



Commune de Sambreville - Cellule d'assistance technique

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management
Avenue d'Auderghem 92
B-1040 Bruxelles
Belgium

Tél.: +32 2 737 9680
www.ramboll-management.com

Résumé opérationnel

De manière globale, la mise à jour de l'évaluation à mi-parcours démontre :

- une belle avancée en termes de réalisations ;
- des résultats très encourageants ;
- des impacts réels mais encore trop difficilement palpables.

La valeur ajoutée du programme Urban Sambreville est sans conteste appréciable. Celle-ci se fait ressentir sous divers aspects. On citera notamment :

- L'attraction d'activités à haute valeur ajoutée/les projets innovants en cours de développement (Hall relais, WAN,...) ;
- L'amélioration de l'image de Sambreville ;
- Les effets de levier (halte fluviale, rénovations,...).

La dynamique partenariale engendrée par le programme est, en outre, un élément à valeur ajoutée incontestable. L'implication et la motivation des acteurs se vérifient aisément. Cette dynamique est, certes, perfectible mais elle a le mérite d'exister et de se développer toujours plus avant. Le projet de Ville se révèle par ailleurs un gage de pérennité dans l'approfondissement d'un tel processus. Dans ce cadre, la recherche de financements appropriés doit s'opérer dès à présent.

Le présent résumé décline les conclusions et recommandations par axe du programme. Il est complété par des recommandations plus globales touchant à la mise en œuvre du programme et à la dynamique partenariale.

Axe 1 Reconversion économique et Soutien au Développement économique endogène

Relativement à la mesure 1.1, les différentes actions ont maintenant dépassé le stade des études préalables et présentent des concrétisations sur le terrain. L'efficacité en termes de réalisations et de résultats atteint des pourcentages plus que satisfaisants.

Si le « Club de sous-traitance » n'incarne aucune concrétisation véritable, les actions de mise en réseau de la sous-traitance trouvent maintenant leur souffle via la participation aux bourses d'achat et de sous-traitance.

Le caractère expérimental de certaines actions et, en particulier, de l'essai rend les résultats et impacts incertains. Malgré tout, cette expérience pilote a fini par mettre à jour quelques projets à priori intéressants. Il conviendra cependant de les apprécier sur la durée.

Fruit d'un travail de terrain régulier, les actions d'accompagnement approfondi de type plan d'affaire et diagnostic d'entreprise œuvrent en faveur de l'extension des activités de ces entreprises. Cette dynamique sera un vecteur d'emploi pour la zone de Sambreville.

Actuellement en « stand by », l'action envers les petits commerçants présente des aspects plus problématiques auxquels il faudra apporter réponse.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Concernant la mesure 1.2, on note un certain déséquilibre dans les réalisations et les résultats. Tandis que des actions de sensibilisation ciblées sont parvenues à toucher un nombre élevé d'entreprises, les mesures d'accompagnement ne provoquent pas le même attrait et nécessitent des relances régulières.

La mesure 1.3 s'est, quant à elle, considérablement élargie depuis l'évaluation à mi-parcours. On peut noter que le Hall-Relais abrite actuellement une entreprise à haute valeur ajoutée. Un nombre important d'emplois a pu être créé dans ce cadre précis. De par son caractère unique en Belgique, le WAN est de nature à renforcer une image positive de Sambreville. L'intérêt supra local du projet ajoute encore au rayonnement potentiel de ce type d'action.

Recommandations

- La configuration de l'offre et de la demande sur le territoire restreint de Sambreville est, cependant, en soi problématique (nombre restreint de donneurs d'ordre, sous-traitants offrant une palette de services hétérogènes). L'étroitesse de la zone de Sambreville pose sans conteste des difficultés, notamment pour des activités de clustering. De manière idéale, le champ d'actions devrait être élargi (au bassin de Charleroi par exemple) ;
- Des développements peuvent encore être entrepris au niveau de la sous-traitance : créer les conditions pour organiser une bourse d'acheteur sur le territoire de Sambreville ou encore, exploiter les différentes pistes proposées dans l'étude tant en termes d'actions individuelles que collectives ;
- Le moment venu, relativement aux opérations d'essaimage, il conviendra de mettre en balance les efforts fournis et les effets obtenus afin de poser l'essentiel diagnostique des bénéfices des actions de ce type pour la zone de Sambreville. Pour l'heure, le constat est mitigé mais les premiers résultats et impacts devraient se faire sentir dans environ un an ;
- Devant l'insuccès du projet « infocom », il convient d'opérer une véritable réorientation de l'action. Il est nécessaire d'intégrer les petits commerçants dans un nouveau projet concret, ou tout au moins dans des activités où ils verront immédiatement la valeur ajoutée « concrète » pour leur commerce ;
- L'adaptation aux TIC recouvre un véritable changement culturel. Les impacts sont donc véritablement à prendre en compte sur le long terme. La pérennisation des résultats nécessitera donc des actions soutenues, continues et diversifiées sur le territoire ;
- Le Hall-relais n'abrite à l'heure actuelle qu'une seule entreprise. Tout en ne contestant pas les résultats positifs en terme d'emploi, il faut garder à l'esprit qu'il est essentiel d'ouvrir le Hall-relais à d'autres entreprises ;
- La mise à jour de l'évaluation révèle que Sambreville manque encore d'infrastructures de services aux entreprises. Des pistes devraient être activées en ce sens.

Axe 2 Valorisation des Ressources humaines et des qualifications professionnelles

Malgré des difficultés persistantes dans le processus du recrutement du public cible, les formations organisées dans le cadre d'URBAN engendrent des résultats éminemment positifs relativement à l'insertion des participants. Les formations sont ciblées, visent un public réduit mais une bonne partie de celui-ci trouve ou retrouve un emploi. Les bénéficiaires en termes de resocialisation et développement personnel ne sont, eux non plus, pas négligeables. Au vu des objectifs poursuivis, ces aspects sont importants à souligner dans l'appréciation des résultats.

A côté des formations proprement dites, le processus de job connecting apparaît comme une pièce incontestable du dispositif. Le système mis en place assure un ensemble cohérent. Les stagiaires accueillis aux formations bénéficient d'un suivi individuel qui augmente encore les chances de résultats positifs. La mise en service d'un Centre de formation consolidera encore les outils et les perspectives de réinsertion socio-professionnelle.

A condition de trouver les fonds nécessaires, la pérennisation des actions semble en bonne voie. La volonté de travailler en partenariat et les connections réalisées avec le domaine des entreprises sont autant de pistes favorables.

Recommandations

La mesure présente des perspectives intéressantes. Il convient donc de continuer sur la voie engagée en soulignant certaines pistes.

- Organiser des formations répondant à des fonctions critiques identifiées au niveau régional ;
- Multiplier et approfondir les connections avec le secteur des entreprises, ce qui permettra de définir les besoins au plus près de la réalité de la zone ;
- Mettre en place des formations spécifiques répondant à des besoins identifiés en concertation directe avec les entreprises de la zone et, si possible, liées à des secteurs à haute valeur ajoutée.

Axe 3 Revitalisation sociale de la Ville et des quartiers

Relais et lieu de concertation entre opérateurs de terrain, la Plate-forme communale des quartiers s'inscrit comme une interface connue et reconnue favorisant le travail en commun de partenaires qui, jusque là, n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble.

Les manifestations et activités à caractère culturel ne sont pas des fins en soi mais des outils à destination du développement communautaire. Succès de foule, le projet Rive d'Art en est un exemple manifeste. Rehaussant le sentiment de citoyenneté et favorisant l'intégration sociale, cette action culturelle s'est inscrite comme une pièce supplémentaire à la restauration du lien social.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Le Service des éducateurs de rue constitue, quant à lui, le maillon le plus près de la population. Relais reconnu par la population comme par les associations socio-culturelles, celui-ci met en évidence les problématiques spécifiques de Sambreville et de ses quartiers.

Recommandations

- L'expérience d'un projet commun s'est révélée positive. Elle a permis de fédérer les énergies vers un objectif commun tout en laissant à chacun ses spécificités. La réactivation d'un projet de ce type permettra d'asseoir encore un peu plus les coopérations qui se sont nouées ;
- Les manifestations culturelles et sociales du type Rive d'Art contribuent à véhiculer une image positive de Sambreville tant pour sa population que pour l'extérieur. Il convient de capitaliser sur ce genre d'événement pour positiver l'image de Sambreville dans l'ensemble de la Wallonie. La promotion joue en ce sens un rôle primordial ;
- Le « Plan Communal de Développement Communautaire » constitue sans conteste un document de référence à partir duquel des actions cohérentes et complémentaires peuvent être initiées ;
- Le travail des éducateurs de rue appelle, quant à lui, encore plus d'interaction avec les différentes associations et acteurs de la zone¹. Des pistes ont été évoquées dans le document de travail d'« évaluation globale ».

Axe 4 Amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain

La rénovation de la Grand-Place est un projet d'envergure qui a suscité, en définitive, beaucoup d'enthousiasme et qui participe au dynamisme du centre urbain. L'image positive qu'elle renvoie bénéficie tant à ses habitants qu'à la revitalisation de l'activité économique.

Depuis l'évaluation à mi-parcours, hormis la Maison de l'emploi, aucun nouveau projet n'est venu alimenter la mesure d'amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain. Il est certain qu'il faut cependant nuancer cet aspect car différents projets d'aménagement de l'environnement urbain jalonnent le programme au travers des autres mesures ; signes même de la synergie de cet axe avec d'autres actions proposées (ex. rénovation de la maison vicariale,...).

Recommandations

- Les projets de l'axe 4 se concentrent essentiellement sur Auvélais. Au vu des résultats et impacts obtenus, le choix n'est pas contestable. Cependant, Sambreville ne se limite pas au centre urbain et d'autres quartiers affichent des besoins criants en termes d'aménagements du cadre de vie. Il apparaît donc important d'exploiter des pistes allant dans ce sens tout en appréciant quel type de fonds (subventionnement) est le plus adapté à ce genre de travaux.

¹ « La Bécane » tente de développer ou de créer des synergies entre les demandes de la population et les infrastructures déjà présentes sur les quartiers. En outre, elle marque « l'importance d'une collaboration positive et organisée avec les animateurs de quartiers ».

Recommandations globales sur la mise en œuvre

Les recommandations globales pour le programme et sa mise en œuvre se déclinent en 4 axes :

Axe « Public cible/population »

- Améliorer les processus de recrutement du public cible
- Conscientiser davantage la population aux objectifs et aux résultats du programme Urban
- Favoriser l'implication citoyenne à l'aide de processus et méthodes adaptées

Actions de communication envers la population et le public cible

En termes de contenu

- Utiliser un langage clair et simple, à portée de tout un chacun en évitant autant que possible tout jargon institutionnel ;
- Mettre en évidence les résultats déjà obtenus (si tant est-il qu'ils soient significatifs bien sûr) ;
- En termes de communication à l'ensemble de la population, souligner le profit que le citoyen peut retirer des actions menées tant au niveau communautaire (amélioration du cadre de vie) qu'individuel. Dans ce cadre, ne pas hésiter à faire la promotion d'actions spécifiques dont il peut bénéficier de manière directe (ex. La Formation X débute prochainement, une réunion d'information se tiendra le..., adressez-vous à.... Ou encore : la Maison de l'emploi vous accueille de ... h à ...h, les services proposés sont...);
- Mettre en avant des « Success Stories ». Une personne ayant bénéficié d'une action relate son expérience. Les citoyens peuvent se reconnaître dans la personne interviewée qui s'avère être un concitoyen, voir une connaissance ou un voisin...

En termes de medium et de lieux de diffusion

- Utiliser si possible des médiums déjà disponibles et couvrant tout le territoire (tels que le Bulletin communal) ;
- Investir au maximum les lieux très fréquentés (banque, poste,...) par voie d'affiches ou par dépôt de brochures, voire par la combinaison des deux. Les affiches ont l'avantage d'attirer directement l'attention tandis que les brochures apportent une information plus détaillée et structurée.

Actions pour favoriser l'implication des citoyens

- Activer la création de Comités de quartiers officiels ;
- Organiser des rencontres citoyennes au travers de Comités de quartier ou d'associations socio-culturelles ou sportives existantes. Le travail de découpage de la Ville en quartiers est en ce sens significatif ;
- Les thématiques identifiées par le PCDC sont porteuses auprès des citoyens. Le consultant en charge du projet de Ville s'est d'ailleurs basé sur celles-ci pour organiser ses premières réunions dans les quartiers.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Axe « Opérateurs/partenaires »

- Assurer aux différents partenaires une vue d'ensemble du programme Urban
- Améliorer les processus d'échanges d'information entre les partenaires/ entre les partenaires et la cellule d'assistance technique
- Améliorer les retours sur les actions envers les bénéficiaires

Actions

- Mettre à jour régulièrement le site internet ;
- Diffuser régulièrement une newsletter aux opérateurs de projet. (Ce projet est par ailleurs en cours de réalisation. La newsletter devrait également être diffusée aux instances communales, aux entreprises, voir à d'autres « cellules Urban »). La newsletter pourrait tout simplement contenir des liens vers le site web actualisé ;
- Instituer un « Forum » avec modérateur-animateur (système de questions-réponses) ;
- Actualiser régulièrement les fiches-projets. Indiquer précisément dans celles-ci qui responsable de quoi, quand avec quels moyens. Mettre celles-ci à disposition sur le web dans l'espace réservé aux opérateurs ;
- Systématiser les réunions avec procès-verbaux et ordre du jour, documents, PowerPoint ;
- Préciser (ou répréciser) les rôles de chacun au niveau de la communication de l'information (ex. Le coordinateur fait redescendre les informations issues du Comité de Management territorial auprès des opérateurs de son axe, ...). Une description écrite des rôles dévolus à chacun et une diffusion auprès des acteurs concernés serait à envisager ;
- Systématiser les évaluations des actions par les bénéficiaires et les retours vers ceux-ci afin de s'enquérir des résultats obtenus (quand cela a du sens).

Axe « Organisation »

- Consolider une structure organisationnelle assurant une diffusion adéquate de l'information et une prise de décision au niveau adéquat
- Généraliser l'utilisation de certains outils pour un suivi plus systématique et structuré.

Actions

- Utiliser le tableau de bord élaboré lors de la mise à jour de l'évaluation à mi-parcours (voir annexe 2) afin de disposer d'une vue globale et synthétique du programme ;
- Organiser, une ou deux fois par an, un « séminaire » d'auto-évaluation pour tous les opérateurs. Après une matinée où chacun fait l'état des lieux de ses réalisations et résultats (sur le modèle de l'auto-évaluation proposée par l'évaluateur), l'après-midi pourrait être consacrée à différentes réunions thématiques rassemblant des opérateurs d'axe différents. Elaboré au préalable, le tableau de bord, entre autres, servirait de document de référence lors des différentes discussions ;
- Réactiver les groupes de travail par axes une à deux fois par an. Ces groupes de travail seraient organisés quelques semaines après le séminaire d'auto-évaluation des opérateurs ; ils bénéficieraient de la sorte des conclusions et des remarques issus de celui-ci. De manière idéale, une version actualisée du tableau de bord serait réalisée en vue de ces rencontres.
- Encourager la Cellule d'assistance technique dans un rôle de synthèse des informations et d'approfondissement des idées issues des réunions. La cellule relayerait dès lors l'information vers les acteurs intéressés ;
- Utiliser le modèle de l'auto-évaluation lors de certaines réunions entre les partenaires d'un même projet ;
- Systématiser les évaluations des actions par les bénéficiaires au moyen d'un questionnaire simple (4-5 questions à choix multiples) à remplir à l'issue de l'action (Satisfaction globale? Points positifs? Améliorations éventuelles?). Le suivi dans le cadre d'une enquête plus globale peut être intéressant en ce qui concerne des aspects particuliers.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Axe « Synergies »

- Capitaliser les énergies développées dans les partenariats existants (y compris public/privé)
- Favoriser les synergies à l'intérieur des axes
- Favoriser les synergies entre les axes
- Favoriser les synergies entre les acteurs de la zone et ceux hors de la zone

Actions

- Organiser, une ou deux fois l'an, un « séminaire » d'auto-évaluation pour tous les opérateurs. Après une matinée où chacun fait l'état des lieux de ses réalisations et résultats (sur le modèle de l'auto-évaluation proposée par l'évaluateur), l'après-midi pourrait être consacrée à différentes réunions thématiques rassemblant des opérateurs d'axes différents.
- S'assurer de la bonne diffusion de l'information au travers d'un même axe de façon à ce que chacun dispose des données synthétisées indispensables au suivi de la mise en œuvre ;
- Réactiver des groupes de travail inter-axes
- Systématiser la réflexion sur le caractère durable d'un projet. La Cellule d'assistance technique, au travers de toute proposition ou projet existant, peut s'atteler, plus systématiquement, à l'identification des diverses dimensions possibles d'un dossier (économique, sociale, environnementale) et cerner quelles extensions ou synergies sont possibles.

Table des matières

1.	Introduction	11
2.	La méthodologie	12
3.	Prise en compte des recommandations à mi-parcours	17
4.	Analyse des interventions	24
4.1	Introduction	24
4.2	Axe 1 Reconversion économique et Soutien au Développement économique endogène	26
4.3	Axe 2 Valorisation des Ressources humaines et des qualifications professionnelles	27
4.4	Axe 3 Revitalisation sociale de la Ville et des quartiers	27
4.5	Axe 4 Amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain	27
4.6	Axe 5 Assistance technique et gouvernance urbaine	27
4.7	Aspects complémentaires relatifs à la mise en œuvre du programme	27
5.	Accompagnement de la Cellule d'assistance technique	27
5.1	La conception du tableau de bord	27
5.2	L'auto-évaluation	27
5.3	La communication	27
6.	Conclusions et Recommandations globales	27
6.1	Conclusions	27
6.2	Recommandations	27
7.	Annexes	27

1. Introduction

L'**initiative communautaire Urban II** présente une valeur ajoutée distincte par rapport aux interventions des programmes des Objectifs prioritaires en soutenant la formulation et la mise en œuvre des stratégies particulièrement innovantes de régénération économique et sociale durable dans un nombre limité de zones urbaines à travers l'Europe.

Les zones concernées sont le plus souvent confrontées à des difficultés graves et à des défis spécifiques. Les fonds investis se concentrent sur la régénération physique et environnementale, l'intégration sociale, la formation, l'esprit d'entreprise et l'emploi. L'une des caractéristiques de l'Initiative URBAN est l'importance accordée à la participation locale.

URBAN II peut également servir de passerelle entre les approches innovantes menées à petite échelle, et l'adoption d'une démarche intégrée et participative dans les principaux programmes des Fonds structurels.

Dans ce contexte, **les objectifs d'Urban II** sont les suivants:

- promouvoir l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies particulièrement innovantes en faveur d'une régénération économique et sociale des petites et moyennes villes ou des quartiers en crise dans les grandes agglomérations;
- renforcer et échanger les connaissances et les expériences relatives à la régénération et au développement urbains durables dans l'Union.

L'évaluation à mi-parcours du programme URBAN Sambreville a été finalisée en novembre 2003.

L'objectif global de celle-ci a été d'apprécier la mise en œuvre et les premières réalisations de URBAN II afin de formuler des recommandations d'adaptations éventuelles augmentant les chances d'atteindre les objectifs du programme².

Des recommandations ont été formulées au plan de :

- de la cohérence et de la pertinence de la stratégie
- des interventions
- de la gestion et du système de suivi du programme

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, de nombreux projets venaient seulement de « sortir » leurs premières réalisations, certains en étaient encore dans leur phase de lancement, voir en cours d'approbation. Un an et demi, deux ans plus tard, un nouveau bilan s'impose. C'est dans cette perspective que s'inscrit la mise à jour de l'évaluation à mi-parcours.

Cette mise à jour se réalise au niveau des différents paramètres de l'évaluation que sont : l'efficacité, l'efficience, l'impact du programme URBAN Sambreville et des mesures qu'il comporte. Sur base de l'analyse des interventions et des conclusions tirées des questions évaluatives, des recommandations sont formulées dans l'optique d'une préparation optimale de l'«après Urban II ».

La réalisation de la mise à jour comprend également l'analyse de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le contexte de l'évaluation à mi-parcours de 2003.

Dans le cadre de la présente mission, l'évaluateur fournit également un accompagnement à la Cellule d'assistance technique en termes de mise en application des recommandations.

² In Cahier spécial des charges de l'évaluation à mi-parcours d'URBAN Sambreville, p.7, paragraphe 1.
Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

2. La méthodologie

Dans le cadre spécifique de la mise à jour de l'évaluation à mi-parcours URBAN, il n'est pas nécessaire de reposer systématiquement toutes les questions évaluatives. Dans le souci d'apporter une réelle plus-value au travail effectué, le document de travail méthodologique n°9 de la Commission « Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours des interventions des Fonds structurels » met l'accent sur certaines d'entre-elles.

Analyse des réalisations et des résultats obtenus à ce jour

Conformément au prescrit du document de travail n°9 de la Commission européenne, l'analyse des réalisations et des résultats obtenus (à ce jour) en fonction des objectifs et de l'exécution financière du programme est l'élément central de la mise à jour. Il s'agit donc non seulement de se rapporter aux valeurs de référence des objectifs fixés dans le document de programmation mais également de tenir compte des ressources financières qui ont contribué, à ce jour, à l'obtention de ces réalisations et résultats.

Cette opération permet de tirer des conclusions relatives à l'efficacité et à l'efficience. Elle devrait ainsi donner l'idée de la probabilité d'obtention des effets escomptés d'ici la fin de la programmation. Les indicateurs constituent l'information essentielle.

L'analyse effectuée à partir des réalisations et des résultats permettra également d'apprécier la qualité des objectifs fixés dans le document de programmation. Dans quelle mesure ces derniers sont-ils atteignables ? Quelles améliorations pourraient être apportées à l'avenir ?

Analyse des impacts obtenus à ce jour

L'analyse des impacts et de la probabilité de réalisation des objectifs constitue, elle aussi, un point important de la mise à jour de l'évaluation à mi-parcours. Certains de ces impacts, plus particulièrement ceux liés aux objectifs spécifiques, devraient, en effet, être déjà perceptibles à la fin de l'année 2005. On s'interrogera donc sur les résultats qui devraient être obtenus une fois l'intervention totalement réalisée. Concernant les objectifs généraux, il s'agira de tenter de déterminer dans quelle mesure ceux-ci ont été atteints ou sont susceptibles de l'être.

Dans le cadre de la présente analyse, les indicateurs examinés prioritairement seront les créations brutes/nettes d'emploi (en équivalent temps plein) et les taux de placements nets. Dans une moindre mesure, il conviendra de se pencher sur l'amélioration de la qualité de l'environnement et d'autres indicateurs de référence du programme.

Conclusions et recommandations

L'objectif de l'évaluation à mi-parcours est de « fournir des informations susceptibles d'accroître la valeur ajoutée de la politique régionale européenne et d'en améliorer le mode de fonctionnement ». En ce sens, les analyses effectuées permettront de tirer des conclusions relatives à l'efficacité, l'efficience et l'impact des interventions. Celles-ci permettront notamment de procéder, si nécessaire, à des ajustements au stade final de la mise en œuvre de la programmation. Les conclusions s'inscrivent également dans la logique d'un éclairage pertinent en appui à la structuration de l'« après Urban » afin de maximiser le développement socio-économique de la région.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambrevalle 2000-2006

Rambøll Management

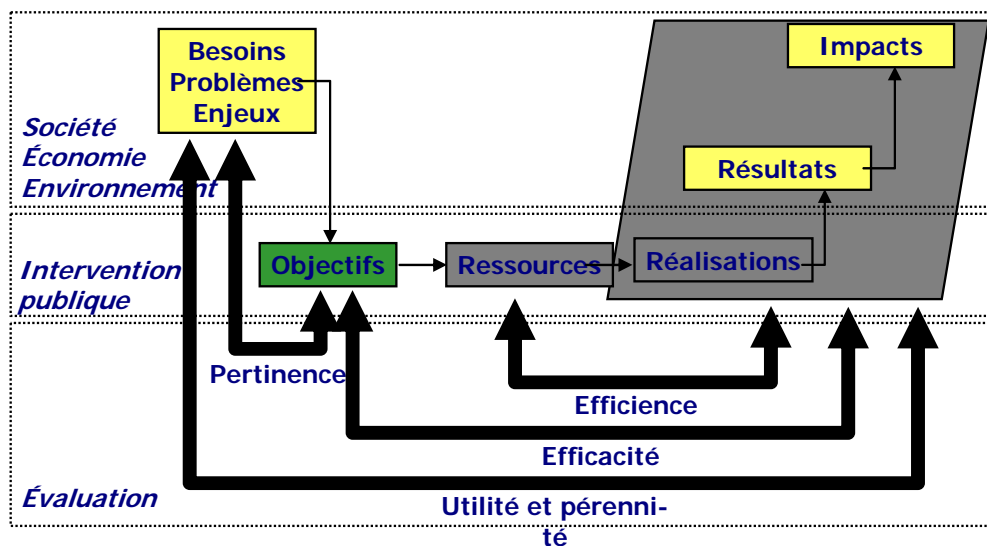
La valeur ajoutée communautaire résultant manifestement de l'implication des Fonds structurels dans la région est également mise en évidence, notamment en identifiant les spécificités de l'intervention.

Des conclusions découlent des recommandations claires, concrètes et utiles.

Rambøll Management Brussels tendra au respect des critères de qualité d'une évaluation à mi-parcours, tels qu'ils sont décrits dans MEANS, volume 1, page 179 (repris dans le document de travail N°8b) :

- Satisfaction des besoins
- Pertinence de la portée
- Validité de la conception
- Fiabilité des données
- Solidité de l'analyse
- Crédibilité des résultats
- Impartialité des conclusions
- Clarté

Vue schématique :



Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambre-Willie 2000-2006

Rambøll Management

Les réalisations, résultats et impacts du programme sont analysés sur la base de la collection de données et d'informations issues principalement des sources suivantes :

- les rapports annuels d'exécution 2003-2004
- les indications quantitatives et qualitatives fournies par les opérateurs de projets, lors des interviews de terrain
- les informations fournies quant à l'état d'avancement des projets, lors du Comité de Management Territorial de mai 2005
- les informations fournies par la Cellule d'assistance technique lors des différentes réunions organisées avec celle-ci
- le site web Urban
- des contacts téléphoniques avec certains opérateurs pour la mise à jour des données en septembre 2005

L'**efficacité** est analysée en confrontant les résultats obtenus par rapport aux objectifs attendus. Dans le cadre de cette mise à jour, nous mettrons également en évidence les réalisations et les impacts en regard des objectifs prévus à ces niveaux.

