources paraît essentiel dans la réussite du processus.

PQN-A est aujourd'hui reconnu dans sa capacité à agir, identifié par les acteurs et apprécié par ses administrateurs. L'apport du prestataire visera à apporter un regard distancié et méthodologiquement robuste pour évaluer la période 2021-2027. L'attention sera portée sur les compétences du prestataire pour aider à la décision autour du futur projet de PQN-A, en tenant compte des résultats de l'évaluation et des besoins des parties prenantes du GIP (dont les territoires). Cela aidera aussi à définir les transformations induites (offre de services, modèle économique, gouvernance...).

Dans la mesure du possible, un axe d'intervention sur l'analyse des effets produits sur les territoires permettrait de mieux appréhender les impacts du centre de ressources. Ce travail pourra être un support pour le dialogue autour du projet futur de PQN-A.

2. Présentation de la structure

Créé en 2002, le GIP Pays Quartiers de Nouvelle-Aquitaine est né de la volonté de l'État et du Conseil régional de créer un centre de ressources sur le développement territorial à la fois sur

¹ A cet égard, un benchmark a été réalisé en 2025 et pourra être un support mobilisé dans le cadre de ce travail.

les questions urbaines (politique de la ville) et sur les questions rurales (politique contractuelle territoriale des Pays).

En 2004, les administrateurs, dans un principe de mise en synergie des moyens d'accompagnement auprès des territoires dans la conduite des démarches de projet local, confient à PQN-A une mission d'animation des réseaux sur le volet territorial des fonds européens jusqu'en 2018.

Désireux de sortir de l'isolement les acteurs locaux, de monter collectivement en compétence dans la conduite des démarches de projet de territoire, de partager les bonnes pratiques et de mettre en avant les initiatives inspirantes, PQN-A accompagne depuis 22 ans les territoires.

Dans le déploiement de ses missions, le GIP intervient dans une logique de transversalité urbain-rural, avec une attention particulière aux territoires les plus vulnérables.

PQN-A est reconnu comme centre de ressources politique de la ville au regard du cadre de référence (ANCT) et membre du réseau national des centres de ressources politique de la ville.

Les missions de PQN-A :

- Aider à la compréhension et l'appropriation des politiques publiques en faveur des territoires urbains, périurbains et ruraux
- Structurer et animer les réseaux,
 - mobiliser de façon complémentaire les acteurs territoriaux et sectoriels, et enrichir le travail mené en partenariat sur les territoires,
 - favoriser les coopérations et les alliances territoriales.
- Repérer, qualifier et diffuser les expériences, pratiques et initiatives pour :
 - faciliter ou accélérer l'émergence et la conduite de projets intégrés sur les territoires,
 - comprendre et favoriser les processus d'innovation territoriale.
- Animer et accompagner l'ingénierie des territoires :
 - dans la mise en œuvre de projets locaux,
 - dans l'évolution de leurs compétences et pratiques,
 - dans la consolidation d'une culture professionnelle du développement territorial.
- Consolider les interactions entre la recherche scientifique et les pratiques territoriales par :
 - la mise en forme et en débat des connaissances scientifiques dans le champ du développement, de la cohésion et de la transition écologique des territoires,
 - l'initiation de démarches d'innovation et d'expérimentation territoriales.

Les thématiques prioritaires et les défis à relever sur la période 2021-2027

Si le GIP intervient dans le champ des politiques contractuelles territoriales auprès des territoires de projet (PETR, Pays, intercommunalités) et des quartiers de la politique de la ville, son action s'exerce également autour de plusieurs thématiques prioritaires :

- Transitions

- Démarches alimentaires territoriales
- Inclusion numérique
- Dynamique territoriale pour l'emploi
- Revitalisation des centres-bourgs

Les défis à relever :