L'**efficience** du programme est analysée en plaçant en regard, d'une part, les résultats obtenus et, d'autre part, les moyens financiers mis en œuvre. La manière dont les réalisations effectuées utilisent les budgets disponibles est également abordée dans cette partie.

3. Prise en compte des recommandations à mi-parcours

La check liste ci-dessous reprend les différentes recommandations de l'évaluation à mi-parcours. Elle met en évidence les actions entreprises par les acteurs du programme pour répondre à ces dernières. L'accompagnement proposé par les évaluateurs est également explicité.

Il s'agit ci-après des recommandations principales de l'évaluation à mi-parcours. L'analyse des interventions fait écho à des recommandations plus spécifiques liées à une mesure particulière.

Recommandations Evaluation à mi-parcours	Actions entreprises	Accompagnement proposé par les évaluateurs
Les principales recommandations pour la cohérence et la pertinence de la Stratégie		
Veiller à la lisibilité et à la cohérence complète des différents indicateurs aux différents niveaux du programme	<p>Les indicateurs ont fait l'objet de différentes modifications. Certains ajouts ont également été effectués pour mieux rendre compte des effets visés (ex. un indicateur d'impact a été ajouté « implantation de nouvelles activités »). Le set d'indicateurs a par ailleurs été « rationalisé » (les indicateurs sont dorénavant plus ciblés et moins nombreux); certains libellés ont été retravaillés.</p> <p>Il résulte de ce travail une meilleure cohérence et lisibilité.</p>	La « formation » donnée par l'évaluateur dans le cadre du tableau de bord devrait avoir encore plus précisément clarifié l'exercice de construction des indicateurs notamment quant à la lisibilité et à la cohérence.
Clarifier la structure des différents objectifs aux différents niveaux du programme	Pas d'actions spécifiques entreprises. Ceci est essentiellement un exercice de « mise en forme » qui n'a pas d'impacts directs sur la mise en oeuvre du programme.	La « formation » donnée par l'évaluateur dans le cadre de la construction du tableau de bord devrait avoir clarifié les différents niveaux d'objectifs d'un programme.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Décrire les liens entre critères de sélection de projet et indicateurs	Les projets ayant pour la plupart déjà été affectés, la recommandation vaut surtout pour un programme (Projet de ville par exemple) futur.	
Améliorer la lisibilité de la structure des critères de sélection depuis le complément de programme opérationnel jusqu'au grilles d'analyse, car les grilles de sélection comprennent plus de critères que le complément de programmation opérationnel	Une rationalisation des critères de sélection a été opérée.	
Les principales recommandations pour l'analyse des interventions		
Activer des réunions de travail interne aux mesures et favoriser l'échange des outils de gestion de projet : initier une dynamique nouvelle dans le pilotage des mesures	A l'œuvre mais pas nécessairement de manière systématique.	Voir recommandations « axe organisation » Piste pour structurer les réunions de travail internes : animation de réunions selon la procédure d'autoévaluation
Réactiver les groupes de travail par axe	Il n'y a pas eu de réactivation systématique des groupes de travail au niveau des axes.	Voir recommandations « axe organisation »
Exploiter de manière plus approfondie les outils de communication et de transfert de l'information existants	Des efforts doivent encore être réalisés mais la Cellule d'assistance technique met, cette année, un accent particulier sur ce point (voir chapitre « publicité »).	Voir recommandations « axe communication »

<p>Obtenir un retour de la part du public cible, quant à sa connaissance et à sa satisfaction par rapport aux actions menées</p>	<p>Se fait, selon les projets, de manière systématique (enquête de satisfaction du stagiaire,...) ou manière informelle (prise de contacts téléphoniques,...).</p> <p>Pas de retours systématiques pour tous les projets (certains projets peuvent d'ailleurs difficilement faire l'objet de retours systématiques).</p>	<p>Voir recommandations « axe population /public cible »</p>
<p>Favoriser l'appropriation du programme par la population de Sambreville</p>	<p>La participation citoyenne est activée presque essentiellement dans l'axe 3 d'Urban au travers d'actions telles que le découpage de la Ville en quartiers ou le projet Rive d'Art. La rénovation de la Place a également fait l'objet d'un processus participatif</p>	<p>Voir recommandations « axe population /public cible »</p>
<p>Renforcer le rôle d'animation territoriale de la Cellule d'assistance Technique</p>	<p>Le rôle d'animation territoriale se conforte au travers des différentes actions menées.</p>	<p>Le renforcement du rôle d'animation passe cependant par la mobilisation des outils adéquats (ex. Site internet, réunions d'auto-évaluation, ...) dans une structure organisationnelle adaptée.</p> <p>Voir recommandations « organisation», « opérateurs», « synergies ».</p> <p>Le renforcement du rôle d'animation tient à des facteurs divers liés à l'organisation et la communication.</p>
<p>Entreprendre une réflexion qui débouchera rapidement sur des actions adéquates en matière de recrutement du public cible</p>	<p>La problématique a été étudiée (ex. diversification des canaux de distribution pour les formations, modification des horaires pour Infocom,...). Les résultats en termes de recrutement s'améliorent mais ne sont cependant pas encore tout à fait satisfaisants.</p>	<p>Voir recommandations « communication»</p>
<p>Augmenter la visibilité de la zone en créant une mesure 1.4. permettant d'accueillir des centres d'activité</p>	<p>La mesure 1.3 a été élargie aux projets liés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -l'aménagement d'infrastructures de services aux entreprises ; - au soutien au développement de structures publiques (bâtiment, équipement) ayant un 	

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

	intérêt supra-local. Cette modification permet d'accueillir des centres d'activité.	
Concevoir et mettre en œuvre un Projet de ville, qui prendra le relais d'URBAN	Un consultant a été sélectionné dans le but de concevoir un Projet de Ville.	
Les principales recommandations sur la qualité de la mise en œuvre et système de suivi		
Affiner le système d'indicateurs au niveau des mesures, afin de permettre un suivi plus efficace des avancées du programme pour chacune des mesures	Le système d'indicateurs n'a pas été affiné dans le sens où les indicateurs des projets, pour Urban, doivent être les mêmes que pour les mesures. Dans cette perspective, un affinage est difficile. La construction du tableau de bord permettra néanmoins de suivre de manière plus globale l'évolution du programme.	Les porteurs de projet pourraient toutefois faire ce travail d'affinage, pour eux-mêmes, afin d'améliorer le suivi de leurs activités. La « formation » donnée par l'évaluateur dans le cadre du tableau de bord devrait avoir clarifié l'exercice de construction des indicateurs.
Orienter le rôle de la Cellule d'Assistance Technique vers un rôle pivot d'animation territorial	Le rôle d'animation territoriale se conforte au travers des différentes actions menées.	Le renforcement du rôle d'animation passe cependant par la mobilisation des outils adéquats (ex. Site internet, réunions d'auto-évaluation, ...) dans une structure organisationnelle adaptée. Voir recommandations «axe organisation», « axe opérateurs », « axe synergies ». Le renforcement du rôle d'animation tient à des facteurs divers liés à l'organisation et la communication.
Réactiver les groupes de travail par axe	Il n'y a pas eu de réactivation systématique des groupes de travail au niveau des axes. Il est d'ores et déjà prévu de lancer des groupes de travail thématiques dans le cadre du Projet de Ville.	Voir recommandations « axe organisation »

Décrire la structuration des critères de sélection	Les projets ayant pour la plupart déjà été affectés, la recommandation vaut surtout pour un programme futur.	
Faire vivre la participation citoyenne au travers d'une animation continue et renforcée	La participation citoyenne est activée presque essentiellement dans l'axe 3 d'Urban au travers d'actions telles que le découpage de la Ville en quartiers ou le projet Rive d'Art. La rénovation de la Place a également fait l'objet d'un processus participatif.	Voir recommandations « axe population/public cible »
Faire évoluer les tâches confiées au Comité de Management Territorial vers une fonction permanente de gestion urbaine	Le Comité de management territorial a notamment été associé au Projet de Ville.	Voir recommandations « axe organisation »

Il faut également ajouter que le Complément de programmation a été modifié le 11 mars 2004 par approbation du Comité de suivi compte tenu des résultats de l'évaluation intermédiaire et de l'affectation de l'indexation. Dans ce cadre, la mesure 2.1 et 2.2 ont été fusionnées pour devenir la mesure 2.3, la mesure 1.3 a également été élargie.

4. Analyse des interventions

4.1 Introduction

Les objectifs de l'analyse des interventions sont :

- fournir un diagnostic concernant l'état d'avancement du programme, l'efficacité et l'efficience des interventions ;
- établir un pronostic sur l'atteinte des objectifs globaux ;
- formuler des propositions en vue d'apporter des remèdes aux retards et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre ;

Le niveau de l'analyse des interventions est celui des mesures du programme opérationnel. Il est à noter cependant qu'une descente au niveau des projets s'avère indispensable au diagnostic des réalisations.

Pour chacune des mesures du programme, les éléments abordés sont les suivants :

- Nom des bénéficiaires finaux ;
- Noms des opérateurs de projet ;
- Bilan des réalisations à la mi-2005 et tableau chronologique des réalisations ;
- Etat d'avancement de la mesure : bilan des réalisations à la mi-2005, résultats et impacts ;
- Difficultés rencontrées ;
- Efficacité³ et efficience⁴ de la mesure ;
- Visibilité de la mesure⁵ ;
- Estimation de la pérennité des actions et des résultats de la mesure⁶ ;
- Conclusions et recommandations pour la mesure.

Pour plus de facilité pour le lecteur, certaines mesures seront « compartimentées » de manière différente des autres.

³ Le fait que les effets attendus ont été obtenus, que les objectifs ont été atteints.

⁴ Le fait que les effets ont été obtenus à un coût raisonnable.

⁵ La Commission européenne, dans sa Communication aux Etats membres d'avril 2000, p.5, insiste sur l'importance de la visibilité apportée par le programme à la zone concernée.

⁶ La pérennité des actions et des résultats peut être estimée à l'aune des facteurs : appropriation par les bénéficiaires et destinataires, politique de soutien, technologies appropriées, protection de l'environnement, aspects socioculturels, égalité homme/femme, capacités institutionnelles et de gestion, viabilité économique et financière. Cf. Gestion du Cycle de Projet, Commission européenne. On s'inspirera de ces facteurs pour estimer la pérennité des mesures.

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

4.2 Axe 1 Reconversion économique et Soutien au Développement économique endogène

L'axe 1 s'articule autour de 3 mesures complémentaires :

- Mesure 1.1 Reconversion économique et émergence d'initiative économique
- Mesure 1.2 Ouverture à la culture technologique et utilisation des TIC
- Mesure 1.3 Aménagement et amélioration d'infrastructures en équipements structurants

4.2.1 Mesure 1.1 Reconversion économique et émergence d'initiative économique

La mesure 1.1 renferme un seul projet intitulé : « Stimulation, développement et renforcement du potentiel entrepreneurial de la zone ». Ledit projet est cependant de large étendue et présente diverses « ramifications ». Les divers types d'interventions sont ainsi regroupées autour de 3 actions principales distinctes :

- ACTION 1 : Mise en réseau des entreprises et émergence d'initiatives économiques
- ACTION 2 : Capacité entrepreneuriale et esprit d'entreprise
- ACTION 3 : Actions transversales d'animation générale de la mesure

« La finalité des actions menées est de dynamiser le tissu économique de la zone en favorisant l'émergence de nouvelles entreprises à valeur ajoutée ainsi que le développement d'entreprises existantes présentant un potentiel en terme de création de valeur ajoutée »⁷.

Nom du bénéficiaire final

- le Bureau Economique de la Province de Namur

Noms des opérateurs de projet

- Bureau Economique de la Province de Namur
- Chambre de Commerce et d'Industrie de la Province de Namur
- AGORIA
- NADIR

Pour plus de clarté dans la présentation de cette mesure, nous présenterons successivement les volets des différentes actions (réalisations, difficultés rencontrées, résultats, impacts) avant d'apporter une appréciation plus globale.

⁷ Rapports d'activités annuels

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

ACTION 1 « mise en réseau des entreprises et l'émergence d'initiatives économiques »

Volet 1 : volet sous-traitance

L'objectif du volet sous-traitance est de faire émerger et de développer, à partir des activités industrielles de la zone, un réseau local de sous-traitance structuré.

Bilan des réalisations

Un état des lieux de la sous-traitance a été réalisé. Celui-ci comporte notamment une analyse du tissu de sous-traitance locale, une évaluation des pratiques des donneurs d'ordre ainsi qu'une analyse de la correspondance offre-demande. Le rapport se conclut par des propositions d'actions collectives ou d'accompagnement personnalisés. Il ressort, en outre, qu'il n'existe pas d'« ensemblier » au niveau de Sambreville : si l'offre existe, elle est plutôt « fracturée » et rarement globale. La création de clusters composés de sous-traitants potentiels présentant des offres de produits et services complémentaires serait une option à considérer pour plus d'efficacité. En outre, les donneurs d'ordre parlent de leurs relations avec les sous-traitants potentiels en termes de collaboration ; une perspective qui n'est pas perçue comme telle par ces derniers. On relève également que parmi les exigences essentielles des grandes entreprises se trouvent les matières liées à la sécurité et de la qualité.

Sur base de l'étude sur l'état des lieux de la sous-traitance, une vingtaine d'entreprises ont été sélectionnées en vue de la phase de benchmarking. Le travail d'étalonnage repose sur un questionnaire qui étudie les facteurs-clés de succès dans les petites et moyennes entreprises. Les 20 diagnostics ont été clôturés avec un léger retard (juin 2005 au lieu d'avril 2005). Les conclusions du benchmarking ont été traduites au travers d'un plan d'action qui a ensuite fait l'objet d'une présentation auprès des entreprises participantes. Les faiblesses organisationnelles relevées concernent principalement les aspects commerciaux et de marketing.

Concernant la mise en relation de l'offre et de la demande, sur base notamment des conclusions de l'état des lieux, diverses actions ont été entreprises. Telles des « cartes de visites », des fiches de présentation des entreprises ont été réalisées. Fin 2004, quelques entreprises ont été préparées en vue d'une bourse d'acheteurs organisée en 2005 par Agoria. Des visites aux Salons MIDEST et PROCEED ont également été organisées. Parmi pistes envisagées ensuite, on relève l'organisation d'un événement sur Sambreville ou l'accompagnement d'entreprises en vue d'une bourse de sous-traitance « extérieure ». Choix a été pris de ne pas organiser de bourse sur Sambreville dans l'immédiat mais plutôt de tableer sur une préparation minutieuse en perspective de la bourse d'acheteur organisée à Namur en 2006. Les entreprises désireuses de s'y investir seront donc « coachées » en vue de leur participation à celle-ci.

Le Club sous-traitance vise quant à lui à « donner la possibilité aux entreprises de Sambreville d'échanger leurs expériences, de bénéficier de l'apport d'expertise des grandes entreprises et de créer entre-elles un réseau de sous-traitants unique en Province de Namur »⁸. Différentes actions de recherche et de réflexion ont été menées afin, notamment, d'identifier les entreprises potentiellement candidates, les futurs orateurs, les thématiques et le « package » à proposer aux futurs participants. Jusqu'à présent, une seule grande entreprise a donné son aval pour parrainer le projet. La première réunion du Club de sous-traitance a d'ailleurs été lancée en ses murs.

Mis en œuvre en 2003, le service d'aide en adjudication publique se poursuit quant à lui.

⁸ Présentation des mesures site web Urban Sambreville <http://www.sambreville.be/urban/>
Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Tableau récapitulatif des réalisations

	2002	2003	2004	2005
Sous-action 1.1: Réalisation d'un état des lieux de la sous- traitance (AGORIA)	<p>Coordination (réunions BEP AGORIA) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Définition concrète et précise des actions ◆ Préparation du cahier des charges et de la procédure d'appel d'offre 	<p>Préparation du cahier des charges et de la procédure d'appel d'offres pour le choix du consultant</p>	<p>Attribution du marché début janvier 2004</p> <p>Réalisation et finalisation de l'étude sur l'état des lieux de la sous-traitance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Analyse du potentiel de sous-traitance (38 entreprises) ◆ Caractérisation de la demande de 15 donneurs d'ordres. <p>Action terminée en août 2004</p>	<p>Action terminée</p>
Sous-action 1.2: Réalisation de diagnostics benchmarking (AGORIA)	<p>Coordination (réunions BEP AGORIA) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Définition concrète et précise des actions ◆ Préparation du cahier des charges et de la procédure d'appel d'offre 	<p>Préparation du cahier des charges et de la procédure d'appel d'offres pour le choix du consultant</p>	<p>Sensibilisation à la notion de benchmarking auprès de 16 entreprises</p> <p>Finalisation de 12 benchmarking</p> <p>Présentation des conclusions du benchmarking et des plans d'actions qui en découlent auprès de 10 entreprises.</p>	<p>Finalisation des diagnostics de benchmarking (20 entreprises)</p> <p>Présentation des résultats, rédaction et restitution du rapport de benchmarking</p>

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

<p>Sous-action 1.3 : Mise en place d'un service complet d'assistance en adjudications publiques (BEP)</p>	<p>Procédure de sélection d'un prestataire de services dans la perspective d'un service complet de sensibilisation et d'accompagnement en matière de marchés publics</p>	<p>Finalisation la procédure de sélection d'un prestataire de services</p> <p>Mise en place d'un service de veille en marché public</p> <p>Préparation et organisation de 2 ateliers pratiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ "accès aux adjudications publiques » ◆ « Dossier d'accréditation » 	<p>Poursuite du service de veille permanent en marché public (18 entreprises)</p> <p>Organisation d'un atelier pratique sur la thématique de « l'accès aux adjudications publiques »</p>	<p>Poursuite du service de veille en marché public</p>
<p>Sous-action 1.4 Actions de facilitation de la correspondance entre l'offre et la demande de sous-traitance</p>	<p>Coordination (réunions BEP AGORIA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Définition concrète et précise des actions ◆ Préparation du cahier des charges et de la procédure d'appel d'offre 	<p>Préparation du cahier des charges et de la procédure d'appel d'offres pour le choix du consultant</p>	<p>Marché attribué en janvier 2004</p> <p>Réalisation de fiches de présentation des entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> •Préparation de la participation d'entreprises à une bourse d'acheteurs organisée le 03/02/2005 par AGORIA . 	<p>Réalisation, expédition et première diffusion du répertoire d'entreprises de présentation des entreprises de la région de Sambreville</p> <p>Préparation d'une participation aux salons PROCEED et MIDEST (BEP). Préparation d'une Bourse de sous-traitance ou d'une participation collective d'entreprises sambrevilloises à une Bourse de Sous-traitance (AGORIA).</p>
<p>Sous-action 1.5 : Club sous-traitance (CCIPN)</p>		<p>Préparation de la phase de sensibilisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ recherche de parrains pour le Club Sous-traitance ◆ finalisation de la base de données des entreprises cibles 	<p>Prises de contacts avec des donneurs d'ordre régionaux.</p> <p>Création de support de promotion du club</p> <p>Action de promotion du club</p> <p>Relance auprès de divers donneurs d'ordre à l'extérieur de la zone Urban.</p>	<p>Prospection et démarches de sensibilisation des donneurs d'ordre</p> <p>Réunions préparatoires au projet de création d'un espace de rencontres spécifique aux sociétés de Sambreville lors du prochain Business Exchange</p>

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Difficultés rencontrées

Un des éléments ayant constitué une difficulté dans le cadre de la mise en œuvre de cette mesure est la problématique de la prise de contacts avec le public cible. Ce processus exige beaucoup de temps et une dépense d'énergie conséquente. Une fois la relation et la confiance établies, les bénéficiaires se montrent ouverts.

Le manque d'infrastructures adaptées constitue également un frein à la rencontre entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants. L'organisation d'une bourse d'acheteurs sur Sambre-ville a été évoquée mais peut difficilement être organisée en raison de l'inexistence sur le territoire sambrevillois d'un lieu répondant à des conditions d'accueil satisfaisantes.

La faible mobilisation des grands donneurs d'ordre de la zone Urban dans le cadre du parrainage du Club de sous-traitance a contraint les opérateurs de projet à se tourner vers des donneurs d'ordre de taille plus restreintes et situés à l'extérieur de la zone. L'action semble cependant se trouver actuellement dans une impasse.

Résultats - Impacts

Les sous-actions mises en place dans le cadre de ce volet sont éminemment complémentaires : les actions concrètes envers les entreprises se basent sur des études préalables et bénéficient d'outils adaptés.

L'activité de benchmarking et les actions de mise en relations s'appuient ainsi sur l'état des lieux. L'idée d'un « Club de sous-traitance » a été consolidée au terme des résultats obtenus par cette même étude. Le travail de benchmarking repose sur un savoir-faire et une technique éprouvée, spécialement adaptée aux petites et moyennes entreprises. Les consultants ont en outre misé sur la proximité : les questionnaires ont été remplis en leur présence afin de guider adéquatement le répondant.

Suite au travail d'étalonnage, différentes entreprises se sont par ailleurs montrées favorables à la poursuite d'un suivi relatif à l'application du plan d'action proposé.

Il n'existe pas d'informations systématiques liées au service de veille (ex. nombre de réponses à des marchés mis en évidence par le service de veille). Néanmoins, une évaluation de ce service est réalisée avec les entreprises bénéficiaires quant à la pertinence de la poursuite de l'activité.

L'action relative au Club de sous-traitance n'incarne aucun résultat spécifique. La recherche de « parrains » ne donne pas véritablement satisfaction et l'action est confrontée à un blocage. Des solutions sont recherchées afin de trouver un nouveau souffle.

Il est encore malaisé de parler de résultats et d'impacts sur les bénéficiaires à ce stade ; les activités concrètes menées avec le public cible n'ayant pas encore pu sortir tous leurs effets.

VOLET 2 : VOLET ESSAIMAGE

L'objectif sera de lancer concrètement des opérations d'essaiimage industriel dont la finalité sera de faire émerger des activités issues d'opportunités non encore exploitées ou insuffisamment exploitées.

Bilan des réalisations à la mi-2005

La phase d'étude⁹ s'est clôturée en 2003. Au rang des actions concrètes, une opération d'essaiimage a été lancée au sein d'une entreprise. Après diverses réunions, 73 projets potentiellement porteurs ont été identifiés. L'action s'est ensuite poursuivie en lien avec « Integral Management System » (voir sous-action 3.2). De futures opérations sont prêtes à être lancées au sein d'autres entreprises candidates (Solvay, Glaverbel, RMI).

⁹ Elle a notamment permis

- de mettre clairement en évidence le potentiel des entreprises de la zone de Sambreville en matière d'essaiimage ;
- d'analyser de manière approfondie cinq expériences d'essaiimage menées en Europe (3 expériences territoriales – Faenza, Franche-Comté, Lyon – et 2 expériences au sein d'entreprises – Sanofi-Synthelabo, Bosch Télécom-) ;
- de valider la faisabilité de mise en œuvre d'une opération d'essaiimage à Sambreville ;
- et de définir les conditions de mise en œuvre de l'action essaiimage à Sambreville.
- de définir les méthodes d'essaiimage susceptibles d'être mises en œuvre dans les entreprises de la zone de Sambreville ;
- de définir la méthodologie de sensibilisation et de communication sur la thématique de l'essaiimage ;
- de rechercher la confirmation de la participation des entreprises volontaires et de s'assurer de leur accord concernant les principes de mise en œuvre de l'action en leur sein.
- de cerner les spécificités de chacune des entreprises participantes ;
- d'identifier les structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat et de caractériser leur apport potentiel ;
- d'élaborer des plans d'actions précis de mise en œuvre des opérations d'essaiimage au sein des 6 entreprises participantes ;
- de construire l'outil de pilotage global de l'opération d'essaiimage à Sambreville.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

	2002	2003	2004	2005
Sous-action 2.1 : Étude des bonnes pratiques (BEP)	<p>Préparation de la réalisation d'une étude des bonnes pratiques d'essaiage + sélection du cabinet de consultant en charge de l'étude (KATALYSE)</p> <p>Mise en place de 1 comité de pilotage de l'étude des bonnes pratiques (AGORIA, NADIR et des entreprises locales concernées) dans un but d'orientation et de validation du travail effectué par le consultant</p>	<p>Réalisation et finalisation de l'étude de bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Etat des lieux des opérations d'essaiage en Europe ◆ définition des conditions + méthodologie de mise en œuvre ◆ Elaboration des plans d'actions au sein des entreprises locales 	Action terminée en 2003	Action terminée en 2003
Sous-action 2.2: Mise en œuvre concrète d'opérations d'essaiage (BEP)	Lancement d'un appel d'offre pour identifier le consultant	Lancement d'un appel d'offre destiné à identifier le consultant susceptible d'intervenir dans le cadre de la mise en œuvre concrète d'opérations d'essaiage.	<p>Lancement des opérations concrètes d'essaiage</p> <p>Organisation d'une réunion du Club essaiage en septembre 2004</p> <p>Mise en œuvre d'une première opération chez Saint-Gobain : définition d'un plan d'action précis de réalisation d'essaiage en fonction des entreprises et sur la mise au point d'un outil de pilotage global de l'action</p>	<p>Poursuite de l'exploitation des résultats de l'opération d'essaiage chez Saint-Gobain.</p> <p>Poursuite de la préparation de la mise en œuvre d'opérations d'essaiage avec le consultant sélectionné et avec les entreprises candidates (Solvay, Glaverbel, RMI).</p>

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Difficultés rencontrées

Le volet essaimage comprend une phase d'étude et une phase d'actions concrètes. Si la phase d'étude n'a pas posé de problèmes particuliers, les actions concrètes d'essaimage exigent un accompagnement spécifique.