- Engager les transitions dans les projets de territoire en accompagnant le changement
- Lutter contre les précarités et inégalités territoriales par une approche transversale et globale
- "Réenchanter" la culture de projet de territoire et encourager les nouveaux modes de faire ;
- Investir dans le dialogue territorial et la coopération au service de projets transversaux

L'offre de service de PQN-A

PQN-A accompagne les acteurs des territoires pour :

- Travailler ensemble, partager : groupe de travail, co-construction de ressources, intelligence collective au service des projets
- Se rencontrer, dialoguer : rencontres, annuaires d'acteurs, plateforme numérique, appui-conseil à distance
- S'outiller, se former : cycles de formation-action, guides pour l'action, panoramas, mobilisation d'expertises
- S'informer, s'inspirer : retours d'expériences et de bonnes pratiques, visite de terrain, témoignages, lettres d'informations
- Expérimenter, essayer : veille, analyse, prospective, recherche-action, mobilisation des universités

Les cibles de PQN-A

Le centre de ressources sur le développement territorial déploie son activité en direction :

- Les décideurs locaux : élus locaux, DGS...
- L'ingénierie territoriale : chargé de mission/chef de projet dans les territoires, les agents des services déconcentrés de l'État et de la Région en charge de la coordination de politiques territoriales
- Les opérateurs territoriaux : associations, entreprises, syndicats, collectifs citoyens...
- Les partenaires : universités, têtes de réseau, centres de ressources...

L'équipe de PQN-A

Composée de 14 agents dont 11 permanents, l'équipe se répartit en quatre pôles :

- Le pôle développement local et transitions : 5 agents (1 responsable et 4 chargés de mission)
- Le pôle cohésion : 5 agents (1 responsable et 4 chargés de mission)

- Le pôle communication : 2 agents (1 responsable communication et 1 chargée de communication)
- Le pôle administratif : 2 agents (1 Directeur et 1 assistante gestionnaire/comptable)

La plus-value

- 22 ans d'expérience, de capitalisation de bonnes pratiques et d'accompagnement des territoires sur les politiques publiques
- Un capital confiance auprès des territoires
- Un savoir-faire d'animation de réseau et de montée en compétence collective
- Tiers facilitateur entre l'État, la Région et les acteurs du développement territorial - légitime pour créer des temps partagés d'échange État-Région-territoires sur des sujets partagés
- Une capacité à créer des temps de travail interinstitutionnels réunissant une diversité d'acteurs au service de sujets clés pour les territoires
- Un carnet d'adresses permettant de mobiliser de nombreux partenariats
- Une inscription dans des réseaux nationaux

3. Objet du marché

Le présent cahier des charges a pour objet de confier à un prestataire extérieur la réalisation d'une évaluation stratégique et opérationnelle du GIP PQN-A sur le projet 2021-2027 et un accompagnement pour nourrir l'élaboration du projet 2028-2034.

4. Objectifs de l'accompagnement stratégique

L'évaluation poursuivra six objectifs principaux :

1. Évaluer l'atteinte des objectifs définis pour le centre de ressources (objet, missions, feuille de route), les modalités de fonctionnement, les moyens mobilisés, la gouvernance.
2. Observer la pertinence du centre de ressources dans son environnement
3. Comprendre les effets produits auprès des acteurs territoriaux
4. Identifier les acquis, freins et leviers pour l'avenir
5. Alimenter la construction du projet 2028-2034
6. Embarquer dans ce processus les collectivités territoriales et partenaires clés dans l'optique d'identifier les modalités possibles d'une évolution du projet et de sa gouvernance en étudiant la possibilité d'une adhésion de nouveaux membres tout en garantissant le socle du projet régional porté par les membres actuels.

5. Axes d'intervention

Le prestataire devra structurer sa proposition autour des questions suivantes.