Le concept même d'essaimage engendre une certaine méfiance dans le chef des entreprises. Celles-ci craignent la fuite de leur personnel qualifié ou redoutent qu'une partie de leur personnel s'investissent trop lourdement dans les nouveaux projets. La mise en œuvre concrète d'une telle opération demande des précautions particulières (communication adaptée et des réunions d'information multiples (syndicats, salariés, conseils d'entreprises,...)).

Résultats-Impacts

Le lancement des opérations concrètes d'essaimage a attendu 2004. De la première opération menée, il est ressortit une série de projets potentiels. Ceux-ci ont été exploités de concert avec la sous-action « Integral Management System ». Sur les 72 projets identifiés, une douzaine ont passé le cap d'un premier processus de sélections. Deux à trois devraient finalement être accompagnés.

Il est encore trop tôt pour identifier d'éventuels impacts.

ACTION 2 « Capacité entrepreneuriale et esprit d'entreprise »

Volet 3 : Stimulation de l'esprit d'entreprise / Promotion de l'esprit d'Innovation et de la créativité

Bilan des réalisations à la mi-2005

Alors que les premières actions de sensibilisation se destinaient plutôt aux entreprises, le BEP se concentre à présent sur l'opération « Entreprendre pour SAMBREVILLE 2015 » dont le public cible sont les directeurs d'établissements scolaires, les enseignants et les élèves de terminale. Les actions d'animation économique en faveur des petits indépendants ont été essentiellement constituées d'actions d'information et de réflexion.

	2002	2003	2004	2005
Sous-action 3.1 : Stimulation de l'esprit d'entreprise et promotion de l'esprit d'innovation et de la créativité (BEP)	Préparation et organisation ^[1] d'une séance de sensibilisation à la créativité « La Journée des 4 chemins à Sambreville » visant prioritairement les entreprises (69 participants composés de petits indépendants, commerçants et PME de Sambreville) Invités de marque, success stories	Préparation et organisation de 7 « Ateliers de la Créativité » (entre 7 et 10 participants pour chaque atelier). Préparation et organisation de 5 « Ateliers de sensibilisation sur les conditions de réussite d'un projet de création ou de développement d'entreprise » (25 participants pour chaque ateliers).	Préparation des ateliers spécifiques de 2005 Réalisation de l'opération de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre à destination des écoles de Sambreville, baptisée « Entreprendre pour SAMBREVILLE 2015 » Organisation 1 action de sensibilisation pour 6 établissements scolaires et comprenant 8 réunions (2 présentations + 6 informations).	Poursuite de la mise en oeuvre d'une action de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre destiné aux écoles de SAMBREVILLE
Sous-action 3.2: Actions d'animation économique en faveur des petits indépendants (CCIPN)	Mise sur pied du projet-réunions de préparation Désignation de 2 collaborateurs qui assurent l'organisation et la réalisation de l'action avec la Direction. Détermination des besoins des commerçants et Horeca de la commune Organisation d'un sondage auprès du public cible en collaboration avec l'ADL pour afin de déterminer les thèmes prioritaire d'actions et le programme d'action.	Préparation et organisation de 8 séances d'information thématiques Préparation et organisation de 5 séances d'informations « Étude pour l'élaboration d'un projet commun entre les commerçants de SAMBREVILLE ».	Première réunion de brainstorming : Analyse des besoins des petits commerçants concernant la valorisation de l'image de marque du commerce à SAMBREVILLE	Aucune action n'a été réalisée « sur le terrain ». Traitement des aspects administratifs.

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Résultats-Impacts

L'opération « Entreprendre pour SAMBREVILLE 2015 » a fait émerger 3 projets. Les 11 étudiants-créateurs ont été invités à présenter ceux-ci au Collège des Bourgmestre et Echevins début octobre.

Le taux de participation aux séances organisées pour les petits indépendants est particulièrement faible. Des efforts particuliers ont pourtant été concédés par l'opérateur de la mesure afin de faciliter la participation. Si les séances du premier semestre avaient lieu en matinée, celles du deuxième semestre se sont tenues en soirée dans le but d'élargir l'audience. L'action fait actuellement face à un véritable « stand by » et nécessiterait une rapide réorientation.

Aucun impact ne peut être observé dès à présent.

VOLET 4 : VOLET ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS INNOVANTS ET À VALEUR AJOUTÉE

En ce qui concerne l'action 4.1 ; il est bon de noter que le BEP distingue différents niveaux dans l'encadrement stratégique de projets à valeur ajoutée.

Bilan des réalisations à la mi-2005

Au travers d'une présence régulière sur le terrain, le BEP mène des actions d'accompagnement de type diagnostic d'entreprises, plan d'affaires,...

Le BEP précise que « En ce qui concerne **l'encadrement stratégique de projets à valeur ajoutée (4.1)**, on distingue différents niveaux :

- ◆ L'accompagnement de porteurs de projets
 - soit pour une première information ;
 - soit pour des matières plus précises (plan financier, plan d'affaires, montage de dossier de demande d'aide, ...)
- ◆ L'accompagnement et le suivi d'entreprises déjà installées :
 - soit pour de la sensibilisation ou des conseils ponctuels;
 - soit pour un accompagnement stratégique, approfondi et personnalisé ». ¹⁰

Lors de la première année de mise en œuvre de la mesure, l'opérateur s'est essentiellement attaché à recadrer le concept et à doter le projet des « moyens d'approche et de références juridiques qui lui sont indispensables ». La conception marketing a également été travaillée. Un premier dossier a vu le jour mais ses concepteurs ont préféré le développer par un biais différent.

L'Integral Management System, après des débuts difficiles, a connu son véritable démarrage en 2005 via la sous-action 2.2 qui a servi de véritable déclencheur du projet. Au cours des trois réunions organisées à Saint-Gobain, 73 sujets pu être identifiés. Les rendez-vous pris, d'avril 2005 à juin 2004, avec les auteurs ou co-auteurs des projets ont permis un premier filtrage des projets. Pour ce faire, outre la valeur ajoutée technique, divers critères ont été pris en compte dont : la rapidité de la mise en œuvre, l'existence du know-how, l'étendue de l'application ou encore l'approche multi-clients.

¹⁰ Rapports trimestriels mesure 1.1

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

	2002	2003	2004	2005
Sous-action 4.1: Encadrement stratégique de projets à valeur ajoutée (BEP)	Sensibilisation de 39 entreprises ou porteurs de projets (dont 24 démarches de conseil ponctuel ou d'information) 3 démarches d'accompagnement approfondi - 1 accompagnement approfondi	28 nouvelles entreprises/porteurs de projets sensibilisés directement aux actions d'accompagnement et d'encadrement de projets 33 démarches de conseil ponctuel ou d'information (Implantation, Exportation, Recherche de financement) 7 démarches d'accompagnement approfondi	57 sensibilisations directes 39 démarches de conseil ponctuel ou d'information (Implantation, Exportation, Recherche de financement) 10 démarches d'accompagnement approfondi	Poursuite de l'accompagnement de porteurs de projets et d'entreprises
4.2 : Intégral Management System (NADIR)	Début de l'action prévu en 2003	Exploitation de 3 axes : le concept, la sous-traitance, conception marketing	Identification Et réalisation de l'ensemble des outils préparatoires à la présentation confrontation du projet avec entrepreneurs.	Poursuite de la mise en œuvre du projet « Integral Management System ». Synergies avec l'action 2.2

Rambøll Management

Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées sont similaires à celles identifiées dans la sous-action 2. 2. Le concept d'essaimage, pour les PME, tout comme pour les plus grandes entreprises, est objet de réticences marquées.

Sur la trentaine d'entreprises réunies, fin 2004, dans le cadre de cette mesure, seules trois ont accepté des échanges plus poussés sous couvert de l'anonymat. Elles ont finalement exprimé leur désapprobation en raison de craintes liées à la fuite du personnel, à la potentialité d'une trop grande attention sur des produits risqués ou encore à l'image négative de la zone de Sambreville. L'évolution de la concurrence, notamment en provenance des pays émergents, apparaît comme un facteur négatif supplémentaire.

Le manque d'infrastructures à caractère industriel constitue également une pierre d'achoppement dans la mise en œuvre de l'activité.

Résultats-Impacts

Même si le premier dossier étudié n'a finalement pas été porté par «Integral Management System», il en résulte un aspect éminemment positif vu que celui-ci a pu être réorienté vers une structure adaptée.

Suite à la phase d'examen des 73 projets issus de Saint-Gobain, 4 ou 5 projets sont véritablement sortis du lot. L'opérateur table sur l'approfondissement de 2 à 3 projets pilotes d'ici la fin de l'année. Il tient à privilégier le qualitatif au quantitatif, c'est-à-dire à miser sur un suivi efficace de quelques projets porteurs plutôt que de s'engager dans un lancement plus étendu mais avec un accompagnement moindre.

ACTION 3 : Actions transversales d'animation générale de la mesure

L'évaluateur se contentera dans ce cadre d'exposer le tableau des réalisations.

Une première activité a été réalisée dès le début de la mise en œuvre du programme. Une seconde était prévue à la mi-programme mais en raison des déjà nombreuses manifestations prévues sur Sambreville, l'opérateur ne souhaite pas organiser celle-ci.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

	2002	2003	2004	2005
ACTION 3 : Actions transversales d'animation générale de la mesure	1 ^o séance de lancement du programme complet des actions de l'axe 1 (199 personnes) pour exprimer le caractère concret des différentes actions du programme. : 1700 invitations, 400 affiches, télévision Canal C, presse,...	aucune action transversale directe n'a été organisée	aucune action transversale directe n'a été organisée	aucune action transversale directe n'a été organisée

Efficacité

Réalisations

Action 1

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Réalisé fin 2ème trimestre 2005	%	Objectif 2008
Dossiers d'essaiimage initiés et accompagnés	nombre	0	0	6	100	6	100	6
Dossiers de réseaux de sous-traitance initiés et accompagnés	nombre	0	0	3	100	4	133	3
Ateliers sous-traitance et essaimage organisés	nombre	0	0	9	150	9	150	6
Entreprises sensibilisées et prospectées	nombre	61	61	127	127	130	130	100
Études de faisabilité réalisées	nombre	0	0	8	67	20	166	12

Action 2

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Réalisé fin 2ème trimestre 2005	%	Objectif 2008
Campagnes de sensibilisation à la créativité	nombre	4	80	5	100	5	100	5
Ateliers créativité	nombre	5	100	6	120	6	120	5
Supports promotionnels	nombre	7	175	11	275	11	275	4
Dossiers de création/extension accompagnés	nombre	11	22	21	42	23	46	50
Actions visant à l'ouverture internationale de la zone	nombre	1	25	1	25	1	25	4

En 2005, tant l'action 1 que de l'action 2 affichent 100 % des réalisations pour les différents indicateurs proposées. Ceci, sauf pour quelques aspects, était déjà le cas en 2004.

Résultats**Action 1**

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Réalisé fin 2ème trimestre 2005	%	Objectif 2008
Entreprises impliquées dans les réseaux de sous-traitance	nombre	–	–	4	27	26	173	15
Créateurs impliqués dans les projets d'essai	nombre	–	–	2	20	2	20	10

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Action 2

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Réalisé fin 2ème trimestre 2005	%	Objectif 2008
Entreprises touchées par les actions sensibilisation	nombre	97	32	154	51	154	51	300
Participants aux ateliers	nombre	135	300	43	96	439	975	45
Jeunes créant leurs entreprises	nombre	2	7	2	6	2	6	30
Partenariats extérieurs	nombre	0	0	1	10	1	10	10
Entreprises impliquées dans une démarche qualité	nombre	0	0	0	0	0	0	5

Les résultats rencontrent quasiment tous les objectifs prévus. Le seul aspect plus mitigé est le nombre de créateurs impliqué dans les projets d'essaimage. Bien que figurant dans les indicateurs, les aspects de « démarche qualité » et de « jeunes créant leur entreprise » ne sont pas visés de façon directe par les projets mis en œuvre. Ceux-ci sont plutôt à voir comme des effets pouvant en découler mais non directement désignés.

Impacts**Action 1**

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Réalisé fin 2ème trimestre 2005	%	Objectif 2008
Emplois directs créés	nombre	A évaluer sur le long terme	-	A évaluer sur le long terme	-	A évaluer sur le long terme	-	50
Entreprises créées	nombre	A évaluer sur le long terme	-	A évaluer sur le long terme	-	A évaluer sur le long terme	-	7
Entreprises en expansion	nombre	A évaluer sur le long terme	-	5	33	7	47	15
Réseau de sous-traitance créé	nombre	0	0	1	33	1	33	3

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Action 2

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	% de réalisation	Réalisé fin 2004	%	Réalisé fin 2ème trimestre 2005	%	Objectif 2008
Emplois directs créés	nombre	A évaluer sur le long terme		33	33	A évaluer sur le long terme		100
Entreprises créées	nombre	A évaluer sur le long terme		2	10	A évaluer sur le long terme		20

Au niveau des impacts, au vu des actions menées, il est encore trop tôt pour apprécier l'action 1 en termes de création d'emplois ou d'entreprises. Le nombre d'entreprises en expansion est par contre déjà encourageant (47% de l'objectif) et un réseau de sous-traitance a vu le jour. Au vu de la mise en œuvre des actions, des efforts seront encore à faire pour atteindre les 3 réseaux prévus. L'action 2 a, quant à elle, déjà atteint 1/3 des objectifs fixés en terme de création d'emplois.

Efficiency

Si l'on s'en tient aux données 2004, les dépenses correspondent à des niveaux de résultats plus ou moins semblables. L'appréciation est cependant assez difficile en raison de la multiplicité des sous-actions entreprises. Vu le nombre de réalisations concrétisées, on peut d'ailleurs s'étonner du niveau des dépenses. L'explication tient au fait qu'une bonne part de celles-ci n'avaient pas encore été prises en compte dans l'état d'avancement financier.

Visibilité

Depuis l'évaluation à mi-parcours, il semble que des efforts aient été fait en terme de visibilité des actions (supports promotionnels,...). La mesure ne jouit cependant pas d'une visibilité forte au sein du programme.

Il est clair que les opérations d'essaiage doivent bénéficier d'une discrétion maximale.

Pérennité

Afin d'assurer la pérennité dans le domaine de la sous-traitance, il conviendra de soutenir quelque temps encore la dynamique qui se met en place actuellement.

La pérennité des actions d'essaiage va se heurter aux difficultés qu'elles engendrent. Par ailleurs, il est encore trop tôt pour apprécier la pérennité des résultats de l'essaiage. Il en est de même pour les projets portés par les étudiants.

Le bénéficiaire final dispose des capacités de gestion et des capacités technologiques nécessaires à la pérennisation des actions et des résultats.

Conclusions

Les différentes actions ont maintenant dépassé le stade des études préalables et présentent des concrétisations sur le terrain. L'efficacité en termes de réalisations et de résultats atteint des pourcentages plus que satisfaisants.

Si le « Club de sous-traitance » n'incarne aucune concrétisation véritable, les actions de mise en réseau de la sous-traitance trouvent leur souffle via la participation aux bourses d'achat et de sous-traitance. La configuration de l'offre et de la demande sur le territoire restreint de Sambreville est, cependant, en soi problématique (nombre restreint de donneurs d'ordre, sous-traitants offrant une palette de services hétérogène).

Le caractère expérimental de certaines actions et, en particulier, de l'essaiage rend les résultats et impacts incertains. Malgré tout, cette expérience pilote a fini par mettre à jour quelques projets a priori intéressants. Il conviendra cependant de les apprécier sur la durée.

Fruit d'un travail de terrain régulier, les actions d'accompagnement approfondi de type plan d'affaire et diagnostic d'entreprise oeuvrent en faveur de l'extension des activités de ces entreprises. Cette dynamique sera un vecteur d'emploi pour la zone de Sambreville.

Actuellement en « stand by », l'action envers les petits commerçants présente des aspects plus problématiques auxquels il faudra apporter réponse.

Recommandations

- Exploiter au maximum les différentes pistes proposées dans l'étude sur la sous-traitance tant en termes d'actions individuelles que collectives ;
- Elargir le champ d'actions (au bassin de Charleroi par exemple). L'étroitesse de la zone de Sambreville pose sans conteste difficultés, notamment pour des activités de clustering.;
- Mettre en balance, le moment venu, les efforts fournis et les effets obtenus, relativement aux opérations d'essaimage, afin de poser l'essentiel diagnostic des bénéfices des actions de ce type pour la zone de Sambreville. Pour l'heure, le constat est mitigé mais les premiers résultats et impacts devraient se faire sentir dans environ un an.
- Intégrer les petits commerçants dans un projet concret, ou tout au moins dans des actions où ils verront immédiatement la valeur ajoutée « concrète » pour leur commerce ;
- Créer les conditions pour organiser une bourse d'acheteur sur le territoire de Sambreville même ;
- Améliorer la diffusion de l'information et surtout la concertation entre les partenaires de la mesure afin que des synergies se dessinent (plus rapidement) ;
- Veiller à recueillir des retours de la part des publics cibles (connaissance des actions menées, satisfaction, souhaits, besoins,...). La pérennité des actions tient notamment dans ce type d'information. Le nombre relativement restreint d'entreprises touchées permet de réaliser un suivi systématique.

Rambøll Management

4.2.2 *Mesure 1.2*

La mesure 1.2 est mise en œuvre au travers du projet **PRACTICES - P**rogramme structuré d'**A**ctions visant à augmenter la capacité d'innovation et le degré d'utilisation des **TIC** dans les **E**ntreprises de **S**ambreville.

Cette mesure se compose de trois volets d'actions portés par trois partenaires :

- Volet 1 : Sensibilisation, information et impulsion
- Volet 2 : Accompagnements de projets
- Volet 3 : Développement d'outils et d'actions de support

Nom du bénéficiaire final

- Bureau Economique de la Province de Namur

Noms des opérateurs de projet

- Bureau Economique de la Province de Namur
- Technobel asbl
- Facultés Universitaires Notre Dame de la Paix (CITA- Cellule Interfacultaire de Technology Assessment)

Volet 1 « Sensibilisation, information et impulsion à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour les PME »

L'objectif général est de sensibiliser les entreprises et les porteurs de projets par l'exemple afin de favoriser l'émergence progressive de projets

Bilan des réalisations à la mi-2005

L' « Observatoire de l'innovation à Sambreville » consiste notamment en un baromètre montrant la sensibilisation progressive des entreprises à l'usage des TIC et leur implication dans des projets. Un fichier excell mis à jour reprend ainsi les coordonnées complètes de 180 entreprises ainsi l'historique des contacts qu'elles ont pris dans le cadre de Practices. Ce baromètre est dorénavant accessible sur le web à destination des partenaires du projet ainsi que d'Agoria et de la CCIN. Deux questionnaires (1000 à 1200 envois en 2003 et 2005) ont, en outre, été envoyés à l'ensemble des entreprises et commerces sambrevillois pour mieux cerner les attitudes et les attentes vis-à-vis des nouvelles technologies. Les résultats de ces enquêtes sont disponibles sur le site web de la CITA. Celui-ci met également à disposition des fiches pratiques concernant l'usage d'internet (Comment créer son site WEB? Comment mettre de l'information en ligne? Comment rechercher de l'information via un moteur de recherche?, ...). Divers liens pertinents complètent la partie informative.

Des actions de sensibilisation de cibles susceptibles d'être intéressées par la thématique des TIC ont été menées par le BEP en 2002 et 2003 tandis que Technobel, au travers de séminaires et d'ateliers « La Route de l'e-business », sensibilise à la démarche e-business en mettant en exergue, d'un point de vue pratique, des exemples locaux et régionaux.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

Deux missions d'études (Missions vers l'e-business) ont été organisées dans des pays à la pointe en matière de NTIC. « L'objectif est de sensibiliser par l'exemple pour mutualiser les bénéfices de l'utilisation des NTIC au profit des entreprises de Sambreville ».

Mise à jour de l'évaluation à
mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

	2002	2003	2004	2005
Action 1.1 - Observatoire de l'innovation à Sambreville (CITA)	Recherche documentaire sur des thématiques (les tableaux de bord, la problématique des TIC dans les PME et la réalisation d'un questionnaire)	Enquête sur l'usage des TIC par les entreprises de Sambreville Développement du site Urban. Lectures de documents destinés à alimenter le site et la réflexion. Rédaction de 2 articles pour la newsletter et pour le bulletin communal de Sambreville.	Rédaction de nouvelles fiches pratiques Recherches et lectures documentaires pour le site URBAN (informations pertinentes pour les PME) Mise à jour du fichier et du site	Début 2005, lancement du second questionnaire sur l'usage des TIC par les entreprises de Sambreville - relance des répondants de 2003 - réalisation de l'analyse statistique - Comparaison des résultats avec ceux de 2003 - Rédaction du rapport statistique final et mise en ligne - Mise à jour du fichier et du site
Action 1.2. - Actions de sensibilisation de cibles susceptibles d'être intéressées par TIC (BEP)	Définition concrète et précise des actions de sensibilisation Participation à la séance de lancement du 6 novembre 2002	Préparation et organisation d'une séance de sensibilisation à la mesure PRACTICES pour entreprises, indépendants et commerçants de SAMBREVILLE (60 participants) + deux supports promotionnels (un folder et un feuillet promotionnel envoyé en 1350 exemplaires) Préparation et organisation d'une séance de présentation des aides en matière d'e-business	Pas d'actions de ce type	Pas d'actions de ce type
Action 1.3 - « La Route de l'e-business » (TECHNOBEL)	Définition concrète et précise des actions de sensibilisation	Action de sensibilisation « la Route de l'e-business » ; intervention lors des deux séances de sensibilisation à la mesure PRACTICES Intervention de Technobel lors de la séance de présentation des aides e-business Mise en place 14 ateliers de sensibilisation au xTIC (122 participants)	Réalisation de 5 ateliers: 4 ateliers de sensibilisation au xTIC + 1 atelier de sécurité (35 participants)	Analyse de toutes les facettes de l'amélioration du trafic sur son site ainsi que des applications de la photo numérique sur le site Internet de l'entreprise. Analyses de toutes les facettes de l'aspect nom de domaine et hébergement Ateliers prévus pour octobre
Action 1.4. - Missions vers l'e-business (BEP)	Travail préparatoire de la Mission e-business - sélection de pays, recherches d'informations	Préparation et organisation d'une « Mission en Irlande » sur 2 jours et comprenant 10 entreprises.	Mission e-business en Finlande en mars 2004 pour 8 entrepreneurs. L'objectif est similaire à celui de l'Irlande	Pas d'actions de ce type

VOLET 2 : Accompagnement de projets de développement

L'objectif général est de proposer des actions individuelles ou collectives d'accompagnement aux PME et porteurs de projet de Sambreville, sensibilisées et informées quant aux perspectives offertes par l'usage des TIC dans l'activité économique.

Bilan des réalisations à la mi-2005

Des accompagnements à la structuration de projet TIC sont réalisés auprès des entreprises (pré-diagnostic des besoins E-business, accompagnement à la détermination des besoins). Un cahier des charges déterminant les fonctions et contenu du site, l'équipement technique nécessaires et les besoins complémentaires en ressources humaines est ensuite établi. Des accompagnements plus approfondis peuvent ensuite être mis en œuvre au travers de l'action 2.2.

Les entreprises possédant déjà un site Internet propre peuvent bénéficier d'un audit. Après un examen approfondi du site, des conseils sont fournis quant à l'optimisation de celui-ci ou par rapport au référencement sur les moteurs de recherche.

	2002	2003	2004	2005
Action 2.1 : support individuel aux projets d'entreprise en matière de TIC + E-commerce – support à la définition et à la construction de cahiers des charges (TECHNOBEL);	Travail préparatoire et début de mise en place de l'action	Travail préparatoire et début de mise en place de l'action	Identification des opportunités e-business au travers d'un séminaire mettant en avant les facteurs de réussite et les obstacles à lever lors de la mise en place d'une stratégie e-business. Accompagnement individuel de 10 entreprises de SAMBREVILLE	Accompagnement individuel de 5 entreprises de SAMBREVILLE Un 6 ^{ième} accompagnement va être initié prochainement
Action 2.2 : support individuel aux projets d'entreprise en matière de TIC – suivi de la mise en œuvre des recommandations (BEP)	Travail préparatoire et début de mise en place de l'action	Evaluation de la faisabilité de la mise en œuvre de projets e-business Programmation de réunions avec les entreprises ayant participer à la Mission vers l'e-business en novembre 2003 afin d'évaluer la faisabilité de la mise en œuvre de projets e-business au départ de celles-ci. Un audit e-business a débuté en 2003.	Rencontres individuelles avec les 10 entrepreneurs de SAMBREVILLE ayant participés à la mission en Irlande Début d'un audit e-business Début de l'accompagnement de 5 audits e-business	Accompagnement clôturé de 3 audits e-business et 6 audits e-business en cours
Action 2.3. Support à des projets collectifs visant l'utilisation optimale des TIC (BEP).	Travail préparatoire et début de mise en place de l'action Evaluation de la faisabilité de la mise en œuvre de projets e-business -Audit e-business	Préparation d'un cahier des charges Sélection d'un consultant (en août) pour la réalisation d'une étude visant à mettre en évidence des pistes de projets collectifs	Début d'une étude pour mettre en évidence des pistes de projets collectifs. Finalisation de l'étude. Poursuite du travail d'exploitation des pistes de projets collectifs.	Poursuite du travail d'exploitation des pistes de projets collectifs

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Volet 3 « Outils et actions de support »

Les actions reprises dans ce volet permettront la mise en place des moyens et outils nécessaires à la coordination globale du projet ainsi qu'à l'animation de celui-ci.

	2002	2003	2004	2005
Action 3.1. Communication autour de la mesure 1.2 « Ouverture à la culture technologique et utilisation des technologies de l'information et de la communication » et des projets proposés (BEP)	Pas de d'actions de ce type	Promotion de l'action PRACTICES au travers des médias (articles presse locale, newsletter URBAN,...)	Promotion de l'action PRACTICES (visite de la Commission européennes en mars 2004) au travers des médias	Pas d'actions de ce type
Action 3.2. Portail Web Entreprises Sambre ville (BEP)	Pas de d'actions de ce type	Préparation et lancement d'un appel d'offre pour la sélection d'un consultant technique	Sélection d'un consultant technique pour la mise en œuvre Travail préparatoire et mise en œuvre du Portail Web	Poursuite de la mise en œuvre du Portail Web Sambre ville.
Action 3.3. Développement d'applications support : sous-traitance locale	Pas de d'actions de ce type	Début de la mise en place (pas de précision supplémentaire)	Début de mise en place de l'action (mise en ligne du site sept 2004 + alimentation du site) Travail sur la mise en place d'un plan d'affaires interactif (formulaire)	Poursuite du travail sur la mise en place d'un plan d'affaires interactif (formulaire).

Difficultés rencontrées

Une des principales difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de cette mesure réside dans la difficulté de rentrer en contact avec le public cible. Des relances doivent en outre être constamment réalisées afin réaliser les accompagnements prévus par les objectifs.

Résultats-Impacts

La mesure révèle une bonne articulation des actions ; les activités de terrain succèdent à une phase de sensibilisation. Par ailleurs, les entreprises ayant participé aux Missions vers l'e-business ont bénéficié d'une évaluation de la faisabilité de la mise en œuvre de projets e-business. De cette action de suivi ont résulté cinq audits e-business qui sont actuellement en cours¹¹. En outre, le travail du consultant sélectionné en août 2003 pour l'action 2. 3 est toujours exploité en vue des projets collectifs qui seront notamment développés au travers du Portail Web Entreprises Sambreville.

Les séances de sensibilisation ont touché de nombreux bénéficiaires. Elles visent à démystifier le vocable relatif aux nouvelles technologies. Les ateliers de sensibilisation sont axés sur les perspectives de valeur ajoutée d'internet pour les PME. Dans ce cadre, les partenaires tablent sur une approche pédagogique pragmatique (jeux de rôle,...) adaptée au public cible.

Si les « Missions vers l'e-business » permettent de prendre connaissances d'exemples venus d'ailleurs, celles-ci sont également l'occasion d'échanger avec des entreprises belges confrontées à des problématiques similaires.

L'enquête réalisée auprès des entreprises a connu un taux de réponse de 5 %. Ce taux est relativement bon en comparaison avec d'autres enquêtes de ce type. Il est cependant difficile d'apprécier, en l'état de nos informations actuelles, comment sont exploitées les informations recueillies au travers de ces enquêtes ainsi que le fichier excell (baromètre).

Dans le cadre des actions d'accompagnement, les partenaires affichent une volonté de proximité et d'accessibilité (« classe mobile », conseils en face-à-face). L'approche se veut pragmatique et directement opérationnelle. Les missions d'accompagnement suscitent un réel intérêt de la part des chefs d'entreprises concernés. Plusieurs entreprises concrétisent les conseils donnés par la création de leur site web ou par l'amélioration de celui-ci.

L'impact réel, en termes de changement des mentalités ou d'émergence de nouveaux projets, ne peut être véritablement appréciée dès à présent et devra être mesuré sur le long terme.

¹¹ Viroux, RMI, Centre Auditif, Heidiger, Centre de l'Habitat

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Efficacité**Réalisations**

	Unité de mesure	Fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Réalisé fin 2ème trimestre 2005	%	Objectif 2008
Actions de sensibilisation aux TIC	nombre	18	300	25	417	26	433	6
Dossiers d'entreprises accompagnées	nombre	1	7	12	80	16	107	15
Audits « technologiques » réalisés	nombre	0	0	2	13	7	47	15
Mise en place d'outils de veille	nombre	1	100	2	200	2	200	1
Supports d'information 1	nombre	7	233	10	333	10	333	3

Les actions de sensibilisation ont dépassé les attentes. Tous les objectifs sont atteints de façon nette sauf en ce qui concerne le nombre d'audits technologiques (cfr difficultés rencontrées) pour lesquels des relances en terme de promotion doivent être effectuées.

Résultats

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Réalisé fin 2ème trimestre 2005	%	Objectif 2008
Entreprises sensibilisées aux TIC	nombre	134	134	157	157	160	160	100
Entreprises ayant mené un projet innovant	nombre	0	0	1	7	1	7	15
Entreprises impliquées dans des projets de coopération liées aux TIC	nombre	0	0	0	0	0	0	4

En termes de résultats, suite aux actions menées, le nombre d'entreprises sensibilisées est conséquent. De façon plus profonde, le nombre d'entreprises impliquées dans des projets TIC est beaucoup plus mitigé. Ce type de résultat demande encore de la maturation.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Impacts

	Unité de mesure	Fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Réalisé fin 2ème trimestre 2005	%	Objectif 2008
Emplois créés dans le secteur des TIC	nombre	0	0	0	0	A évaluer sur le long terme	0	15
Entreprises créées dans ce secteur	nombre	0	0	0	0	A évaluer sur le long terme	0	5

Il est évident que les impacts de cette mesure sont à évaluer sur le long terme. L'appropriation d'une logique « TIC » s'imprime dans la durée. Dans ce cadre précis, il est difficile d'apprécier à ce moment le caractère réaliste des objectifs. Ceux-ci paraissent néanmoins quelque peu surévalués au vu du peu d'empressement à s'intégrer dans des projets TIC ou à s'engager dans un accompagnement.

Efficiences

En 2004, en regard des dépenses effectuées, le niveau des réalisations et des résultats en termes de sensibilisation semble élevé. Comme pour la mesure 1.1, ceci s'explique par le fait que certaines dépenses ne sont pas encore prises en compte dans l'état d'avancement financier. La prise en charge de certaines actions par le bénéficiaire (sans recourir à la consultance externe) constitue une autre explication.

Pérennisation

Il s'avère que des relances régulières sont nécessaires en vue de réaliser un nombre significatif d'accompagnement. La pérennisation de ce type d'actions nécessitera donc des actions de « promotion » régulières.

Le Portail web est appelé à devenir à terme un outil de pérennisation des actions.

Conclusions

On note un certain déséquilibre dans les réalisations et les résultats de cette mesure. Tandis que des actions de sensibilisation ciblées sont parvenues à toucher un nombre élevé d'entreprises, les mesures d'accompagnement ne provoquent pas le même attrait et nécessitent des relances régulières.

L'adaptation aux TIC recouvre un véritable changement culturel. Les impacts sont donc véritablement à prendre en compte sur le long terme. La pérennisation des résultats nécessitera par ailleurs des actions soutenues sur le territoire.

Les partenaires souhaiteraient davantage de retours quant aux effets de leurs actions (usage des questionnaires, suivi des entreprises TIC,...). Ils sont par ailleurs demandeurs de davantage de concertation sur les différentes actions de la mesure de façon à mieux identifier les synergies possibles.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Recommandations

- Imprimer une dynamique de groupe au travers de réunions régulières permettant d'identifier des synergies et de s'informer sur le suivi des actions ou des bénéficiaires
- Travailler l'approche du public cible dans la perspective des mesures d'accompagnement. Il s'agit de mettre l'accent sur la promotion de ces actions en concrétisant de façon la plus nette possible les avantages à retirer dans les TIC (meilleure visibilité=plus de clients). (voir recommandations)

4.2.3 Mesure 1.3 Assainissement de l'environnement urbain

Au moment de la finalisation de l'évaluation à mi-parcours, la mesure 1.3. faisait l'objet d'un projet unique relatif à la construction d'un Hall-Relais. La mesure s'est ensuite élargie à d'autres projets et en comprend dorénavant 4:

- **La construction d'un bâtiment-relais sur le site des Glaceries Saint-Roch, quartier de la Vacherie, à Auvelais »**
- **La valorisation d'une zone d'activités économiques d'une superficie de 1ha06, quartier de la Vacherie, à Auvelais ¹²**
- **WAN – Training centre**
- **Le centre d'auto-formation**

Un 5^{ème} projet relatif à un « Centre de formation polyvalent dans secteur industriel » sera soumis à la Région wallonne. Il s'agit de créer un espace de formation dans locaux de RMI, en partenariat notamment avec l'École industrielle et Agoria. Des formations dites « de type industrielles » (grutiers, monteurs pylônes) y seraient développées sur des machines spécifiques adaptées.

Dans le cadre de la présente mesure, le projet consistera pratiquement en la rénovation d'une partie d'un hall industriel et en la mise en conformité du bâtiment (par rapport aux normes de sécurité).

Il faut noter que la présente mesure a été modifiée dans l'esprit de la recommandation faite lors de l'évaluation à mi-parcours¹³.

Les projets développés au travers de cette mesure pourront dorénavant être liés à :

- l'aménagement d'une nouvelle zone d'activités économiques mixtes et/ou l'amélioration des zones d'accueil existantes ;
- l'aménagement d'un bâtiment d'accueil – type bâtiment relais ;

Et également à :

- l'aménagement d'infrastructures de services aux entreprises ;
- au soutien au développement de structures publiques (bâtiment, équipement) ayant un intérêt supra-local.

Nom des bénéficiaires finaux

- La Société Intercommunale d'Aménagement et d'Équipement Économique de la Région namuroise
- Le Bureau Économique de la Province de Namur (BEP)
- Le Centre de compétences WAN (Wallonie Aerotraining Network)
- Forem Formation

¹² Projet en cours d'acceptation lors de l'évaluation à mi-parcours

¹³ Voir analyse de la mise en œuvre des recommandations p. Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Noms des opérateurs de projet

- La Société Intercommunale d'Aménagement et d'Équipement Economique de la Région namuroise
- Le Bureau Economique de la Province de Namur (BEP)
- Le Centre de compétences WAN (Wallonie Aerotraining Network)
- Forem Formation

La construction d'un bâtiment-relais sur le site des Glaceries Saint-Roch, quartier de la Vacherie, à Auvelais »

Le projet consiste en la construction d'un bâtiment relais situé rue de la Vacherie à Auvelais. Dans la lignée du concept déjà développé en Province de Namur¹⁴, ce « Hall-relais » aura pour fonction d'accueillir de jeunes entreprises (TPE/PME) en phase de démarrage afin qu'elles puissent y développer leurs activités dans des conditions optimales. Des espaces sont donc mis à disposition sous forme de locations afin de favoriser le développement de nouveaux produits et, in fine, de générer de nouveaux emplois.

Un fois dépassée la phase de démarrage, il est convenu que l'entreprise s'installe dans une infrastructure qui lui est propre.

La valorisation d'une zone d'activités économiques d'une superficie de 1ha06, quartier de la Vacherie, à Auvelais

L'objectif est d'aménager une zone d'activités économiques qui permette l'implantation future de 4 PME. Le terrain faisant face au Hall-Relais, d'une superficie de 1h06, sera aménagé de façon à permettre l'accueil de 3 à 5 entreprises. La mesure prévoit, dans ses objectifs de réalisation, la viabilisation d'une surface de 30 hectares

WAN – Training centre

Le présent projet s'inscrit dans le projet plus vaste du centre de formation lié à la sécurité. De façon pratique, il consiste en « l'acquisition d'équipements permettant la mise en place de formations dans le domaine aéronautique à destination des demandeurs d'emploi et des travailleurs. Ce projet a pour ambition de renforcer positivement l'image de Sambreville. »¹⁵Un avenant inclut dorénavant dans le projet la construction du bâtiment pour abriter le mock-up.

Le Wallonie Aerotraining Network (WAN) est l'un des 12 Centres de compétence de la Région wallonne. Celui-ci dispense une large panoplie de formations répondant aux besoins d'un secteur de pointe en pleine évolution : l'aéronautique. Se posant en véritable « ensemble de formations », il œuvre à la mise en réseau de « toutes les ressources du monde de l'aéronautique et s'efforce d'obtenir l'uniformisation des formations dispensées dans ce secteur

¹⁴ Notamment à Tamines

¹⁵ Voir fiche-projet

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

Le Centre d'auto-formation

Ce projet a pour objectif « d'offrir aux publics visés un dispositif moderne, des méthodes adaptées et des outils didactiques performants permettant l'acquisition de compétences nécessaires à leur intégration, réintégration (pour les demandeurs d'emploi) et/ou leur maintien (pour les travailleurs à l'emploi) dans la vie professionnelle et sociale »¹⁶.

Le projet prévoit l'aménagement du bâtiment de l'ancienne Maison du Peuple d'Auvelais de façon à permettre l'installation des services liés à du futur Centre de formation¹⁷. De façon pratique, les éléments pris en compte par ledit projet comprendront les travaux d'aménagement intérieur du bâtiment.

Bilan des réalisations à mi-2005

Voir tableau des réalisations

Mise à jour de l'évaluation à

¹⁶ Voir fiche projet

¹⁷ La Maison de l'emploi rassemblera en une même structure tous les acteurs en matière d'emploi.

	2002	2003	2004	2005
<i>Hall-relais</i>		Finalisation du gros-œuvre du chantier ainsi que la plupart des aménagements intérieurs	<ul style="list-style-type: none"> - finalisation des finitions ainsi que l'aménagement des abords -finalisation du dossier + mise à disposition du bâtiment pour les entreprises - juin 2004 : complète utilisation du bâtiment - Compte tenu des besoins de l'entreprise installée et de la plus-value en terme d'innovation apportée par cette dernière : octroi de la totalité de la surface disponible (même sachant que les modalités en terme de durée d'implantation restent identiques 	- Recherches pour trouver des surfaces d'accueil suffisantes pour une prochaine nouvelle implantation.
<i>Zone industrielle</i>			Tous les dossiers techniques ont été réalisés	<p>Le permis d'urbanisme devrait être introduit pour fin 2006</p> <p>Lancement des travaux prévu printemps 2006</p>
<i>WAN – Training center</i>			<p>réalisation du dossier d'acquisition du matériel (mock-up)</p> <p>livraison du module fin 2004</p>	<p>dépôt des déclarations de créance début 2005</p> <p>acceptation du permis de bâtir pour le bâtiment devant abriter le mock-up</p>
<i>Le Centre d'auto-formation</i>				<p>Fin des travaux de l'architecte</p> <p>Début prévu des travaux avril-juin 2006</p> <p>Fin prévue automne 2006</p>

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Difficultés rencontrées

La réalisation du Hall-Relais n'a pas posé de problèmes particuliers. Un léger retard a été encouru, avec pour conséquence le report de l'inauguration officielle. Les travaux de construction du bâtiment ont débuté en février 2003 et devaient se terminer fin novembre 2003. L'inauguration a finalement eu lieu en mars 2004.

La viabilisation du terrain de 1ha06 pose quant à elle certaines difficultés. La localisation de ce terrain a tout d'abord nécessité d'importantes investigations¹⁸. Il s'est de plus avéré que le terrain sélectionné se trouvait sur une ancienne zone de remblais. Des problèmes de pollution ayant été constatés, des analyses complémentaires ont dû être réalisées. Celles-ci ont révélé qu'une pollution réelle mais sans métaux lourds. Au moment de clôturer la mise à jour de l'évaluation, des difficultés subsistaient car la dépollution du terrain occasionne des coûts qu'il faudra répercuter. La viabilisation devrait avoir lieu dans les mois qui suivent.

Ce projet est intégré au vaste projet de centre de formation à la sécurité en entreprise. Celui-ci a enregistré d'importants retards qui ont eu des répercussions néfastes sur le projet du WAN. Le matériel a en effet été acquis mais celui-ci doit, en attendant la construction du centre de sécurité, être entreposé dans des bâtiments loués. Le WAN peut donc dors et déjà exploiter le matériel mais il doit donc supporter les frais de location du bâtiment. Cette situation engendre des problèmes de trésorerie non négligeables qui compliquent la gestion quotidienne du centre de formation. Les frais de déménagement du mock-up seront également à supporter sans possibilité de subventionnement quelconque.

Résultats-Impacts

Le nouveau bâtiment relais destiné à accueillir les jeunes entreprises en phase de démarrage a été inauguré le 2 mars 2004.

De par le caractère innovant des entreprises sensées l'occuper, le Hall relais de la Vacherie s'inscrit dans la complémentarité avec le Hall-relais existant déjà à Tamines¹⁹, qui, lui, est plus approprié à l'accueil d'activités de type industriel.

A l'instar du Hall-Relais de Tamines, à caractère plutôt industriel, le nouveau Hall-Relais, sera plutôt destiné à l'accueil d'activités présentant un caractère innovant.

Le premier (et toujours unique) occupant est la Société Nanocyl, spin-off des Facultés de Namur, qui développe la production de nanotubes en carbone. Des emplois de haute qualification ont ainsi été créés. « Compte tenu des besoins de l'entreprise installée et de la plus-value en terme d'innovation apportée par cette dernière, il a été décidé de lui octroyer la totalité de la surface disponible sachant que les modalités en terme de durée d'implantation restent identiques et qu'il conviendra de trouver des surfaces d'accueil suffisantes pour une prochaine nouvelle implantation »²⁰.

Les autres projets n'enregistrent pas encore de résultats ou d'impacts.

¹⁸ Certains terrains ne se trouvant pas en zones d'activités économiques, étant peu accessibles ou étant déjà promis à d'autres affectations.

¹⁹ Le Hall-Relais de Tamines dispose d'une capacité d'accueil de 8 modules. Ce bâtiment relais est l'un des premiers du genre à avoir été construit sur le territoire de la Province. Par ailleurs, de par son caractère relativement ancien, les fonctionnalités qu'il propose ne rencontrent pas toutes les exigences modernes en la matière.

²⁰ Rapport annuel 2004

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Efficacité

Réalisations

	Unité de mesure	Réalisé 2003	%	Réalisé 2004	%	Objectif 2008
Surface viabilisée	superficie	0	0	1	3	20
Bâtiment-relais construit	nombre	0	0	1	100	1

Le bâtiment-relais est construit. En termes de surface, seulement 3 hec ont été viabilisés.

Résultats

	Unité de mesure	Réalisé en 2003	%	Réalisé 2004	%	Objectif 2008
Entreprises installées	nombre	0	0	1	13	8 (35 en 2012)
Taux d'occupation de la zone d'activité	%	0	0	0	0	20 (90 en 2012)
Surfaces occupées	superficie	0	0	0	0	6 hectares
Taux d'occupation des bâtiments relais	%	0	0	100	100	100%
Nombre d'entreprises bénéficiaires	nombre	0	0	1	25	4 (par période de 4 ans)

Le bâtiment est dorénavant mis à disposition des entreprises. Une entreprise occupe l'ensemble de l'espace.

Impacts

	Unité de mesure	Réalisé 2003	% de réalisation	Réalisé 2004	%	Objectif 2008
Création d'entreprises	nombre	0	0	1	13	8
Création d'emplois	nombre	0	0	20	50	40

La création d'une seule entreprise a permis la création de 20 emplois, à savoir la moitié des objectifs prévus.

Efficience

En regard des dépenses engagées, le niveau des réalisations et des résultats (surtout) est très bon.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Visibilité

Les projets liés à cette mesure présentent un caractère tangible et concret. Ils figurent parmi les réalisations les plus visibles de l'axe 1.

Pérennité

De par leur nature même, les actions de la mesure 1.3. seront inscrites dans la durée. La pérennité des résultats, à savoir par exemple le taux de remplissage du bâtiment Hall-relais ou des emplacements destinés à accueillir de nouvelles entreprises, semble devoir bénéficier d'un effet d'attractivité positif lié notamment à la localisation des réalisations.

Conclusions et Recommandations

La mesure s'est considérablement élargie depuis l'évaluation à mi-parcours.

Le Hall-Relais abrite actuellement une entreprise à haute valeur ajoutée. Un nombre important d'emplois a pu être créé dans ce cadre précis.

De par son caractère unique en Belgique, le WAN est de nature à renforcer une image positive de Sambreville. L'intérêt supra-local du projet ajoute encore au rayonnement potentiel de ce type d'action.

Par contre, le futur projet de viabilisation d'1h06, si il se concrétise, ne suffira pas à remplir les objectifs de résultats prévus pour la mesure (8 entreprises installées en 2008 et 35 en 2012). Dans la perspective de l'atteinte des résultats fixés, la sélection d'une nouvelle zone destinée à accueillir des entreprises est donc indispensable à ce stade de la mise en œuvre.

Suite à la modification du Complément de programmation en 2004, l'objectif de viabilisation d'une surface a été revu à la baisse passant de 30 à 20 hectares. Vu les difficultés relevées pour trouver un terrain adéquat, il apparaît utile de déterminer si une zone de 20 hectares pourra être réhabilitée dans le cadre du programme.²¹

Recommandations

- Le Hall-relais n'abrite à l'heure actuelle qu'une seule entreprise. Les emplois que celle-ci génère justifient bel et bien son maintien. Tout en ne contestant pas les résultats positifs en terme d'emploi, il faut garder à l'esprit qu'il est essentiel d'ouvrir le Hall-relais à d'autres entreprises.
- La mise à jour de l'évaluation révèle que Sambreville manque encore d'infrastructures de services aux entreprises. Des pistes devraient être activées en ce sens.

²¹ Il faut noter néanmoins que différentes actions de viabilisation se tiennent « hors programme Urban» pour la zone de Sambreville.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

4.3 Axe 2 Valorisation des Ressources humaines et des qualifications professionnelles

Conformément à la recommandation faite lors de l'évaluation à mi-parcours, les mesures de l'axe 2 ont fait l'objet d'un regroupement. L'axe se compose désormais d'une seule mesure. Ceci a permis de dégager davantage de synergies et d'économies d'échelle entre les projets (Ecoles-entreprises notamment)²².

4.3.1 Mesure 2.3 Amélioration des qualifications professionnelles et développement de la formation qualifiante à des emplois nouveaux

Nom des bénéficiaires finaux (pour l'ensemble de la mesure)

- CEFOR Namur
- Ecole Industrielle et Commerciale d'Auvelais, Enseignement communal de promotion sociale
- L'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (FOREM)
- EFT Quelque Chose A Faire asbl
- Sambr'elle asbl

Noms des opérateurs de projet (pour l'ensemble de la mesure)

- CEFOR-IEPS CF de Namur
- C.P.A.S. de la commune de Sambreville
- Ecole Industrielle et Commerciale d'Auvelais, Enseignement communal de promotion sociale
- MIRENA asbl
- L'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (FOREM)
- Le Groupe d'Animation de la Basse Sambre (GABS)
- EFT Cap Jeunesse
- EFT Quelque Chose A Faire
- Paysage et Patrimoine asbl
- Sambr'elle

La mesure 1.2 s'articule désormais autour de 8 projets²³ :

- Formation « Traiteur, restaurateur, organisateur de banquets »
- Formation « Rénovation de bâtiment »
- Formation de soudeurs et de monteurs au plan
- Ecole – Entreprises
- Job Connecting
- Chantier-école
- Centre ouvert d'autoformation
- Passeport-formation

²² Voir rapport d'activités 2004

²³ Il est à noter que le projet PISQ (Petites Infrastructures Sociales des Quartiers) a été supprimé en raison du retrait de son opérateur (Ecole Provinciale des Cadres de Namur). Celui-ci visait « à la formation d'animateurs capables d'encadrer des groupes d'adolescents en situation de loisirs et de leur proposer des groupes d'activités concourant à leur épanouissement individuel et collectif » (rapport d'activités 2004).

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Formation « Traiteur, restaurateur, organisateur de banquets » \ Formation « Rénovation de bâtiment »

Ces deux premiers projets sont des formations adressées à des publics sans qualification professionnelle ou n'ayant plus exercé d'activités depuis longtemps. L'une s'adresse aux hommes (rénovation de bâtiments) et l'autre aux femmes (Traiteur, restaurateur,...). Ces projets apportent une réponse ciblée aux difficultés rencontrées par les publics masculins et féminins, émergeant au C.P.A.S. L'objectif recherché est de reconstruire le lien social également de recevoir, en fin de formation, une attestation de réussite dans diverses activités de la construction, de la rénovation ou un certificat de qualification permettant l'accès à la profession dans le cas de la seconde formation.

Métal

Les activités menées dans le cadre de ce projet concernent des formations de requalification professionnelle qui visent à former des participants qui ne possèdent pas le niveau de formation suffisant ou qui bénéficieront d'une remise à niveau de leur qualification. Il s'agit plus précisément de formations de soudeurs (soudure aluminium et inox, charpentes métalliques, chaudronnerie, nouveaux matériaux,...) et de monteurs au plan pour les entreprises des secteurs de l'industrie alimentaire, de fabrications métalliques, de la chimie, de la sidérurgie.

Ecole-Entreprises

Le projet est né de la rencontre entre des entreprises de la région et des organismes promoteurs d'emplois (CAPES, ALE, CPAS, FOREM, écoles, ...). Dans un contexte régional de manque de qualifications professionnelles, des constats de désintérêt pour les métiers manuels et d'absence de collaboration entre l'enseignement et les entreprises ont été posés. Suite à des réunions de réflexion, possibilité a donc été donnée par ces dernières de mettre en œuvre des formations à l'intérieur même de celles-ci.

6 modules de formation techniques qualifiantes, avec un accompagnement complet du recrutement jusqu'à la recherche d'emploi, sont actuellement développés dans Urban (Métalliseur, Paveur-carreleur, Technicienne de bureau, Passeport informatique, Horticulteur, Soudeur).

« Le projet intègre différents types de partenaires actifs dans les domaines de la formation, de l'accompagnement et de la remise à l'emploi ainsi que des partenariats avec des entreprises privées. Il s'agit d'assurer l'ensemble de la démarche, de l'identification des besoins, à la recherche des personnes à former en passant par leur formation, le suivi individuel et la mise à l'emploi. Il s'agit aussi pour certains modules de toucher les travailleurs et les besoins en formation continue »²⁴.

Chantier-Ecole

Le projet « Chantier Ecole » est constitué de plusieurs modules de formation liés à deux types d'actions. La première consiste en une formation dans les métiers du bâtiment. Dans ce cadre, la rénovation du bâtiment « le garage » sera effectuée : elle est destinée à héberger l'EFT. Il s'agit d'une formation par le travail, qui comprend aussi bien un apprentissage technique que la réadaptation à des habitudes de vie imposées par le monde du travail.

La deuxième action est une formation dans les métiers de l'aménagement, de l'entretien et de la gestion de l'environnement ». Cette formation, également formation par le travail sur la base des principes du chantier école français, se concentrera sur la réhabilitation du patrimoine hydraulique sur le site de l'ancienne écluse de Moignelée. Le chantier, dénommé RAVEL, s'inscrit dans une vaste entreprise de réaménagement des bords de Sambre (Ravel Scoriel, halte fluviale, peintre Scoriel)²⁵.