Axe 1 – Évaluer le centre de ressources et son positionnement

Les questions évaluatives sont les suivantes :

- Les orientations stratégiques de PQN-A répondent-elles aux besoins des territoires ?
- L'offre de services est-elle pertinente et adaptée aux attentes des acteurs locaux ?
- Dans quelle mesure PQN-A atteint-il les objectifs fixés dans sa feuille de route ?
- L'organisation et les moyens mobilisés sont-ils efficaces ?
- Le modèle de gouvernance est-il cohérent et adapté aux enjeux futurs ?
- Quelle est la place de PQN-A dans l'écosystème de ressources et de l'ingénierie territoriale ? Quels sont les moyens déjà existants dans l'écosystème et les ressources disponibles, dans un souci de complémentarité ?

Le prestataire pourra s'appuyer sur une diversité de documents produits :

- feuille de route, tableau de bord, tableau suivi chiffré... qui a permis de fixer un cap et de suivre l'activité et la transformation du centre de ressources.
- tout document que le prestataire jugera utile
- une cartographie des acteurs en présence (et une qualification du lien qui le lie à PQN-A) sera réalisée sur l'ensemble des champs d'intervention par l'équipe pour appréhender le positionnement du centre de ressources.

Pour cet axe, les livrables attendus sont :

- Un diagnostic évaluatif sur le projet 2021-2027 et une synthèse
- Une note synthétique sur le positionnement de PQN-A dans son environnement

Axe 2 – Comprendre les effets produits auprès des territoires

De manière optionnelle, l'évaluation pourra notamment analyser :

- les effets sur la capacité des acteurs à mettre en œuvre leurs projets ;
- l'évolution des compétences et pratiques professionnelles ;
- le renforcement des dynamiques de coopération ;
- la contribution de PQN-A à l'innovation territoriale.

Afin de rendre faisable une mesure des effets produits, un périmètre plus restreint d'étude pourrait être constitué, soit autour d'un réseau spécifique ou bien une mission spécifique :

- par exemple, le réseau politique de la ville ou démarches alimentaires de territoire ;

- les missions de mise en réseau, capitalisation et montée en compétences des acteurs telles que définies dans le cadre de référence des centres de ressources politique de la ville².

Pour cet axe les livrables attendus sont :

- Une étude d'impact

Axe 3 – Alimenter le projet 2028-2034

Au regard des éléments apportés par l'évaluation, du contexte de l'action publique et de son financement plus contraint, ainsi que des réflexions en cours au sein du GIP sur de possibles transformations (projet plus sobre, élargissement de la gouvernance...), l'alimentation du projet 2028-2034 est centrale. Cet accompagnement doit permettre de rendre plus robuste le projet régional de PQN-A dans une perspective d'être adoptée en 2027.

Le prestataire devra :

- identifier les enjeux émergents pour les territoires ;
- proposer des scénarios d'évolution de l'offre de services ;
- analyser les pistes d'évolution du modèle économique (trajectoire financière...) ;
- formuler des propositions sur les modalités de gouvernance ;
- contribuer à définir les contours du futur projet stratégique de PQN-A.

Pour cet axe les livrables attendus sont :

- Une étude présentant des scénarios d'évolution autour de plusieurs hypothèses qui pourraient se révéler par les travaux d'évaluation et se combiner. À titre d'exemple :
 - Évolution avec ouverture de la gouvernance, intégrant de nouveaux membres, nécessitant un travail d'aménagement de l'offre de service actuelle tout en confortant le projet régional Etat-Région
 - Évolution des activités au regard des enjeux d'avenir des territoires en complémentarité des outils et ressources existantes dans d'autres structures œuvrant pour les territoires,
 - Évolution avec un socle financier significativement plus contraint en se concentrant sur les fonctions identifiées comme essentielles.

²  [cadre_de_reference-crpv-bat.pdf](#) - cadre de référence politique de la ville - Mars 2017 - ANCT

6. Méthodologie attendue

Le candidat proposera une méthodologie qui pourra intégrer :

- une analyse documentaire ;
- des entretiens individuels ;
- des focus groups ou ateliers collectifs ;
- des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives ;
- une cartographie des acteurs et ressources ;
- une démarche participative associant les parties prenantes.