²⁴ Site internet de l'école industrielle d'Auvellais

²⁵ Rapport d'évaluation à mi-parcours

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

Job connecting

Le projet de « job connecting » vise une action de mise en relation différents acteurs de la mise à l'emploi.

Le projet rassemble donc des acteurs de la mise à l'emploi soit la MIRENA, le CPAS, le CAPES et le FOREM Conseil et ce, sous la tutelle de la MIRENA. L'objectif est de suivre la personne avant et après la mise à l'emploi (6 mois) afin d'assurer un succès maximum de l'opération. Des prospections sont notamment organisées auprès des entreprises afin d'y déceler des stages potentiels.

Centre ouvert d'autoformation

Ce projet a pour objectif « d'offrir aux publics visés un dispositif moderne, des méthodes adaptées et des outils didactiques performants permettant l'acquisition de compétences nécessaires à leur intégration, réintégration (pour les demandeurs d'emploi) et/ou leur maintien (pour les travailleurs à l'emploi) dans la vie professionnelle et sociale »²⁶.

Passeport-formation

Le projet « Passeport-Formation » s'adresse uniquement aux femmes précarisées, soit n'ayant jamais exercé d'activité, soit n'en ayant plus exercé depuis longtemps. Le projet organise des cycles de « préformation », dans le sens où il s'agit surtout d'une remise à niveau tant sociale que culturelle. Ces cycles sont suivis d'un accompagnement à la recherche d'emploi et visent donc à une réinsertion à la fois sociale et professionnelle.

Bilan des réalisations à la mi-2005

Compte tenu du caractère des actions menées, le bilan se fera exclusivement au travers du tableau récapitulatif des actions.

²⁶ Voir fiche-projet Évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

	2001- 2002	2003	2004	2005
Traiteur, restaurateur, organisateur de banquets	12/12/2001 : approbation du projet par le Comité de Management Territorial 12/09/2002 : Approbation par le Gouvernement wallon	Janvier : première unité de formation.(26 apprenants) 20 Janvier – 29 juin: deuxième unité de formation. (20 apprenants)	30 juin : Fin du troisième cycles (16 apprenants)	
Rénovation de bâtiment	12/12/2001 : Approbation du projet par le Comité de Management Territorial. 12/09/2002 : Approbation du projet par le Gouvernement wallon	17 juin : inauguration du presbytère de Velaine.	Mars : Inauguration du premier bâtiment rénové : "nouvelle maison de quartier" Début d'un second chantier : la Maison vicariale. Octobre : Organisation d'un second cycle de formation dans la Maison Vicariale	
Métal : formation de soudeurs et de monteurs au plan	12/12/2001 : Approbation par le Comité de Management Territorial 12/09/2002 : Approbation par le Gouvernement wallon Réalisation des investissements en matériel	Juin: Clôture de la formation de monteur au plan	Septembre : début de la première formation de soudeur	Septembre : Début de la deuxième formation de soudeurs

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

	2001-2002	2003	2004	2005
Job Connecting			<p>10/02/2004 : Approbation du projet par le Comité de Management Territorial</p> <p>27/05/2004 : Approbation du projet par le Gouvernement wallon</p> <p>Aout-Octobre : début du projet (engagement, localisation...).</p> <p>Premières rencontres avec les bénéficiaires.</p> <p>Décembre : organisation des premiers groupes et entretiens individualisés</p>	<p>Au 31/03/2005, 52 personnes avaient été rencontrées dans le cadre du projet pour 23 entrées effectives dans le dispositif</p>
Chantier-école			<p>Début des premières formations</p> <p>Réalisation des premiers aménagements des bords de Sambre</p> <p>Le chantier du garage est en cours de réalisation</p> <p>Conception des panneaux directionnels et didactiques à placer par les personnes formées</p>	<p>Poursuite du chantier du garage</p> <p>Amenagement des abords de la stèle Scoriel.</p> <p>- Etude et préparation des aménagements des abords de la maison du barragiste (complément au RA Vel Scoriel).</p> <p>- Rencontre avec diverses instances et experts pour affiner le projet.</p> <p>- Sensibilisation aux chantiers du Patrimoine (module).</p>

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

	2001-2002	2003	2004	2005
Ecole - Entreprises		Fin octobre 2003 : Acceptation du projet par le Gouvernement wallon.	janvier 2004 : Début de la préformation technicien de bureau assurée par le GABS mars 2004 : Début de la formation de technicien de bureau Mi-juin 2004 : Fin de la formation de technicien de bureau (stage de découverte du métier compris). Octobre 2004 : début de la formation de horticulteur, ouvrier carreleur, permis de conduire informatique européen et monteur. Décembre 2004 : Début de la formation de métalliseur et soudeur.	Février Début de la formation d'ouvrier-carreleur avec 13 participants Août Fin de la formation de soudeur qualifié sur tôle Octobre Début d'une formation permis de conduire européen

Difficultés rencontrées

Une des difficultés majeures rencontrées dans la mise en œuvre des différentes formations est un problème de recrutement du public cible. Cette remarque avait déjà été faite lors de l'évaluation à mi-parcours et l'évaluateur recommandait « de mieux cibler les modes de communication et de publicité qui sont les plus adaptés au type de public cible »²⁷ Des efforts ont d'ores et déjà été fournis en ce sens. La publicité s'est réalisée au travers de nombre de canaux : annonces dans la presse locale, toutes-boîtes, prospectus disponibles dans les bureaux de pointage de la commune. Des affichages ont été réalisés dans les bureaux du FOREM Conseil d'Auvelais, dans les CPAS de Sambreville et des communes voisines, à Carrefour Formation. La prospection au travers des différents partenaires reste cependant un des canaux privilégiés.

Certaines formations ont connu des difficultés spécifiques d'organisation (notamment la formation en horticulture). Une fois les problèmes initiaux solutionnés, la mécanique est rodée pour la formation suivante.

La lenteur du processus de notification des décisions au niveau de la Région wallonne, et partant, de la mise à disposition des fonds constitue un problème relevé à différentes reprises.

Résultats-Impacts

De manière générale, les formations enregistrent peu d'abandons. Ceux-ci sont d'ailleurs, si cela reste possible, compensés par l'entrée de nouveaux participants. Les taux d'absentéisme sont faibles voir nuls dans certains cas. Les stagiaires sont globalement satisfaits des enseignements reçus. Dans le cadre d'une formation « écoles-entreprises », les stagiaires ont, par exemple, particulièrement apprécié la localisation de la formation, l'alternance entreprise/école, la certification et les réelles perspectives d'emploi.

On note que de nombreux stagiaires ont trouvé un emploi dans un nombre significatif de cas. A titre d'exemple, tous les stagiaires du premier module de formation « soudeurs » ont été engagés. Dans le cadre du projet « chantier-école », certains ont d'ores et déjà été engagés par des entreprises privées, d'autres ont été réorientés vers des formations qualifiantes et d'autres, inadaptés à ce type de formation, ont été réorientés vers d'autres voies plus adaptées à leur profil.

Outre les perspectives d'insertion professionnelle, les projets à destination des personnes émergeant du CPAS auront permis à des personnes précarisées de se réinsérer dans le tissu social traditionnel.

Le processus de job-connecting connaît quant à lui des résultats similaires à ceux enregistrés dans d'autres régions (régions qui ne connaissent pas nécessairement les mêmes difficultés que la zone de Sambreville).

²⁷ Rapport d'évaluation à mi-parcours p.60

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Efficacité**Réalisations**

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Objectif 2008
Personnes touchées	nombre			393	43,66%	900
Contacts lieux de stage	nombre	2	2%	100	100%	100

En raison des nombreux recrutements lancés, fin 2003-début 2004, le nombre de personnes touchées en 2004 a considérablement augmenté pour atteindre 43,66 % de l'objectif 2008. Les « contacts lieux de stage » ont eux, été réalisés à 100 % de par la collaboration écoles-entreprises (dans le projet du même nom) ainsi qu'au travers du travail de « job-connecting » mis en œuvre par la MIRENA.

Résultats

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Objectif 2008
Organisation de formations	nombre	-	-	22	44%	50
Personnes formées	nombre	165	22%	214	31%	750
Heures formations dispensées	nombre d'heures	8.990	22,5%	13.671	34,2%	40.000
Durée moyenne de formation	nombre d'heures	640	76,2%	950	113%	840
Personnes encadrées dont :	nombre	0	0 %	727	279,6%	260
▪ recherche emploi				677	451,3%	150
▪ création emploi				46	124,3%	37
Stagiaires en milieu professionnel	nombre	0	0 %	35	140%	25
Heures de stage	nombre	0	0 %	5.420	36,13%	15.000

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Deux ans après le début effectif des premières formations, le nombre de personnes formées ainsi que le nombre d'heures de formation dispensées se situent à près du tiers de l'objectif 2008. Les craintes émises lors de l'évaluation à mi-parcours quant à la surévaluation des objectifs 2008 doivent donc être quelque peu relativisées. Il convient toutefois de rester vigilant vu les récurrents problèmes de recrutement.

Impacts

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Objectif 2008
Taux d'insertion dans l'emploi	%	50 pour 2.1 0 pour 2.2	83,33%	61	100%	60
Demandeurs d'emploi insérés dans le marché du travail	nombre	34 pour 2.1 0 pour 2.2	10% 0%	77	26%	300
Partenariats Entreprises Centres de formation	nombre	-	-	32	106%	30

Les taux d'insertion dans l'emploi atteignent des niveaux particulièrement intéressants.

Efficiences

Le niveau des dépenses paraît relativement bas tant par rapport aux réalisations qu'aux résultats. Ceci s'explique à l'évidence en partie par le fait que les salaires des professeurs-formateurs n'ont pas encore été introduits²⁸. En outre, il faut rappeler que certains projets n'ont été approuvés qu'en 2004.

Visibilité

Les problèmes de recrutement résultant non pas de critères de sélection sévères, mais du nombre peu élevé de candidats qui se présentent, réflexion a été menée quant à l'amélioration de la communication envers le public cible (voir point difficultés).

Pérennité

Exemples très concrets d'effets pérennes, des formations initiées dans le cadre d'Urban continuent désormais d'être organisées hors Urban.

Les expériences positives de partenariat, par ailleurs parfois pré-existants à Urban, et les résultats obtenus plaident en faveur d'une pérennisation future sinon du projet, en tout cas du renouvellement d'initiatives similaires entre les opérateurs partenaires.

²⁸ Ceci résulte d'une « négociation » de trois ans avec la Communauté française quant au mode de calcul à utiliser pour imputer correctement les dépenses.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Les énergies dépensées en vue d'assurer un accueil et une formation de qualité aux stagiaires ont permis d'engranger une expérience organisationnelle incontestable. L'acquisition de matériel spécifique par des organismes disposant de capacités de gestion avérées sont autant d'autres facteurs qui favorisent la pérennisation d'actions similaires.

Conclusions

Une grande partie des tendances relevées lors de l'évaluation à mi-parcours se confirme lors de cette « mise à jour ».

Malgré des difficultés persistantes dans le processus du recrutement du public cible, les formations organisées dans le cadre d'URBAN engendrent des résultats éminemment positifs relativement à l'insertion des participants. Les formations sont ciblées, visent un public réduit mais une bonne partie de celui-ci trouve ou retrouve un emploi. Les bénéficiaires en termes de resocialisation et développement personnel ne sont, eux non plus, pas négligeables. Au vu des objectifs poursuivis, ces aspects sont importants à souligner dans l'appréciation des résultats.

On remarque que différents projets proposent des formations répondant à des fonctions critiques identifiées. Les métiers de soudeurs, monteurs, « cuisiniers, traiteurs et restaurateurs » figurent par exemple en bonne place parmi les fonctions critiques recensées dans la période 2001-2004. Dans cette perspective, la non-concrétisation d'un projet relatif à un centre de formation de conducteurs poids lourd est regrettable.

A côté des formations proprement dites, le processus de job connecting apparaît comme une pièce incontestable du dispositif. Le système mis en place assure un ensemble cohérent. Les stagiaires accueillis aux formations bénéficient d'un suivi individuel qui augmente encore les chances de résultats positifs. La mise en service d'un Centre de formation consolidera encore les outils et les perspectives de réinsertion socio-professionnelles.

A condition de trouver les fonds nécessaires, la pérennisation des actions semble en bonne voie. La volonté de travailler en partenariat et les connections réalisées avec le domaine des entreprises sont autant de pistes favorables.

L'évaluateur rappelle, comme cela avait déjà été indiqué dans l'évaluation à mi-parcours, que le nombre de formations est un indicateur de réalisation et non de résultats.

Recommandations

La mesure présente des perspectives intéressantes. Il convient donc de continuer sur la voie engagée en soulignant certaines pistes.

- Organiser des formations répondant à des fonctions critiques identifiées au niveau régional
- Multiplier et approfondir les connections avec le secteur des entreprises permettra de définir les besoins au plus près de la réalité de la zone. Le Centre de formation est un bel exemple de cette collaboration. Les stagiaires auront par ailleurs accès aux mêmes machines utilisées par les grandes entreprises.
- Mettre en place de formations spécifiques répondant à des besoins identifiés en concertation directe avec les entreprises de la zone et si possible liées à des secteurs à haute valeur ajoutée.
- Capitaliser l'expérience née des partenariats en reconduisant ceux-ci dans le cadre d'autres projets
- Continuer les efforts en matière de communication. Dans ce cadre, tous les partenaires doivent être mobilisés ainsi que toutes les associations. Communiquer sur les résultats positifs issus des précédentes formations est une piste à approfondir pour attirer les candidats potentiels.

4.4 Axe 3 Revitalisation sociale de la Ville et des quartiers

L'axe 3 s'articule autour de 3 mesures :

- Mesure 3.1 : Réintégration sociale des publics marginalisés
 - **Li Cassoc**
 - **La Bécane**
 - **Rive d'Art**

Noms des bénéficiaires finaux

- Le Centre Régional d'Action Culturelle de Sambreville (C.R.A.C.S.)
- Le groupe d'animation de la Basse-Sambre (GABS)

Noms des opérateurs de projet

- Le Centre Régional d'Action Culturelle de Sambreville, avec l'ensemble des membres de la Plate-forme Communale des Quartiers (par voie de convention, concertation permanente).
- Le groupe d'animation de la Basse-Sambre (GABS)

Li Cassoc « Lieu de Coordination de l'Action Sociale Sportive et Culturelle »

« Le projet vise à mettre en place les moyens nécessaires afin de rassembler les populations à travers diverses activités dans les différents quartiers de Sambreville, et tend à permettre aux personnes en rupture sociale et culturelle à retrouver leurs droits à une certaine forme de dignité »²⁹

En pratique, ce projet consiste dans la mise sur pied et la mise en activité d'un organe de coordination des acteurs sociaux et culturels de Sambreville ou ayant une activité à Sambreville. Cet organe s'est incarné dans la Plate Forme Communale des Quartiers asbl qui rassemble 18 associations de Sambreville. Dans la perspective d'une fonction d'ensemblier plutôt que d'opérateur de terrain, le but recherché est de soutenir la création et la réalisation de projets nouveaux, en jouant un rôle d'initiation, de médiation et de coordination. Le principe de démocratie participative se trouve au fondement des différentes réflexions et actions menées.

Bilan des réalisations mi-2005

La Cellule de coordination (2 personnes) a été mise en place début décembre 2002.

Le « Botin social »

Inventaire des associations sociales et culturelles de Sambreville, le « botin social » réalisé en 2003 reprend des « fiches de présentation » de 175 d'entre-elles. Les premiers exemplaires imprimés ont été distribués à ces mêmes associations. Une version PDF téléchargeable sur internet est également disponible. Réactualisé, l'inventaire va faire l'objet d'une seconde im-

²⁹ Rapport d'activités

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

pression en 375 exemplaires. Ceux-ci seront distribués à ces mêmes organismes ou serviront à la promotion en des lieux divers.

Découpage de la ville en quartiers ou opérationnalisation de la Ville en quartiers

Le lancement de l'opération de découpage de la Ville en quartiers a été officialisé le jeudi 24 février 2005 par la signature d'une convention entre la Société Coopérative « Collectif Erasme » et la Plate-forme Communale des Quartiers.

Le but est d'établir un découpage adéquat afin de donner voix à la population des différents quartiers de Sambreville. Il conviendra donc, notamment, d'identifier, dans ces quartiers, les personnes ressources, les associations et les institutions ressources. Ceux-ci seraient invités à se fédérer au sein d'un comité qui s'inscrirait comme l'interlocuteur direct du pouvoir communal. Le principe de démocratie participative se verrait donc consolidé par l'existence de ces relais de l'expression des attentes citoyennes. L'identification de lieux de vie permettra de travailler sur la dynamisation de la vie locale au travers d'associations, d'événements, de manifestations.

En juin 2005, 35 « témoins privilégiés » ont exprimé leur vision des quartiers de Sambreville reportée sur une carte de l'entité³⁰.

Le travail de découpage sera intégré au Projet de Ville.

Organisation de rallyes vélo à Sambreville

En 2004 et 2005, des conventions de collaboration ont été passées avec le CPAS dans le but d'organiser des manifestations à caractère social, culturel et /ou sportif pour ou avec les bénéficiaires du CPAS. Dans cette perspective, en 2004, s'organisait une première « journée vélo » au travers de l'entité.

Après discussion avec le Secrétaire du CPAS et les travailleurs sociaux attachés au service d'Insertion Socio Professionnelle (ISP) et un premier sondage du public cible, cette activité a été reconduite en 2005. Une bourse d'échange du vélo d'occasion ouverte aux particuliers a également été organisée.

Projet Québec

En 2004, la PFCQ s'est rendue à Québec dans le cadre d'échange d'expériences. Diverses rencontres ont enrichi le séjour (travailleurs de rue, comité de quartier,...).

Projet Urbact

URBACT ou "Réseau européen d'échange d'expériences" est un programme spécifique qui vise à mettre en valeur les bonnes pratiques et à tirer les enseignements des forces et des faiblesses identifiées dans les programmes URBAN. Il s'adresse notamment aux acteurs urbains des 216 villes bénéficiaires des programmes URBAN I et II. URBACT comprend deux axes prioritaires:

- l'échange et la diffusion des connaissances.
- la capitalisation et l'information.

³⁰ 140 invitations avaient été lancées dans ce cadre

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

Dans le cadre des échanges organisés, PCQ a notamment participé à l'assemblée générale du réseau Citiz @ Move qui se déroulait à Charleroi ainsi qu'à une conférence-débat sur la problématique de l'extrême-droite.

Rive d'Art

La PFCQ a assuré la coordination du « Pôle social » et joué son rôle d'ensemblier en organisant des réunions de coordination mensuelles auxquelles les différents services techniques étaient invités. Soins ont été pris de veiller à la complémentarité des acteurs associés au sein du projet et à l'intégration optimale des habitants issus des différents quartiers.

Souffle la vie

En 2004 et 2005, la PFCQ a assuré un soutien logistique relatif au cortège « Souffle la vie »³¹. Elle a avant tout joué son rôle d'ensemblier entre les différentes composantes du tissu socio-culturel sambrevillois. Souffle la vie s'est d'ailleurs inscrit en 2005 au sein du volet scolarité de Rive d'Art.

³¹ Le but premier de cette aventure est de susciter un projet créatif chez les jeunes dans le cadre d'un cortège de rue, une occasion pour eux de montrer la jeunesse de Sambreville sous un jour positif.
mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Li Cassoc « Lieu de Coordination de l'Action Sociale Sportive et Culturelle »	2002	2003	2004	2005
	<p>Mise en place de la Cellule de coordination</p>	<p>Travail de rencontre, de mise en réseau de nombreux opérateurs (associations) sans habitude de partenariat : constitution de l'asbl P.F.C.Q. rassemblant 18 opérateurs de terrain à Sambreville, unis par convention</p> <p>Elaboration d'un « botin social » de Sambreville (une fiche par association, reprenant la dénomination, le type d'activité et les principales activités réalisées)</p>	<p>Organisation d'un rallye vélo (en partenariat avec la bécane)</p> <p>Cortège "Souffle la vie" (en partenariat avec la Bécane).</p> <p>Projet URBACT Participation à un réseau, animation et conférence-débat sur la problématique de l'extrême-droite</p> <p>Coordination du projet Rives d'art (coordination du volet).</p> <p>Projet QUEBEC (déplacement de la PFCQ à Québec pour échange d'expériences)</p> <p>Sélection de l'auteur de projet pour le découpage de la Ville en quartiers</p>	<p>Organisation d'un rallye vélo (en partenariat avec la bécane)</p> <p>Cortège "Souffle la vie" (en partenariat avec la Bécane)</p> <p>Projet URBACT Participation à l'assemblée générale du réseau Citiz @Mve qui se déroulait à Charleroi.</p> <p>Projet Rives d'art (coordination)</p> <p>Participation à la « Journée entreprises »</p>

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Difficultés rencontrées

La coordination d'acteurs d'horizons différents apporte son lot de difficultés au quotidien. Energie et persévérance sont autant de qualité à développer. En outre, la mise en œuvre d'actions concertées nécessite, pour certains des partenaires, un véritable accompagnement au niveau administratif et organisationnel.

Résultats-Impacts

Des blocages étaient susceptibles d'intervenir du fait que la PFQC soit un nouvel acteur dans le paysage associatif ; sa fonction de coordination aurait pu provoquer des réticences chez certains. Cependant, la Plate-forme a su, au fil des mois, renforcer sa légitimité. L'organe est reconnu dans sa mission de coordination tant par les associations que par les instances communales, voir régionales. Prenant pour preuve les différentes activités menées, la PFQC a réussi à s'intégrer comme acteur partenaire parmi les différents acteurs de Sambreville : les associations, l'Administration communale, les citoyens,...

Les divers contacts pris dans le cadre d'URBACT donnent lieu à des réflexions sur les outils développés ailleurs. De même, dans le cadre du projet Québec, les expériences échangées ont permis d'identifier des perspectives pour Sambreville.

Les Rallyes-vélo ont rassemblé nombre de personnes (300 en 2004 et près de 450 personnes en 2005). Avec le soutien de l'ADL qui s'est chargée des prises de contacts, les associations de commerçant d'Auvelais et de Tamines ont également pris part à l'opération en organisant les ravitaillements sur le parcours. Ce type d'événement, outre la valorisation de l'image de Sambreville, apporte une pierre supplémentaire à l'édifice de la réactivation du lien social entre les habitants des différents quartiers. Les publics marginalisés, en tant qu'acteurs de la manifestation, ont trouvé là un objet de satisfaction et d'épanouissement culturel et social.

Le découpage de la Ville en quartier procède d'un processus participatif en cours pour le moment. Il est encore cependant trop tôt pour apprécier les résultats et impacts.

La Bécane – Réseau d'Éducateurs de rue

La Bécane est à l'origine d'un concept neuf sur Sambreville : un service d'éducateurs de rue. Présents sur le terrain en des lieux et moments réguliers, ceux-ci rentrent en contacts avec la population, se mettent à l'écoute de celle-ci et réagissent aux demandes formulées. Ce faisant, ils assurent un relais vers des associations/instances spécialisées dans les problématiques rencontrées.

Réalisations à la mi-2005

L'observation sur le terrain a été systématiquement rapportée par écrit. Ce travail quotidien a permis d'élaborer des états des lieux de la situation par quartiers. Un document global synthétise les conclusions. Le GABS insiste sur le fait qu'il s'agit d'un document de travail « qui est constamment en évolution et qui fait l'objet d'une évaluation permanente »³². Ledit document comprend notamment une description de la méthode de travail, les observations par quartiers, les actions souhaitables et les méthodes d'intervention à privilégier dans

³² Evaluation globale des quartiers : synthèse

	2002	2003	2004	2005
« LA BECANE » - Service des éducateurs de rue de Sambreville		<p>Définition du champ d'action</p> <p>Actions sur le terrain des éducateurs de rue</p> <p>Mise en place de la journée des voisins, « si on parlait franc jeu ? », le Rallye vélo, « Souffle la vie », la journée du voisin et Place aux enfants, la journée internationale de lutte contre le sida</p> <p>Mise en place des ateliers ouverts</p> <p>Sensibilisation à l'activité avec les différents public :</p> <p>300 contacts de rue</p>	<p>Poursuite des actions de terrain des éducateurs de rue</p> <p>Elaboration et finalisation du document de travail sur l'évaluation globale des quartiers</p>	<p>Poursuite des actions de terrain des éducateurs de rue</p>

Rambøll Management

Difficultés rencontrées

La principale difficulté a résidé dans le recrutement des personnes adéquates pour assumer la fonction d'éducateurs de rue.

Résultats-Impacts

Les éducateurs de rue pratiquent un zonage régulier sur 5 des 7 quartiers³³ de Sambreville. Cette technique permet à la population de les identifier. Outre les accompagnements individuels en réponse à des demandes précises, ceux-ci mènent des actions de type collectif. Il est par ailleurs parfois malaisé de distinguer les deux types de suivis : des demandes individuelles peuvent être exprimées dans le cadre d'un projet collectif.

Les éducateurs de rue ne tentent pas de se substituer aux instances et associations existantes. Ceux-ci fournissent information et assurent un véritable relais vers les organismes adéquats. Le service est dorénavant reconnu tant par le réseau associatif et social que par la population ciblée.

Basées sur les observations quotidiennes des éducateurs de rue, le document de travail fait ressortir des problématiques générales à la commune de Sambreville : solitude, stigmatisation des adolescents comme « délinquants potentiels », problèmes de dégradation de l'environnement,... Enfin, diverses pistes sont évoquées pour de nouvelles priorités de travail.

Projet Rives d'art

« Il s'agit d'un projet articulé autour de deux pôles complémentaires qui s'alimentent et se renforcent mutuellement³⁴ :

- une expression publique à dimension principalement artistique comprenant à la fois la création et la diffusion culturelles, donnant lieu tous les ans à une grande manifestation qui constituerait une vitrine donnant une image positive de la région tant pour les habitants de Sambreville que vis-à-vis de l'extérieur.
- une vaste opération de création et de renforcement des liens sociaux dans les quartiers en vue de refaire le chemin qui mène de l'isolement à la solidarité pour que les gens élaborent ensemble des projets communs »³⁵.

Opérateurs : CRAC'S et une quinzaine d'associations

Réalisations mi-2005

Rive d'Art est un projet qui a permis de fédérer les efforts du monde associatif sambrevillois. Dans la perspective d'une grande manifestation sociale et culturelle organisée au mois de mai 2005, les différents partenaires ont mobilisé leurs énergies en vue des différentes activités organisées dans le cadre de cet événement. En point d'orgue de la manifestation, le «Chant de

³³ Pour des raisons de moyens, un choix a dû être posé.

³⁴ Voir fiche-projet

³⁵ Voir fiche-projet

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

la Sambre » est un spectacle dont la trame se base sur l'histoire de Sambreville et qui résonne comme un appel à la résistance, à la lutte contre le fatalisme. Il met l'accent sur des valeurs telles que l'intergénérationnel, le respect de la différence,...

Rive d'Art ne se réduit pas au « Chant de la Sambre », divers spectacles et manifestations de types différents ont été organisés au travers des différents quartiers de Sambreville. Les divers partenaires³⁶ du monde associatif ont donc mené leurs actions propres d'intégration, de valorisation, de socialisation ou d'insertion socioprofessionnelle dans la perspective d'un événement commun né de la coopération de chacun. L'atelier thérapeutique « La Bavette » a par exemple préparé des délices de bouche dont un gâteau de Savoie et une marmite géante.

	2002	2003	2004	2005
Rive d'Art			Approbation du projet Préparation	Réparation des activités La manifestation a eu lieu les 20, 21 et 22 mai

D'importants retards ont été enregistrés dans les signatures de conventions et d'arrêtés de subvention³⁷. La préparation de la manifestation a donc subi des désagréments certains. Il a d'ailleurs été demandé aux partenaires de ne pas s'investir trop lourdement au début de la mise en œuvre du projet. Le programme 2004 s'est donc limité à la constitution des partenariats (avec engagement du coordinateur, du comptable et de concepteur artistique) et à l'élaboration du programme de travail précis pour 2005. En outre, afin de privilégier la qualité à la quantité, toutes les activités prévues n'ont pu se réaliser.

Résultats-Impacts

L'événement a rassemblé un très grand nombre de personnes, Sambrevillois et autres. Les trois représentations du « Chant de la Sambre » ont été applaudies par 3500 spectateurs. Le défi artistique et culturel d'animation de qualité a été relevé. Ce type d'événement d'envergure contribue sans conteste au renforcement d'une image positive de Sambreville.

Au-delà des aspects artistiques, Rive d'Art s'inscrit clairement comme la concrétisation réussie de la collaboration de partenaires d'horizons divers. La participation étendue des sambrevillois de différentes associations assure une mixité sociale permettant la rencontre des différentes générations, cultures, quartiers,....De façon directe, quelque 300 personnes ont œuvré à l'organisation de l'événement (600 environ de façon indirecte).

³⁶ On retrouve notamment parmi ceux-ci : ASBL Sambr'elle (maison d'animation rassemblant des femmes), La Bécanne (éducateurs de rue), la Maison des Jeunes de Taminnes, le Centre d'Information et d'Education populaire, le Centre culturel de Sambreville, l'atelier thérapeutique « La Bavette », le Centre de Planning et d'Information, le BIPASS (Bureau d'Information de Prévention, d'Accueil et d'accompagnement Social pour les personnes souffrant d'assuétude), Le Service d'Insertion Socioprofessionnelle, le Centre d'Action Interculturelle, Le Sablier, IDAMO (Institut pour le Développement de l'Aide en Milieu Ouvert), l'IDEF (Institut pour le Développement de l'Enfant et de la Famille), ZEPHIR.

³⁷ Une ouverture de crédit de caisse a été acceptée mais celle-ci occasionne des frais et intérêts qui ne sont pas récupérables.

Efficacité**Réalisations**

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Objectif 2008
Actions de prévention	nombre	1	6,66%	17	113	15
Actions d'animation de quartier	nombre	18	36%	45	90	50
Actions d'encadrement personnalisé	nombre	0	0%	2	20	10

Le nombre d'actions de prévention dépasse les objectifs prévus tandis que les animations de quartiers atteignent déjà presque le niveau attendu pour 2008. Les actions d'encadrement personnalisé sont à hauteur d'1\5 des objectifs.

Résultats

	Unité de mesure	Réalisé 2003	%	Réalisé 2004	%	Objectif 2008
Mise en place d'une unité de coordination	nombre	1	100%	1	100	1
Nombre de personnes touchées par les actions de -prévention -d'animation d'encadrement		130	26%	3380	67,6	5000
		550	27,5%	7344	367,2	2000
		0		800	400	350

La Plate Forme des Quartiers, « unité de coordination » a effectivement été mise en place. Le nombre de personnes touchées par les actions dépasse largement les attentes. Des manifestations de type Rive d'Art attirent un large public.

Impacts

	Unité de mesure	Réalisé 2003-2004	Objectif 2008
Taux de réinsertion des bénéficiaires dans le circuit professionnel	%	Non pertinent à ce jour	10

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Il faut noter que les actions réalisées se résument difficilement au travers d'indicateurs quantitatifs. Il en est de même pour les résultats et impacts obtenus. L'appréciation qualitative est, en ce domaine, primordiale.

Efficiences

En 2004, le niveau des dépenses est relativement bas comparativement aux réalisations et résultats. Il faut cependant noter qu'une grande partie des dépenses liées à la préparation de Rive d'Art n'ont effectivement été effectuées qu'en 2005 en raison des retards encourus.

Visibilité

Si l'axe 3 se marque par la difficulté de cerner précisément les résultats au travers d'indicateurs quantitatifs, la visibilité de celui-ci est des plus évidente tant vis-à-vis de l'ensemble de la population de Sambreville que des personnes extérieures à la zone.

Les éducateurs de rue sont en effet présents au quotidien dans les différents quartiers tandis que le projet Rive d'Art a connu un réel succès d'affluence.

Pérennité

L'existence de la PFCQ, son expérience en matière de collaboration tant avec les instances communales qu'avec les acteurs du monde associatif plaident en faveur d'une pérennisation des activités menées dans le cadre de cet axe. Les bonnes relations qu'elle entretient avec les uns et les autres facilitent nécessairement la communication. Cette fonction d'interface favorise la création de synergies.

Les expériences positives en termes de partenariat favorisent également la reconduction future d'actions similaires.

L'asbl soutient les projets issus des associations plutôt que de créer elle-même des projets. Ce principe est le garant d'une appropriation des actions par les acteurs. La démarche de participation citoyenne est également un élément favorable à l'appropriation des actions et des résultats obtenus par la population de Sambreville.

Conclusions

Relais et lieu de concertation entre opérateurs de terrain, la Plate-forme communale des quartiers s'inscrit comme une interface connue et reconnue favorisant le travail en commun de partenaires qui, jusque là, n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble.

Les manifestations et activités à caractère culturel ne sont pas des fins en soi mais des outils à destination du développement communautaire. Succès de foule, le projet Rive d'Art en est un exemple manifeste. Rehaussant le sentiment de citoyenneté et favorisant l'intégration sociale, cette action culturelle s'est inscrite comme une pièce supplémentaire à la restauration du lien social. Pour preuve, aujourd'hui encore, certains « participants » continuent de se voir régulièrement...

Le Service des éducateurs de rue constitue lui le maillon au plus près de la population. Relais reconnu par la population comme par les associations socio-culturelles, celui-ci met en évidence les problématiques spécifiques de Sambreville et de ses quartiers.

Recommandations

- Un « Plan Communal de Développement Communautaire » a été rédigé, sur la base d'une participation élargie avec chacun des 7 quartiers de Sambreville. Réalisé au départ de rencontres citoyennes, le Plan reprend tout d'abord, par thématique, l'exposé des besoins exprimés par la population, les associations et les personnes-ressources ainsi que des pistes de réponses. Dans un second temps, le PCDC décline les priorités à rencontrer à court, moyen et long terme. Des projets en cours de réalisation (Botin social ou les éducateurs de rue) trouvent leur justification dans les conclusions du plan. Le PCDC constitue sans conteste un document de référence à partir duquel des actions cohérentes et complémentaires peuvent être initiées. La mise en lien avec le Projet de Ville est par ailleurs déjà prévue.
- Le travail des éducateurs de rue appelle quant à lui à encore plus de d'interaction avec les différentes associations et acteurs de la zone³⁸. Des pistes ont été évoquées dans le document de travail d'« évaluation globale ». Encourager les synergies aboutira à un travail plus efficace : il est plus facile de rentrer en contact avec la population dans le cadre d'un projet précis qu'à partir de la rue seule.
- L'expérience d'un projet commun s'est révélée positive. Elle a permis de fédérer les énergies vers un objectif commun tout en laissant à chacun ses spécificités. La réactivation d'un projet de ce type permettra d'asseoir encore un peu plus les coopérations qui se sont nouées.
- Les manifestations culturelles et sociales du type Rive d'Art contribuent à véhiculer une image positive de Sambreville tant pour sa population que pour l'extérieur. Il convient de capitaliser sur ce genre d'événement pour positiver l'image de Sambreville dans l'ensemble de la Wallonie. La promotion joue en ce sens un rôle primordial.

³⁸ « La Bécane » tente de développer ou de créer des synergies entre les demandes de la population et les infrastructures déjà présentes sur les quartiers. En outre, elle marque « l'importance d'une collaboration positive et organisée avec les animateurs de quartiers ».

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

4.5 **Axe 4 Amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain**

L'axe 4 comprend une unique mesure :

- Mesure 4.1 Assainissement de l'environnement urbain

4.5.1 *Mesure 4.1 Assainissement de l'environnement urbain*

La mesure 4.1 s'articule autour de 2 projets

- Aménagement de la Place d'Auvelais
- La Maison de l'emploi

Le projet d' « Etude de rénovation urbaine » se poursuit hors Urban.

Nom des bénéficiaires finaux

- Administration communale de Sambreville

Noms des opérateurs de projet

- Administration communale de Sambreville

Aménagement de la Place d'Auvelais

Le projet vise à aménager en profondeur la place communale d'Auvelais et ses alentours. La transformation de cet espace en un endroit plus convivial et fonctionnel a pour objectif d'améliorer l'image du cœur administratif, commercial et culturel de Sambreville. L'aménagement du nouveau centre urbain vise également à renforcer l'attractivité économique et à réduire la circulation du trafic motorisé. Le projet comprend la rénovation de la Place en tant que telle mais également l'aménagement d'une aire de parking côté Sambre. En 2004, une modification de la fiche projet a donné lieu à un avenant qui a permis d'inclure au présent projet la rénovation des rues adjacentes à la place (les rues du Centre, de l'Hôtel de Ville et de la Place).

Nom de l'opérateur de projet

- Administration communale de Sambreville

Aménagement de la Maison de l'Emploi

Le projet prévoit l'aménagement du bâtiment de l'ancienne Maison du Peuple d'Auvelais de façon à permettre l'installation des services liés à la future Maison de l'emploi³⁹. De façon pratique, les éléments pris en compte par ledit projet comprendront : les travaux d'aménagement

³⁹ La Maison de l'emploi rassemblera en une même structure tous les acteurs en matière d'emploi.

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

intérieur du bâtiment, en ce compris, les espaces administratifs, de service au public, de circulation interne ainsi que d'accès aux personnes à mobilité réduite.

Nom de l'opérateur de projet

 Administration communale de Sambreville

Nom de l'opérateur de projet

 Administration communale de Sambreville

Bilan des réalisations en 2005

Le chantier principal des travaux de la Place communale s'est terminé en août 2004. Celle-ci a désormais acquis le titre de « Grand-Place ». Mobilier urbain, plantations et œuvres d'art complètent le site. Pour les personnes invalides, plusieurs plans inclinés jouxtant les rampes d'escaliers ont été construits. Un double panneau didactique apposé sur un des murs de l'église permet aussi à tous les citoyens de découvrir l'histoire et la transformation progressive de la place, ainsi que les cinq églises.

Les travaux relatifs à la Maison de l'emploi sont, eux, toujours en cours. Le projet d'étude de rénovation urbaine a fait l'objet de divergences de vue entre l'administration fonctionnelle et la Commune quant à la sélection de l'auteur du projet. Le projet se poursuit dorénavant « hors URBAN ».

Mise à jour de l'évaluation à
mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

	2002	2003	2004	2005
•Aménagement de la Place d'Auvelais		Ouverture du chantier principal	Clôture du chantier principal en août 2004 Inauguration de la place le 11 septembre 2004 Préparation des dossiers techniques pour les rues adjacentes	Réalisation des finitions (couverture de murs en pierre naturelle) Début des chantiers de rénovation des rues adjacentes à la Place
•Aménagement de la Maison de l'Emploi		Acquisition du terrain par l'Administration communale Désignation de l'architecte	Approbation par la Région wallonne des cahiers de charges de travaux Appel à candidatures	Adjudication du chantier Début des travaux Préparation du dossier technique pour la réalisation des travaux de 2 ^{ème} phase.
•Etude de rénovation urbaine				Poursuite du projet en dehors d'Urban

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Difficultés rencontrées

Une seule difficulté a été rapportée dans le cadre de la rénovation de la Place d'Auvelais. L'annonce du projet a en effet suscité une levée de bouclier de la part de plusieurs commerçants d'Auvelais. Ces derniers craignaient que les travaux n'engendrent une baisse significative de la clientèle affectant lourdement leur chiffre d'affaire. Des réticences se faisaient également entendre quant aux places de parking qui déserteraient, pour la plupart, la Grand-Place pour se situer désormais à l'écart, côté Sambre.

La Commune de Sambreville a donc entamé un processus de concertation avec les concernés afin d'apaiser les tensions. Une première réunion a permis à chacun de faire valoir son point de vue afin de prendre les mesures pour éviter au maximum les nuisances⁴⁰. Les commerçants ont ensuite été régulièrement tenus au courant de l'évolution des travaux. La question des horodateurs pour les quelques places de parking restantes autour de la place a d'ailleurs été débattue avec ces derniers.

Les travaux terminés, force est de constater que la satisfaction a fait place à la grogne. Dans leur grande majorité les commerçants (même les plus virulents dans leur opposition au projet) se montrent satisfaits du nouveau cadre.

La rénovation des rues adjacentes à la Place soulève dès à présent de nouvelles contestations mais gageons que, tout comme pour la Grand-Place, cela ne soit que passager. De la rapidité des travaux dépendra l'apaisement des tensions.

Le projet « Etude de rénovation urbaine se poursuit sur fonds propres de la Commune dans la mesure où, des divergences de vue entre celle-ci et l'Administration fonctionnelle quant à la procédure de sélection de l'auteur de projet entravaient la mise en oeuvre des actions envisagées. Afin de permettre une mise en œuvre sans retards du projet, il a été décidé que celui-ci se poursuivrait, dans l'état actuel des choses, « hors URBAN ».

Résultats-Impacts

Il ne fait aucun doute que la rénovation de la place communale favorise (et va favoriser encore) une perception plus positive de l'image de Sambreville. Il suffit, pour s'en convaincre, de jeter un coup d'œil aux photos « avant » et « après » de la Grand-Place.

Rendu aux piétons, l'endroit se fait petit à petit lieu de rencontres et de convivialité. Les citoyens se réapproprient progressivement la Place : celle-ci devient espace de détente ou encore aire de jeux pour les plus jeunes. Aux alentours, des commerces rafraîchissent leurs façades et opèrent des transformations. L'Horeca retrouve enfin un cadre digne assurant un accueil de qualité. Les pavées de grès et pierres bleues accueillent également les manifestations de autres axes (Rive d'Art).

Les travaux de la Maison de l'Emploi étant toujours en cours, il est pour l'instant encore impossible d'apporter un quelconque jugement sur les résultats. Le taux de chômage élevé et la dispersion des différents acteurs en matière d'emploi dans la zone de Sambreville justifient la création d'une maison de l'emploi. Ce contexte laisse donc présager des effets potentiellement positifs.

⁴⁰ L'avant-projet a été soumis aux représentants des différents secteurs : maraîchers, Horeca, commerçants, associations culturelles et sportives, riverains...

Le projet « étude de rénovation urbaine » se poursuivant hors Urban, il n'incombe pas à l'évaluateur d'en apprécier les résultats et les impacts.

Efficacité

Réalisations

	Unité de mesure	Réalisé fin 2003	%	Réalisé fin 2004	%	Objectif 2008
Etudes de projets	nombre	20	100	20	100	20
Nombre de projets d'aménagement	nombre	3	15	3	15	20

Les réalisations n'ont pas connu de problèmes majeurs. On peut même noter que le chantier principal de la Grand-place s'est terminé avec une avance considérable : celui-ci aura duré 250 jours au lieu de 540.

Le nombre de projets réalisés reste cependant relativement faible comparativement aux objectifs fixés pour 2008.

L'absence d'introduction de nouveaux projets dans le cadre de cette mesure rend peu probable l'accomplissement des objectifs de réalisation.

Résultats

	Unité de mesure	Réalisé 2002	%	Réalisé 2004	%	Objectif 2008
Population concernée par les aménagements	nombre	3000	100	3000 en direct (7000 à 30000 en indirect)	100	3000 en direct (7000 à 30000 en indirect)

Les projets introduits sont peu nombreux mais de large envergure. En termes de population concernées par les aménagements, les objectifs sont d'ores et déjà atteints.

Impacts

	Unité de mesure	Réalisé 2003	Réalisé fin 2004	%	Objectif 2008
Effets indirects :					
-implantation de nouvelles activités	nombre	Non pertinent à ce jour	5	25	20
-création d'emplois			10	16	60

Les aménagements ont impulsé une nouvelle dynamique en terme d'implantation de nouvelles activités et de création d'emplois. Si on ne peut nier l'existence d'un tel processus positif, il est assez difficile de distinguer ce qui relève précisément des effets (même indirects) de la rénovation de la Place. Il convient cependant d'être prudent quant aux chiffres avancés tant il est difficile de percevoir et surtout d'attribuer les effets indirects. Des effets d'aubaine sont

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

également possibles. Quoi qu'il en soit, on ne peut nier qu'un véritable mouvement positif se soit engagé.

Efficienc

Ce qui a été engagé correspond quasiment à ce qui a été programmé. L'efficienc de la mesure est jugé bonne, et ce d'autant plus en regard des résultats obtenus.

Visibilité

De par la nature des projets qu'elle renferme, la mesure 4.1. est vouée présenter une visibilité très forte. Véritable ambassadrice d'URBAN, la Grand Place est sans conteste la réalisation la plus connue des citoyens. La cérémonie d'inauguration de celle-ci a par ailleurs rassemblé nombre de ceux-ci dans le cadre d'un spectacle nocturne. Le nombre d'articles de presse ayant pour objet les aménagements relatifs à la place et ses rues adjacentes atteste du rayonnement de ce projet au-delà même de Sambreville.

Une fois aménagée, la Maison de l'emploi est également vouée à acquérir une bonne visibilité.

Pérennité et effets de levier

De part la nature des actions entreprises, les résultats de la mesure auront un caractère pérenne.

La phase d'élaboration a vu l'application du principe de participation citoyenne : la concertation avec les différentes parties concernées est un facteur favorable à l'appropriation des résultats par les destinataires finaux (la population). Ceci est signe d'une nouvelle forme de gouvernance urbaine qui a été initiée dans la commune de Sambreville.

Conclusions et recommandations

La rénovation de la Grand-Place est un projet d'envergure qui a suscité en définitive enthousiasme et qui participe au dynamisme du centre urbain. L'image positive qu'elle renvoie bénéficie tant à ses habitants qu'à la revitalisation de l'activité économique.

Depuis l'évaluation à mi-parcours, hormis la Maison de l'emploi, aucun nouveau projet n'est venu alimenter la mesure d'amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain. Il est certain qu'il faut cependant nuancer cet aspect car différents projets d'aménagement de l'environnement urbain jalonnent le programme au travers des autres mesures ; signes même de la synergie de cet axe avec d'autres actions proposées (ex. rénovation de la maison vicariale,...).

Il est important de souligner également que les actions entreprises dans la mesure 4.1. sont implémentées de manière intégrée à d'autres actions et projets existants ou prévus sur le territoire de la commune. Les travaux sont entrepris en cohérence avec les priorités du plan communal d'aménagement du territoire et du plan de mobilité communale.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Recommandations

Les projets de l'axe 4 se concentrent essentiellement sur Auvélais. Au vu des résultats et impacts obtenus, le choix n'est pas contestable. Cependant, Sambreville ne se limite pas au centre urbain et d'autres quartiers affichent des besoins criants en terme d'aménagements du cadre de vie: inexistence d'«agora» permettant rencontres et rassemblements, « coins sombres », ... Il apparaît donc important d'exploiter des pistes allant dans ce sens tout en appréciant quel type fonds (subventionnement) est le plus adapté à ce genre de travaux.

4.6 Axe 5 Assistance technique et gouvernance urbaine

L'axe 5 s'articule autour de 2 mesures :

- Mesure 5.1 : Mise en place d'un système de gouvernance urbaine et de management territorial sur l'ensemble de l'entité communale
- Mesure 5.2 : Projet de Ville

4.6.1 *Mesure 5.1 : Mise en place d'un système de gouvernance urbaine et de management territorial sur l'ensemble de l'entité communale*

Afin de garantir le bon fonctionnement du programme, une structure de management local du programme a été mise en place : elle se compose du Comité de management territorial, animé par la cellule d'assistance technique et associant tous les partenaires du programme.

Structure d'appui à la mise en œuvre du programme depuis 2001, la Cellule d'assistance technique a pour objectifs :

- d'assurer la meilleure coordination entre les actions menées et les projets du programme ;
- de garantir la concertation et le consensus entre les partenaires ;
- d'accroître les compétences des opérateurs dans les démarches administratives ;
- d'assumer le relais entre les opérateurs de terrain, les administrations fonctionnelles et l'administration de coordination représentée par la Direction des Programmes européens ;
- d'assurer la promotion du programme.

Outre ces tâches de gestion opérationnelle, elle a également joué un rôle d'animation du programme. Elle a dans ce cadre participé à de nombreuses autres actions telles que l'organisation de différentes conférences de presse pour compte d'opérateurs Urban (auxquelles elle a d'ailleurs participé), l'assistance à la mise en réseau des opérateurs, au montage direct du Projet de Ville,...Notons que la Cellule a, par ailleurs, assuré l'organisation de la « Journée Entreprises » du 2 octobre 2005.

Evaluation

La Cellule d'assistance technique

La cellule d'assistance technique joue un rôle clé dans la gestion opérationnelle du programme et dans sa coordination interne et transversale. Elle est ainsi à la base de l'action du Comité de management territorial dont elle prépare le travail.

Il ressort des entretiens effectués auprès des opérateurs de projet que la Cellule d'assistance technique assure, en ce qui les concerne, d'une manière effective et efficace sa fonction de gestion opérationnelle du programme. La cellule se montre disponible pour répondre aux interrogations.

Beaucoup d'opérateurs déplorent cependant la « surcharge administrative » occasionnée par les rapports de suivi et les rapports financiers. La date de remise des rapports ne concordant pas aux différents niveaux, ceci ajoute à la complexité.

Aujourd'hui, alors qu'une grande partie des budgets sont engagés, la mission d' « assistance technique » s'efface quelque peu au profit de l'animation territoriale.

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

Les opérateurs attestent d'une régulière présence sur le terrain des membres de l'Assistance technique. De manière générale, les contacts pris sont fréquents, surtout avec les opérateurs situés sur la zone même.

Le travail de relais et mise en relation des acteurs peut, à ce jour, encore être accentué par la systématisation de différentes activités (réunions d'auto-évaluation, études de dossier sous l'angle du développement durable,...). L'identification des synergies en sera d'autant plus facilitée. Ce double rôle de veille et de coordination transversale interne et externe nécessite des outils et une organisation adaptée. Les recommandations finales proposées par l'évaluateur vont en ce sens.

La diffusion d'information est un aspect qui devra être également accentué (voir mesures de publicité et « dynamique partenariale »).

Les groupes de travail

En 2004, les groupes de travail se sont réunis ponctuellement (2 réunions du Groupe Economie, 1 réunion du Groupe Formation, 1 réunion du Groupe conjoint Economie-Formation). Au niveau de l'axe 3, les groupes de travail ont été constitués par la plate-forme communale des quartiers⁴¹ et le Comité d'accompagnement du projet Rives d'Art. Plus de 15 réunions ont été menées dans ce cadre. La Cellule d'assistance technique a participé à ces réunions. Notons que le groupe de travail lié à l'axe 4 n'a jamais été effectif. En effet, la création d'un groupe de travail où un seul opérateur, l'Administration communale, était présent s'est avérée difficile voire inutile.

Afin de favoriser les échanges d'informations, ces groupes de travail devraient être systématisés. Concernant l'identification des synergies, plus que les groupes de travail en tant que tels, ce sont des groupes « transversaux » (voir thématiques) qui devraient prendre le relais.

Le Comité de management territorial

Le Comité de management territorial s'est réuni à 2 reprises en 2004 (10/2, 26/10) et à 1 reprise en 2005. Il poursuit ses activités de gestion opérationnelle mais il « s'est orienté davantage vers le suivi strict de la règle de désengagement N+2 et, sur un plan plus qualitatif, vers la mise en réseau des acteurs et des actions »⁴². Il a en outre été confirmé dans son rôle de « gestion urbaine » de par sa fonction de plaque tournante en ce qui concerne la mise en œuvre du « Projet de Ville » dont l'étude a débuté en 2005.

4.6.2 *Mesure 5.2 Projet de Ville*

La Commune de Sambreville a décidé d'établir un projet de ville, qui vise à donner une perspective à moyen terme aux diverses initiatives entreprises, dont celles soutenues par URBAN. Ce projet stratégique pour les dix prochaines années permettra de créer davantage de cohérence et de continuité, et prendra la forme d'un Agenda 21.

Le travail d'élaboration de cet Agenda 21 a débuté en juin 2005 et s'achèvera en mars 2006 avec la publication d'un plan d'action la mise en consultation publique de celui-ci. 9 mois après la publication il sera évalué afin de pouvoir redéfinir l'Agenda 21 en cas de besoin.