Le prestataire devra démontrer sa capacité :

- à conduire des évaluations stratégiques complexes ;
- à animer des démarches multiacteurs ;
- à produire des analyses opérationnelles et prospectives ;
- à accompagner des dynamiques de transformation organisationnelle et territoriale.

Une attention particulière sera portée à la capacité du prestataire à associer les collectivités territoriales et partenaires institutionnels tout au long de la démarche.

7. Gouvernance

La gouvernance de l'évaluation s'organisera autour de trois niveaux :

Comité de pilotage

Le comité de pilotage sera composé du Conseil d'administration de PQN-A. Il assurera :

- la validation des orientations stratégiques ;
- le suivi global de la mission ;
- l'arbitrage des grandes décisions ;
- la validation des livrables.

Groupe projet

Un groupe projet assurera le suivi technique et partenarial de la démarche. Il réunira :

- l'équipe de PQN-A ;
- des administrateurs ;
- les partenaires financeurs ;
- un panel de collectivités territoriales ;
- l'ANCT ;
- le CESER.

Ce groupe contribuera :

- au partage des constats ;
- à l'interprétation des résultats ;
- à la construction des perspectives d'évolution.

Suivi opérationnel

Le suivi opérationnel sera assuré par :

- la direction de PQN-A ;
- la responsable du pôle cohésion ;
- les représentants de l'État et de la Région référents du dossier.

8. Livrables attendus

Le prestataire devra produire a minima :

1. Une note de cadrage méthodologique ;
2. Un diagnostic évaluatif du centre de ressources ;
3. Une note synthétique autour des cartographies des acteurs et ressources ;
4. Une étude des effets produits auprès des acteurs territoriaux ;
5. Un rapport final d'évaluation ;
6. Un document prospectif présentant plusieurs scénarios d'évolution du projet 2028-2034.

Les livrables devront être rédigés dans un format accessible, synthétique et opérationnel.

9. Calendrier prévisionnel

Étapes	Période
Lancement de la consultation	Juillet
Réalisation de l'évaluation	septembre – Novembre 2026
Restitutions intermédiaires	Novembre 2026
Phase prospective et alimentation du projet 2028-2034	Décembre 2026 – Juin 2027
Restitution finale	Juin 2027

10. Budget

Le budget prévisionnel alloué à la mission est estimé entre 30 000 € et 40 000 € TTC, incluant l'ensemble des frais liés à la mission.

11. Contenu attendu des candidatures

Les candidats devront transmettre :

- une note de compréhension des enjeux ;
- une proposition méthodologique détaillée ;
- un calendrier d'intervention ;
- la composition de l'équipe mobilisée ;
- des références ;
- une proposition financière détaillée qui devra séparer chaque axe d'intervention, notamment l'axe 2 optionnel de mesure d'impact.

12. Critères de sélection

Les offres seront analysées au regard des critères suivants :

Critères	Pondération
Compréhension des enjeux et qualité méthodologique	40 %
Expérience et références du prestataire	25 %
Organisation et composition de l'équipe	15 %
Capacité d'animation participative et prospective	10 %
Prix de la prestation	10 %

13. Modalités de réponse

Les propositions devront être transmises sous format électronique avant la date du 27 août 2026 à 12h.

Un jury de sélection se réunira début septembre et des auditions pourront être organisées avec les candidats présélectionnés.

Elles devront être envoyées aux contacts ci-dessous et nous sommes disponibles pour toute information :

Jonathan DELPECH, Directeur de PQN-A : jonathan.delpech@pqn-a.fr ; 07 78 02 13 46

Laurence LIÉGEOIS, Responsable du pôle Cohésion : laurence.liegeois@pqn-a.fr ; 07 56 36 28 14