⁴¹ La Plate Forme Communale des Quartiers, créée au sein de la mesure, implique la réunion régulière des opérateurs partenaires (18) et un travail de concertation.

⁴² Rapport d'activités 2004

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

Cet Agenda 21 de la Commune de Sambreville vise, comme tout autre Agenda 21, à trouver un équilibre entre le développement économique, social et environnemental tout en s'appuyant sur la participation citoyenne.

Mise à jour de l'évaluation à
mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

4.7 Aspects complémentaires relatifs à la mise en œuvre du programme

4.7.1 Les mesures de publicité

La cellule d'assistance technique a participé à la gestion et à la création d'outils de promotion de l'intervention du FEDER dans le programme URBAN Sambreville.

Ces actions ont abouti à :

- la création d'un logo,
- des brochures publiées en depuis octobre 2001,
- la création et la mise en œuvre d'un site Internet opérationnel depuis janvier 2002,
- une séance d'information sur l'axe 1,
- la négociation d'une convention de partenariat avec Canal C pour la conception et la diffusion de magazines télévisés dédiés à URBAN (diffusion notamment de spot de 10 min)
- la confection de « banderoles » Urban
- des panneaux relatant les activités en cours à disposition des partenaires

L'année 2005 s'est caractérisée par une attention accrue concernant les diverses mesures de publicité à mettre en œuvre. Le nouveau collaborateur de la Cellule d'assistance technique est par ailleurs diplômé en...relations publiques.

4.7.2 La dynamique partenariale et les synergies

« Le Programme URBAN de Sambreville s'inscrit dans une démarche de partenariat entre la Région Wallonne, l'Administration communale de Sambreville, le BEP et les différents partenaires et porteurs de projets du programme. Sa gestion implique la mise en place de modes de collaborations structurées et de formes d'organisation nouvelles afin d'assurer le bon fonctionnement du programme et la cohérence des actions concrètes avec les orientations stratégiques »⁴³.

Les entretiens ont fait apparaître que peu d'opérateurs ont une vue d'ensemble du programme. Beaucoup sont dans ce cadre partisans d'une newsletter les mettant au courant des derniers développements (ce projet est par ailleurs en cours au moment de clôturer le présent rapport).

S'il s'avère que beaucoup d'opérateurs de projet n'ont pas de vue globale du programme Urban, l'information semble transiter, de manière générale, plus facilement à l'intérieur d'un même axe. Plusieurs opérateurs appellent cependant à encore davantage de coopération et d'échanges.

A l'intérieur d'un même projet, la dynamique se révèle en générale assez bonne mais là encore, concertation et synergies, pourraient, en certains cas, être améliorés.

Par essence, la dynamique partenariale exige une organisation et un suivi plus stricts que dans le cas d'un projet porté par une seule organisation. Dans cette perspective, il est bon de mettre en œuvre certains systématismes :

- organisations de réunions régulières
- ordre du jour et PV
- ...

⁴³ Complément de programmation

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

Afin d'assurer un suivi plus efficace, un outil tel que l'auto-évaluation par les parties prenantes au projet (bénéficiaires ou partenaires) se révèle très utile.

Il est également utile de systématiser, quand cela est possible, les « retours » des bénéficiaires sur les actions menées. Ces informations permettront à l'ensemble des partenaires de réorienter, au besoin, leurs activités.

5. Accompagnement de la Cellule d'assistance technique

5.1 La conception du tableau de bord

Un premier canevas du tableau de bord a été réalisé par l'évaluateur en juin 2005. Tel que présenté partiellement à Mr Lhomme le 13 juin 2005, celui-ci était construit autour de 4 axes regroupant les grandes dimensions du programme Urban :

- Un axe économique
- Un axe social
- Un axe environnemental
- Un axe coordination et partenariats noués

Différents opérateurs ont été conviés à travailler sur ce canevas au cours d'une réunion organisée le 5 septembre 2005. Tous ont manifesté leur intérêt pour cet exercice. Il s'agit de :

- Mr Romain, Plate-forme des quartiers
- Mme Bernard, Forem Formation
- Mr le Secrétaire du CPAS de Sambreville
- Mr Cara, BEP
- Mr Gobbo, CPAS
- Mme Charlier, Ecole industrielle
- Mr Lhomme, Cellule d'assistance technique

Cette séance a, par ailleurs, été précédée d'une courte « formation » à l'évaluation et aux indicateurs (voir annexe 1).

Le choix de ces opérateurs assure une représentativité de tous les axes du programme opérationnel URBAN Sambreville et s'est effectué en fonction de leur aptitude à fournir des informations et données afin de valider immédiatement la disponibilité et la faisabilité des indicateurs proposés.

Le canevas final du tableau de bord (c'est-à-dire retravaillé suivant les commentaires des opérateurs) se trouve en annexe.

5.2 L'auto-évaluation

Afin d'affiner les informations quantitatives du tableau de bord, celui-ci comprend une partie qualitative.

Cette partie qualitative comporte un certain nombre de questions, toutes structurées de la même manière, et réparties selon les différents paramètres du programme (ressources, réalisations, résultats, impacts). Chaque question reçoit une cotation de 1 à 5 exprimant le degré de réalisation des outputs.

La réunion d'auto-évaluation s'est déroulée le 12 septembre 2005 suivant le canevas de questions défini au préalable en concertation avec les opérateurs proposés. Elle a permis de faire le point l'état des réalisations, résultats et impacts. De manière plus fondamentale, cette réunion aura permis aux opérateurs du même axe et d'axes différents de se rencontrer, de se questionner et d'échanger leurs points de vue sur les spécificités de leurs actions. L'aspect des synergies a par ailleurs été particulièrement souligné.

De façon globale, les opérateurs se sont dits satisfaits de ce type de rencontre. Ceci laisse à penser que l'organisation d'une telle réunion une à deux fois l'an est à recommander.

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

Tel qu'il a été présenté le 12 septembre, le principe de l'auto-évaluation peut encore être amélioré. S'il s'agit d'une part d'apprécier la performance sur base d'une échelle quantitative allant de 1 à 5, il conviendra ensuite de motiver cette évaluation par le biais de « preuves » étayant ce « jugement ». Les preuves sont des faits, des documents, des éléments tangibles si possible.

Il ne s'agit pas de procéder à des inventaires exhaustifs, des études ou des recherches consommatrices de temps. Il s'agit de répondre d'une part, en évaluant si cette préoccupation apparaît au répondant comme étant au cœur de la stratégie, des préoccupations, des attentions de l'opérateur. Certains critères auront de meilleures appréciations que d'autres et, c'est normal, tout ne peut pas être prioritaire et au cœur de la stratégie.

Pour plus d'informations sur le modèle CAF d'autoévaluation, le lien suivant peut être consulté : <http://www.eipa.nl/default.htm>

5.3 La communication

Les quelques benchmarking prévus dans le cadre de l'amélioration des outils de publicité à la population n'ont pas véritablement permis d'identifier de pratiques innovantes dans le domaine. Il ressort en outre que la diffusion du message à la population n'est pas chose facile.

Des recommandations spécifiques à la communication sont néanmoins proposées (voir recommandations globales). Celles-ci sont tant basées sur nos compétences que sur les observations des partenaires et de la Cellule d'assistance technique.

L'évaluateur propose en outre quelques liens intéressants :

Documents :

Evaluation of the European Union Regional authorities websites Gruppo SOGES (documents succinctement repris dans la présentation où vous trouverez les meilleurs sites internet d'Europe)

http://europa.eu.int/comm/regional_policy/country/commu/sfitbxi062005_fr.htm

- présentation de bonnes pratiques Allemagne et lithuanie

http://europa.eu.int/comm/regional_policy/country/commu/sfitbxi062005_fr.htm

les sites webs :

- Un guide pratique de la communication

- Guide pratique de la communication sur les Fonds structurels 2000-2006

- Nouveaux exemples de bonnes pratiques d'information et de publicité

http://europa.eu.int/comm/regional_policy/country/commu/guide_fr.htm

- Les campagnes de communication (Evénements, Outils de communication, Evaluation, Forum , Guide)

http://europa.eu.int/comm/regional_policy/country/commu/index_fr.htm

- Réunion de Bruxelles 30 juin 2005

http://europa.eu.int/comm/regional_policy/country/commu/sfitbxi062005_fr.htm

- Mieux informer et communiquer sur les interventions des Fonds structurels

<http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/q24226.htm>

- Site de l'agglomération grenobloise

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Rambøll Management

http://www.la-metro.org/fr/developpement/dev_picurban.htm

Les personnes ressources :

- les participants à la réunion du 30 juin 2005

(http://europa.eu.int/comm/regional_policy/country/commu/sfitbxl062005_fr.htm)

Mise à jour de l'évaluation à
mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambre-Willie 2000-2006

Nom	Personne(s) ren-contrée(s)	Entretiens	Auto-évaluation du 12 septembre 2005
BEP	Mr. Longfils		X
	Mr Stevens et M. Waeles	Réalisé 30.06.05	
	Mr.Cara	Réalisé 06.06.05	X
Chambre de Commerce et de l'Industrie de la Province de Namur	Mr. Yernaux	Réalisé 30.05.05	X
Agoria	Mme Hautot	Réalisé 08.06.05	X
	Mr.Chevalier		
Nadir	Mr. Feldbusch	Réalisé 08.06.05	X
TechnoBel	Mr. Neuville	Réalisé 29.06.05	X
FUNDP – Cellule Interfacultaire de Technology Assesment	Mme Marigny	Réalisé 21.09.05	X
Forem Formation	Mme Tilkin	Réalisé 02.06.05	X
Wan	Mme Ceconello	Réalisé 21.09.05	X
CEFOR	Mr. Radelet	Réalisé 31.05.05	X
CPAS	M. Marie-Ch. Foerster	Réalisé 31.05.05	
	M. Gobbo	Réalisé 31.05.05	
	Melle Droessart	Réalisé 31.05.05	
	Mr Chanson		X
Ecole Industrielle	Melle Charlier	Réalisé 06.05.05	X
MIRENA	M. Demeester	Réalisé 30.05.05	X
Sambr'elle	Mme Guillery	Réalisé 30.05.05	
Plate Forme Communale des Quartiers	M. Romain	Réalisé 06.06.05	X
Commune de Sambreville	Mr Petit	Réalisé 02.06.05	Excusé
GABS	M. Pescarollo	Prévu au 04.07.05	X
ASBL Paysage et Patrimoine	M. Crape	Réalisé 31.05.05	X
Contre Vents et Marées	M. Pierson	Réalisé 02.06.05	Excusé

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

6. Conclusions et Recommandations globales

6.1 Conclusions

La mise à jour de l'évaluation à mi-parcours vise à mettre en évidence les réalisations, résultats et impacts de la mise en œuvre du programme URBAN Sambreville jusqu'à ce jour. En ce sens, elle complète et affine l'évaluation à mi-parcours réalisée en 2003.

Tel que conçu, le programme couvre la période allant de 2000 à 2006. Les réalisations n'ont cependant véritablement pu être entamées qu'en 2002, voir 2003. En outre, conformément à la règle N+2, des dépenses peuvent être engagées jusqu'en 2008. Les appréciations liées à cette évaluation tiennent compte de cet état de fait car, de manière pratique, la réelle période de mise en œuvre du programme s'étend quasiment de 2002 à 2008.

De manière générale, on note une évolution sensible dans les projets en comparaison avec l'avancement dont il était fait état lors de l'évaluation à mi-parcours. Cette tendance se vérifie par ailleurs au niveau de tous les axes. Le programme affiche un niveau de réalisation élevé : les phases de lancement ou d'études ont laissé place, comme l'attestent les « tableaux de réalisation », à de multiples concrétisations. A ce niveau l'axe 4 devra cependant faire l'objet d'une attention particulière.

Les résultats sont satisfaisants sous plusieurs aspects. Des créations d'emploi ou extension d'entreprises sont d'ores et déjà notés. L'axe social imprime quant à lui des dimensions nouvelles dans la vie des Sambrevillois. Les impacts sont encore peu perceptibles mais le mouvement engagé laisse présager qu'ils seront satisfaisants.

Réalisations

Depuis l'évaluation à mi-parcours, le programme a connu une avancée significative en termes de réalisations. Au niveau de l'axe « économie »⁴⁴, la plus grande majorité des indicateurs affichent, au deuxième semestre 2005, un niveau atteignant d'ores et déjà les objectifs fixés pour 2008. La mesure 1.3 présente néanmoins un retard certain en termes de « surface viabilisée ».⁴⁵ Relativement à l'axe 2 (axe « formations »), on se situe, fin 2004, à 44 % de l'objectif attendu en termes de personnes touchées. Afin d'atteindre l'objectif 2008, il conviendra toutefois de bien répondre aux difficultés liées au recrutement du public cible. L'axe 3 connaît lui aussi un cheminement positif avec entre 20 et 100 % des objectifs atteints selon le type d'actions fin 2004. Ceci sans compter encore les réalisations de l'année 2005 qui a notamment vu se dérouler la manifestation Rive d'Art. Seul bémol dans le cadre des réalisations, l'axe 4 présente une réelle faiblesse en termes de projets d'aménagements. Il faut néanmoins nuancer cet aspect car différents projets d'aménagement de l'environnement urbain jalonnent le programme au travers des autres mesures ; signes même de la synergie de cet axe avec d'autres actions proposées (ex. rénovation de la maison vicariale,...).

De façon globale, hormis quelques petites exceptions, les réalisations prévues par le programme devraient se dérouler sans réelles difficultés.

⁴⁴ Axe 1

⁴⁵ Appréciation apportée relativement aux données disponibles fin 2004

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Résultats

Les résultats obtenus au travers de la mise en œuvre du programme se révèlent satisfaisants; l'efficacité⁴⁶ se voit dès lors vérifiée sous différents aspects.

En ce qui concerne l'axe « économie », on note des résultats très satisfaisants, et par là une efficacité significative, en terme de nombre d'entreprises sensibilisés, de participation à des ateliers ou encore d'occupation du bâtiment-relais. Le constat se fait cependant plus mitigé en terme d'essaiage (mesure 1.1), d'implication dans les projets NTIC (mesure 1.2), d'entreprises installées ou de surfaces occupées (mesure 1.3). Ceci est notamment dû aux flottements qu'ont connus certains projets (essaiage par exemple) ou à la difficulté d'impliquer de manière profonde les entreprises dans des projets « virtuels » (TIC). Relativement à l'axe 2, fin 2004, les objectifs relatifs aux résultats à atteindre se voyaient réalisés pour un tiers en termes de personnes formées, d'heures de formation dispensées et d'heures de stage. Compte tenu du « timing » général du programme, et pour autant que la progression soit continue, on se situe dans une marge correcte. Concernant l'encadrement (ex. recherche active d'emploi), les objectifs sont, eux, dors et déjà atteints. Les indicateurs de résultats de l'axe 3 sont relatifs au nombre de bénéficiaires touchés. En ce sens, l'efficacité se fait maximale. Une approche qualitative est cependant nécessaire à la bonne appréhension des projets. Pour l'axe relatif à « l'amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain », les résultats sont mesurés en termes de population concernée par les aménagements. Dans cette perspective, l'efficacité est maximale au travers d'un seul projet de grande envergure.

Le programme est donc engagé sur une voie satisfaisante en termes de résultats. En vue d'atteindre les objectifs 2008, l'accent devra cependant être porté sur certains aspects qui devront encore être améliorés ou sur d'autres qui nécessitent un effort continu (ex. formations).

En termes d'efficience, le constat est, de manière générale, satisfaisant. Prenant appui sur les données mise à disposition, les dépenses ont été effectuées de façon réfléchie et dans des proportions concordant avec les réalisations et résultats.

Impacts

Dès 2005, de premiers impacts sont perceptibles.

De manière globale (fin 2004, mi-2005), on peut relever :

- 63 emplois créés
- 3 entreprises créées
- 33 entreprises en expansion
- 1 réseau de sous-traitance créé
- 77 demandeurs d'emploi insérés dans le marché du travail

Différents facteurs rendent cependant l'estimation des impacts quelque peu précoce :

- le démarrage tardif de certains projets
- les phases d'études préalables rendant, de la sorte, une mise en œuvre plus tardive des actions à destination des bénéficiaires.
- le contexte et le caractère particulier de projets qui demandent un réel changement des mentalités

En outre, même si on ne doute pas qu'ils existent, les impacts s'avèrent quelques fois peu aisés à estimer. Une bonne appréciation nécessite un fin suivi des actions ; ce qui n'est pas toujours possible ou réalisé systématiquement. En outre, les effets indirects, sans compter les effets d'aubaine, (ex. Grand-Place) sont parfois difficilement « isolables ».

⁴⁶ Pour rappel, l'efficacité met en correspondance les résultats obtenus à ce jour et les objectifs attendus.

Mise à jour de l'évaluation à

mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

La valeur ajoutée du programme Urban Sambreville est sans conteste appréciable. Celle-ci se fait ressentir sous divers aspects. On citera notamment :

- L'attraction d'activités à haute valeur ajoutée/les projets innovants en cours de développement (Hall relais, WAN,...)
- L'amélioration de l'image de Sambreville
- Les effets de levier constatés parmi lesquels, entre autres, la création de la Halte Fluviale, le Ravel Scoriel ou encore le Centre de Sécurité et d'Incendie qui verra le jour sur le site de Solvay.

Un des points fondamentaux du programme Urban II Sambreville est sans conteste la dynamique partenariale que celui-ci a permis d'imprimer sur l'ensemble de la zone. L'implication des partenaires dans le processus fédère les énergies en vue de buts communs. Ceci qui constitue une réelle valeur ajoutée communautaire qui contribuera à créer un milieu urbain attractif et à renforcer non seulement le consensus local mais aussi l'image positive de la zone vis-à-vis de l'extérieur.

Il apparaît d'ores et déjà que la démarche initiée par le programme URBAN pourra s'inscrire dans la durée : le projet de Ville se révèle par ailleurs un gage de pérennité dans l'approfondissement d'un tel processus.

6.2 Recommandations

Public cible/Population	
Ob- jectif stra- tégi- que	<ul style="list-style-type: none">- Améliorer les processus de recrutement du public cible- Conscientiser davantage la population aux objectifs et aux résultats du programme Urban- Favoriser l'implication citoyenne à l'aide de processus et méthodes adaptées

Actions de communication envers la population et le public cible

En termes de contenu

- Utiliser un langage clair et simple, à portée de tout un chacun en évitant autant que possible tout jargon institutionnel ;
- Mettre en évidence les résultats déjà obtenus (si tant est-il qu'ils soient significatifs bien sûr) ;
- En terme de communication à l'ensemble de la population, souligner le profit que le citoyen peut retirer des actions menées tant au niveau communautaire (amélioration du cadre de vie) qu'individuel. Dans ce cadre, ne pas hésiter à faire la promotion d'actions spécifiques dont il peut bénéficier de manière directe (ex. La Formation X débute prochainement, une réunion d'information se tiendra le..., adressez-vous à.... Ou encore : la Maison de l'emploi vous accueille de ... h à ...h, les services proposés sont...) ;
- Mettre en avant des « Success Stories ». Une personne ayant bénéficié d'une action relate son expérience. Les citoyens peuvent se reconnaître dans le personne interviewée qui s'avère être un concitoyen, voir une connaissance ou un voisin...

En termes de medium et de lieux de diffusion

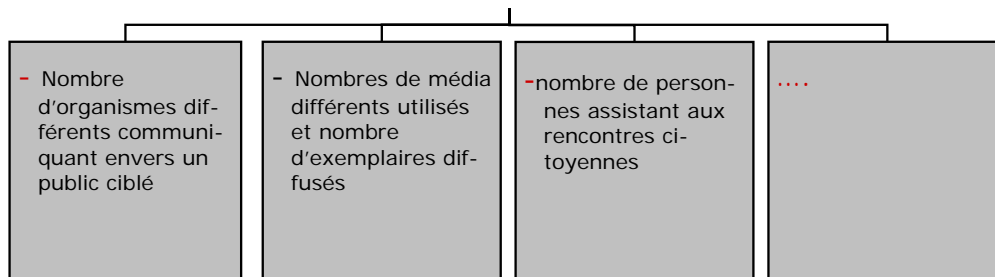
- Utiliser si possible des médiums déjà disponibles et couvrant tout le territoire (tels que le Bulletin communal) ;
- Investir au maximum les lieux très fréquentés (banque, poste,...) par voie d'affiche ou par dépôt de folders, voir par la combinaison des deux. Les affiches ont l'avantage d'attirer directement l'attention tandis que les folders apportent une information plus détaillée et structurée.

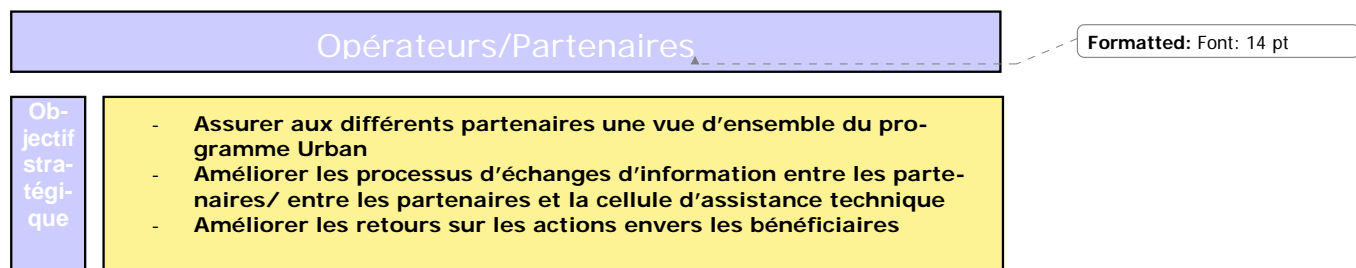
Actions pour favoriser l'implication des citoyens

- Activer la création de Comités de quartiers officiels ;
- Organiser des rencontres citoyennes au travers de Comités de quartier ou d'associations socio-culturelles ou sportives existantes. Le travail de découpage de la Ville en quartiers est en ce sens significatif ;
- Les thématiques identifiées par le PCDC sont porteuses auprès des citoyens. Le consultant en charge du projet de Ville s'est d'ailleurs basé sur celles-ci pour organiser ses premières réunions dans les quartiers.

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

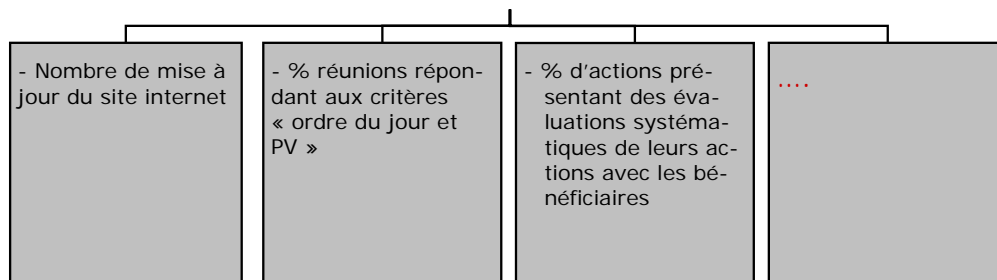
Indicateurs de réalisations possibles

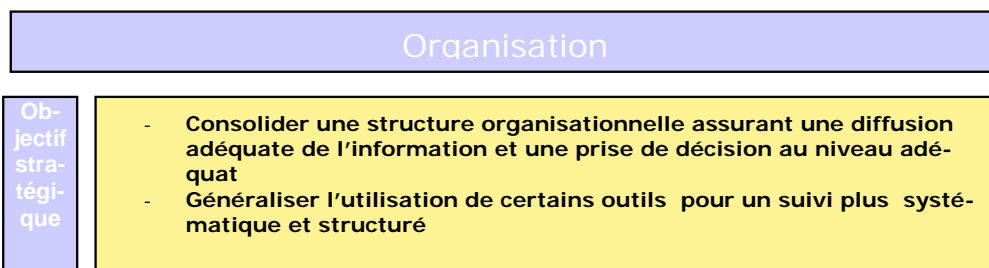




Actions

- Mettre à jour régulièrement le site internet ;
- Diffuser régulièrement une newsletter aux opérateurs de projet. (Ce projet est par ailleurs en cours de réalisation. La newsletter devrait également être diffusée aux instances communales, aux entreprises, voir à d'autres « cellules Urban »). La newsletter pourrait tout simplement contenir des liens vers le site web actualisé ;
- Instituer un « Forum » avec modérateur-animateur (système de questions-réponses) ;
- Actualiser régulièrement les fiches-projets. Indiquer précisément dans celles-ci qui responsable de quoi, quand avec quels moyens. Mettre celles-ci à disposition sur le web dans l'espace réservé aux opérateurs ;
- Systématiser les réunions avec procès-verbaux et ordre du jour, documents, Power-Point ;
- Préciser (ou repréciser) les rôles de chacun au niveau de la communication de l'information (ex. Le coordinateur fait redescendre les informations issues du Comité de Management territorial auprès des opérateurs de son axe, ...). Une description écrite des rôles dévolus à chacun et une diffusion auprès des acteurs concernés serait à envisager ;
- Systématiser les évaluations des actions par les bénéficiaires et les retours vers ceux-ci afin de s'enquérir des résultats obtenus (quand cela a du sens).

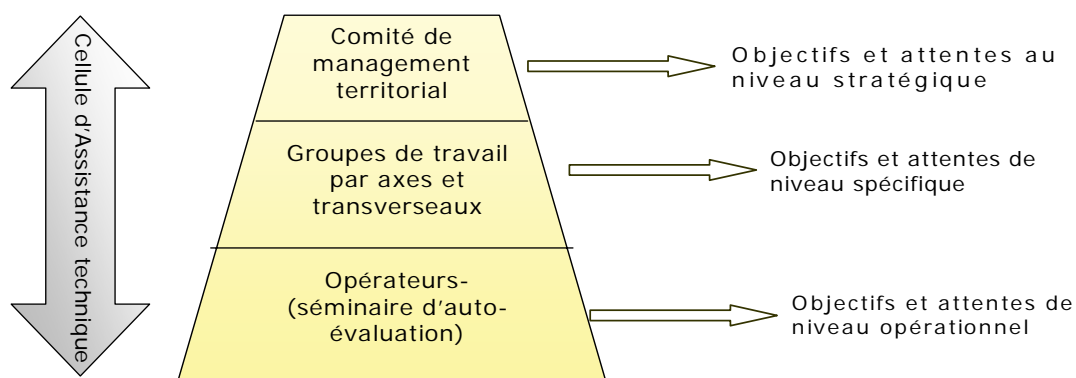




Actions

- Utiliser le tableau de bord élaboré lors de la mise à jour de l'évaluation à mi-parcours (voir annexe 2) afin de disposer d'une vue globale et synthétique du programme ;
- Organiser, une ou deux fois l'an, un « séminaire » d'auto-évaluation pour tous les opérateurs. Après une matinée où chacun fait l'état des lieux de ses réalisations et résultats (sur le modèle de l'autoévaluation proposée par l'évaluateur), l'après-midi pourrait être consacrée à différentes réunions thématiques rassemblant des opérateurs d'axe différents. Elaboré au préalable, le tableau de bord, entre autres, servirait de document de référence lors des différentes discussions ;
- Réactiver les groupes de travail par axes une à deux fois l'an. Ces groupes de travail seraient organisés quelques semaines après le séminaire d'auto-évaluation des opérateurs ; ils bénéficieraient de la sorte des conclusions et des remarques issus de celui-ci. De manière idéale, une version actualisée du tableau de bord serait réalisée en vue de ces rencontres.
- Encourager la Cellule d'assistance technique dans un rôle de synthèse des informations et d'approfondissement des idées issues des réunions. La cellule relaierait dès lors l'information vers les acteurs intéressés ;
- Utiliser le modèle de l'auto-évaluation lors de certaines réunions entre les partenaires d'un même projet ;
- Systématiser les évaluations des actions par les bénéficiaires de par l'utilisation d'un questionnaire simple (4-5 questions à choix multiples) à remplir à l'issue de l'action (Satisfaction globale? Points positifs? Améliorations éventuelles?). Le suivi dans le cadre d'une enquête plus globale peut être intéressant en ce qui concerne des aspects particuliers.

On pourrait schématiser la structure de la manière suivante :



Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Les besoins et attentes au niveau organisationnels sont formulés par les opérateurs (au cours de l'auto-évaluation ou de manière plus ponctuelle). Ceci est une base pour les débats plus spécifiques des groupes de travail par axes ou transversaux. Le Comité de management territorial peut se prononcer, lui, sur des aspects plus stratégiques. Dans le même ordre d'idée, une orientation stratégique est répercutée dans la chaîne aux groupes de travail qui pourront en définir les aspects spécifiques tandis que les opérateurs s'attacheront aux questions plus opérationnelles.

L'information est synthétisée et étudiée par la Cellule d'assistance technique qui constitue le relais de l'information entre les différentes strates.

Le but de la structure est bien d'établir des niveaux d'information, de sensibilisation, d'implication et de concertation assurant une gestion proactive et évolutive du programme URBAN. Ce modèle ne retire rien au fait que des opérateurs pourraient proposer, par exemple, une option stratégique. Le Comité de Management territorial peut également assurer une part de la gestion opérationnelle. En termes d'animation et de moteur de la dynamique, la cellule d'assistance technique doit cependant disposer de larges moyens car les réactions et décisions doivent être rapides. Des chaînes décisionnaires trop longues et trop complexes ne feraient que nuire à l'efficacité.

Afin de favoriser les synergies, il serait opportun que les groupes de travail (y compris transversaux ou thématiques) jouent aujourd'hui le rôle de plate-forme de rencontre et d'échanges. Il est évident qu'une démarche de participation proactive sera demandée aux opérateurs. En effet, rien ne pourra être entrepris sans la volonté des opérateurs à participer pleinement aux actions entreprises. Il est clair que plusieurs d'entre eux démontrent d'ores et déjà une réelle motivation dans ce sens.

Synergies	
Ob- jectif stra- tégi- que	<ul style="list-style-type: none">- Capitaliser les énergies développées dans les partenariats existants (y compris public/privé)- Favoriser les synergies à l'intérieur des axes- Favoriser les synergies entre les axes- Favoriser synergies entre les acteurs de la zone et ceux hors zone

Actions

- Organiser, une ou deux fois l'an, un « séminaire » d'auto-évaluation pour tous les opérateurs. Après une matinée où chacun fait l'état des lieux de ses réalisations et résultats (sur le modèle de l'autoévaluation proposée par l'évaluateur), l'après-midi pourrait être consacrée à différentes réunions thématiques rassemblant des opérateurs d'axes différents ;
- S'assurer de la bonne diffusion de l'information au travers d'un même axe de façon à ce que chacun dispose des données synthétisées indispensables au suivi de la mise en œuvre ;
- Réactiver des groupes de travail inter-axes (ou groupes thématiques) ;
- Systématiser la réflexion sur le caractère durable d'un projet. La Cellule d'assistance technique, au travers de toute proposition ou projet existant, peut s'atteler, plus systématiquement, à l'identification des diverses dimensions possibles d'un dossier (économique, sociale, environnementale) et cerner quelles extensions ou synergies sont possibles.

Les indicateurs possibles sont proposés dans le tableau de bord.

Rambøll Management

7. Annexes

Mise à jour de l'évaluation à
mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Annexe 1

Séminaire 5 septembre 2005

Urban Sambreville

Construction du tableau de bord &

**Adaptation des questions d'auto-
évaluation**

Mise à jour de l'évaluation à
mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

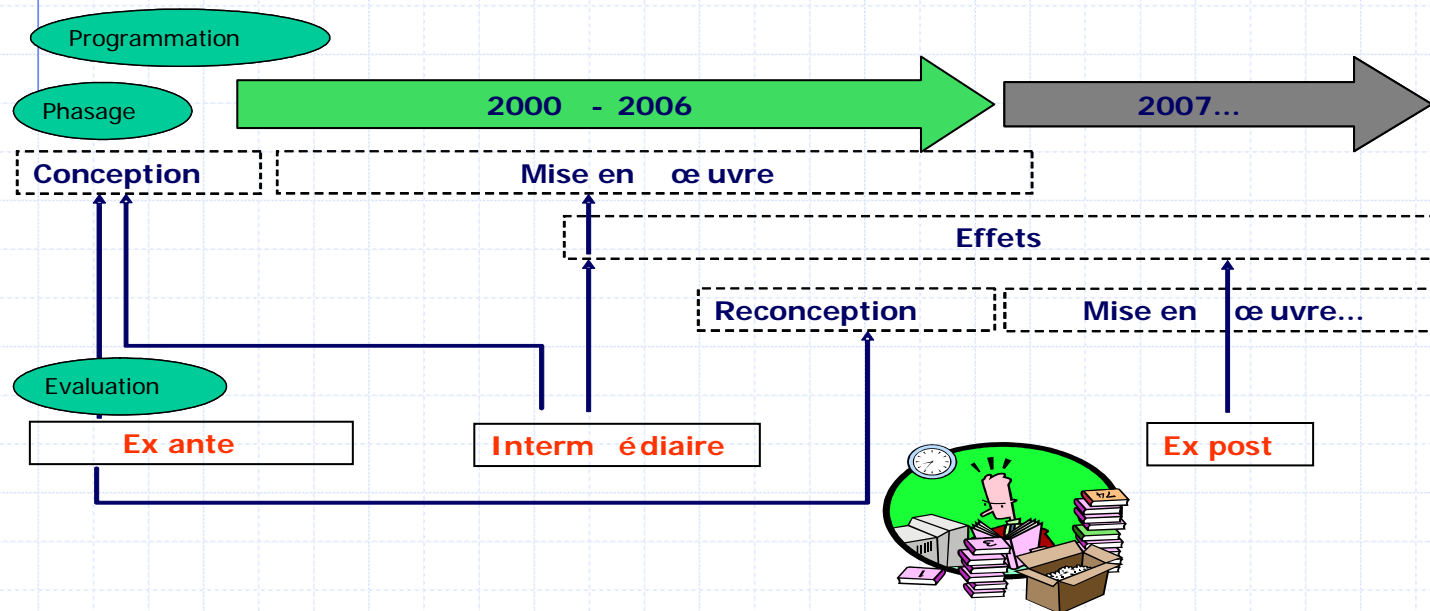
Définition

L'évaluation est une appréciation des interventions en fonction de leurs résultats, de leur impact et des besoins qu'elles visent à satisfaire.

- par référence à des critères et à des normes explicites.

Concepts et phases préalables à la mise en œuvre des outils

➤ Le Cycle de l'évaluation



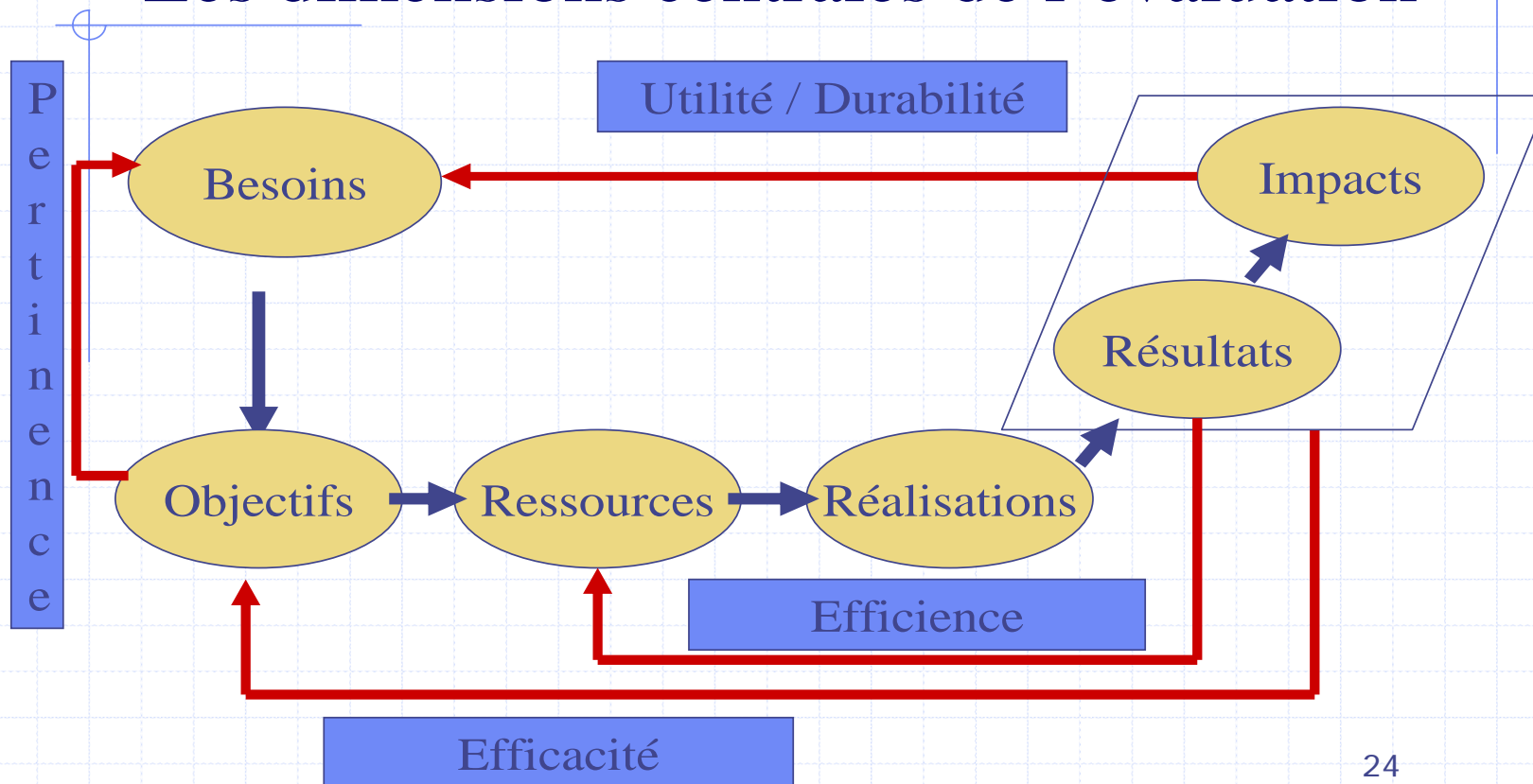
Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambre-Willie 2000-2006

La logique d'intervention

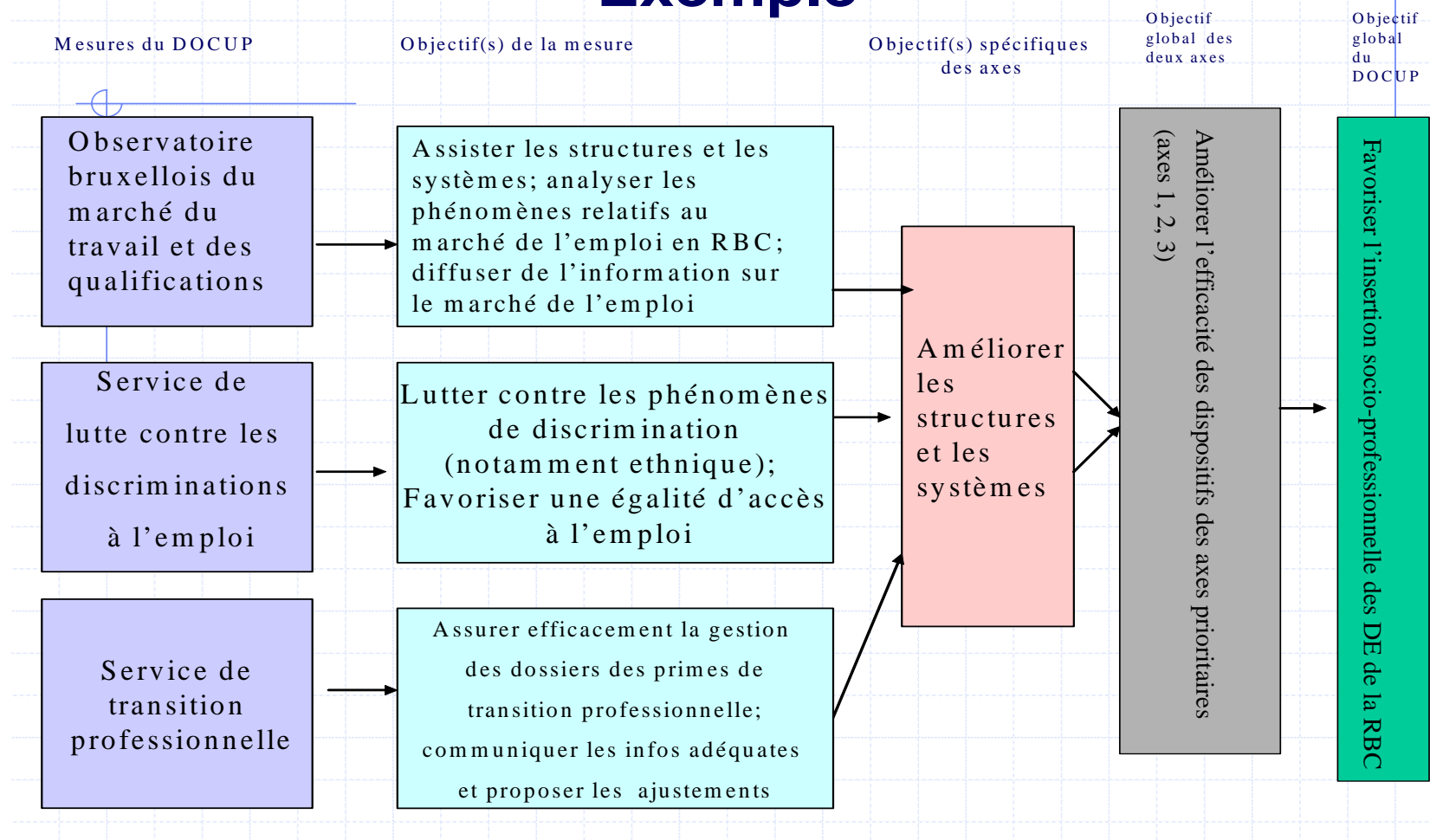
Une intervention publique est menée pour une raison

- Elle répond à des **besoins**
 - Elle requiert des **ressources**
 - Elle contribue à des **produits**
 - Qui mènent à des **résultats et des impacts**
-
- **Pour un programme, on parle de logique de programmation**
 - **Plus globalement, de “logique d'intervention”**

Les dimensions centrales de l'évaluation



Exemple



Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambre-ville 2000-2006

Les questions de l'évaluation

- **Pertinence (relevance):**
 - Y-a-t-il adéquation entre les objectifs de l'intervention et les besoins auxquels il faut répondre ?
- **Efficacité (effectiveness):**
 - Les résultats attendus ont-ils été obtenus ? Les objectifs spécifiques et généraux sont-ils atteints ?
- **Efficiency (efficiency):**
 - Les résultats et les impacts sont-ils obtenus à un coût raisonnable ?

Les questions de l'évaluation

- **Durabilité (sustainability)**

Les effets perdurent-ils à moyen ou long terme ?

- **Utilité (utility)**

Les impacts de l'intervention correspondent-ils bien aux besoins de la société et aux problèmes à résoudre ?

- **Cohérence**

Interne: correspondance entre les différents objectifs de la même intervention

Externe: correspondance entre les objectifs d'une intervention et d'autres interventions publiques

La notion d'indicateur

L'indicateur :

- ✓ produit une information,
- ✓ mesure un fait ou une opinion,
- ✓ aide à communiquer,
- ✓ aide à négocier, à décider.

Indicateurs et évaluation

- ✓ les indicateurs doivent être mis en place au démarrage du programme
- ✓ l'évaluation repose sur des indicateurs
- ✓ le jugement est opéré sur base d'indicateurs de résultat
- ✓ les indicateurs sont des systèmes d'alerte
- ✓ les indicateurs sont toujours quantitatifs

Indicateurs de contexte et de programme

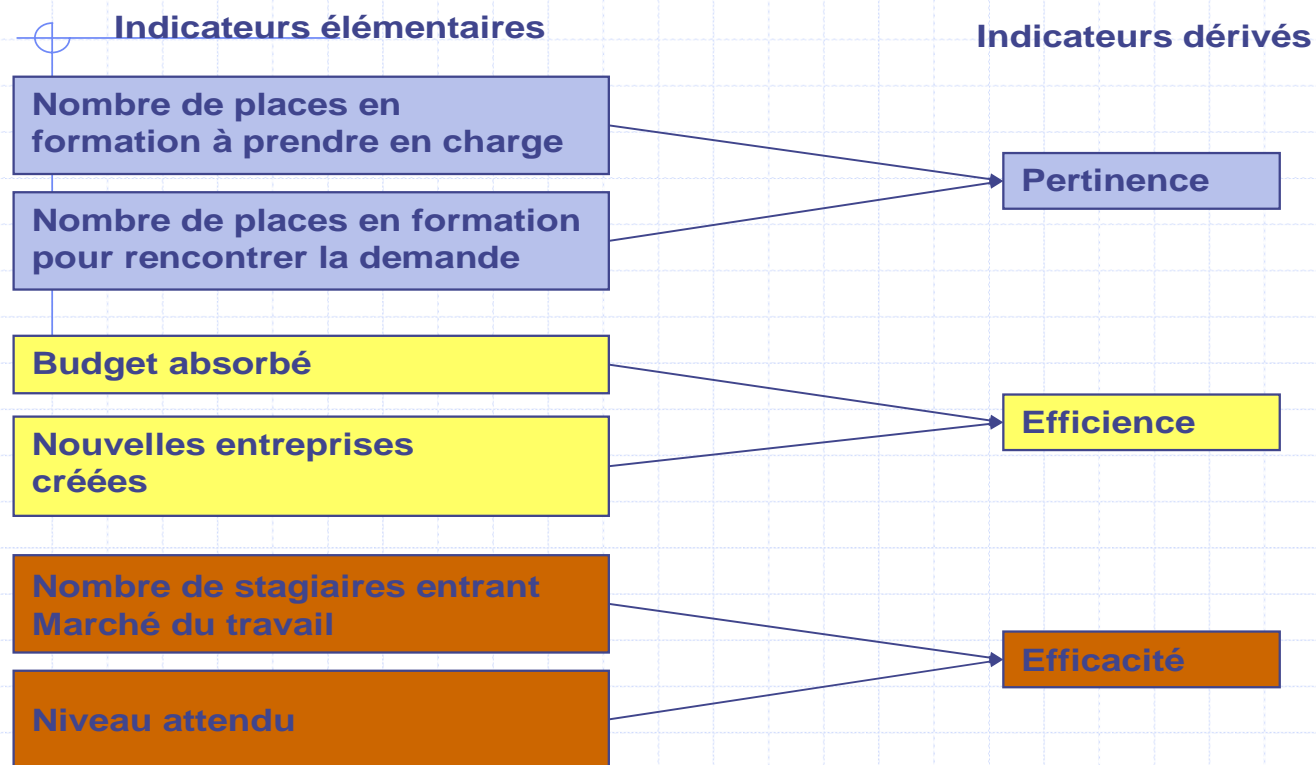
Les indicateurs de contexte :

- s'appliquent à l'ensemble du territoire, d'une population, d'une catégorie de population
- ne s'appliquent pas à la mise en œuvre du programme et à ses effets

Les indicateurs de programme :

- concernent uniquement la partie ou la catégorie du public ou la partie de territoire effectivement atteinte
- cherchent à suivre à la trace les effets du programme

Des indicateurs élémentaires aux dérivés



Qu'est-ce qu'un bon indicateur?

7 critères principaux

Sensibilité

Traçabilité

Efficacité

Clarté

Pertinence

Consistance

**Liaison
univoque**

Définition des critères

- **La liaison univoque** : ils sont directement déduits des objectifs stratégiques auxquels ils se rapportent et permettent de mesurer le degré dans lequel ils sont accomplis
- **La pertinence** : il ne faut retenir que les plus pertinents de manière à limiter les paramètres à suivre et les efforts de collecte d'information à effectuer
- **La clarté** : les indicateurs doivent être compréhensibles et faciles à définir. Les définitions en sont courtes, explicites et non ambiguës
- **La consistance** : les indicateurs choisis doivent pouvoir résister à l'épreuve du temps. Les données pourront être comparées dans le temps et entre elles.

Définition des critères (suite)

- **L'efficacité** : la mesure des indicateurs ne doit pas nécessiter trop d'énergie, de temps ou de moyens. L'indicateur n'a pas vocation à décrire parfaitement une situation mais bien de donner une indication pertinente à un acteur/décideur.
- **La traçabilité** : il doit être possible de mesurer à intervalles réguliers les valeurs des indicateurs retenus.
- **Le sensibilité** : il est indispensable que l'influence exercée par les acteurs sur l'objectif se reflète dans l'indicateur. A intervalles réguliers, les efforts se traduiront dans les mouvements positifs ou négatifs des valeurs de l'indicateur.


Problèmes susceptibles de survenir

- Une absence d'indicateurs (particulièrement au niveau des résultats et des impacts).
- Un nombre excessif d'indicateurs.
- Des indicateurs mal définis,
- ...influencés fortement par le contexte et faiblement par le programme,
- ... difficiles/coûteux à quantifier,
- ... présentés et expliqués de façon inadéquate.

Définition des indicateurs par niveaux d'objectifs

Niveau d'objectif	Type d'indicateur	Définition	Acteurs-clés
	Ressource	Moyen mis à disposition par les financeurs et utilisé par les opérateurs pour leurs activités	Financeurs et opérateurs
Objectif rationnel	Réalisation	Produit de l'activité des opérateurs	Opérateurs
Objectif spécifique immédiat	Résultat	Effet immédiat pour les destinataires directs	Destinataires directs
Objectif spécifique durable	Impact spécifique	Effet durable pour les destinataires directs	Destinataires directs
Objectif stratégique Finalité	Impact global	Effet global pour l'ensemble de la population concernée (destinataires directs et indirects)	Destinataires directs et indirects

Annexe 2



Urban Sambreville

Tableau de bord & Auto-évaluation

Mise à jour de l'évaluation à
mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Axe Economique	Indicateurs de ressources	Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
<i>Mesure 1.1 Reconversion économique et émergence d'initiative économique</i>	Taux de réalisation cumulé (en %)	*Ateliers de sous- traitance et d'essai- mage organisés *Dossiers initiés ou accompagnés de réseau de sous-traitance ou d'essai- mage * Campagne de sensibilisation à la créativité *Dossiers de création /extension accompagnés	*Entreprises impliquées dans des réseaux de sous- traitance *Créateurs impliqués dans des projets d'essai- mage *Entreprises touchées par des actions de sensibilisation	*Emplois créés * Entreprises créées/en expansion
<i>Mesure 1.2 Ouverture à la culture technologique et utilisation des TIC</i>		* Nombre d'entreprises sensibilisées aux TIC *Nombre d'actions de sensibilisation aux TIC	*Dossiers d'entreprise accompagnés: -À titre individuel -À titre collectif	
<i>Mesure 1.3 Aménagement et amélioration d'infrastructures en équipements structurants</i>		*nombre d'actions d'aménagements (projets)	*Taux d'occupation du bâtiments-relais	

	Question Axe économique	Notation (1-5)	Argumentaire de la note	Points à améliorer
1-1	Comparativement aux dépenses effectuées, comment qualifieriez-vous les résultats atteints?	/5		
1-2	Les actions d'information et de sensibilisation menées dans le cadre de votre mesure ont-elles fait naître l'émulation espérée au niveau du public ciblé?	/5		
1-3	L'état d'avancement des réalisations vous satisfait-il?	/5		
1-4	Etant donné le contexte, les résultats obtenus sont-ils à la mesure de vos attentes?	/5		
1-5	Comment qualifieriez-vous le bilan du programme en terme d'emplois créés et de création d'entreprises?	/5		

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Axe Formation	Indicateurs de ressources	Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
<i>Mesure 2.1 Amélioration des qualifications professionnelles et développement de la formation qualifiante à des emplois nouveaux</i>	Taux de réalisation cumulé (en %)	*Volume de formation (Heures de formation et de stage dispensées x Nombre de formations)	*Nbre de personnes formées *Nombre de demandeurs d'emploi formés *Nombre de personnes encadrées (hors formations) dont: -Recherche d'emploi -Création d'emploi	*Taux d'insertion dans l'emploi *Nombre de CDI: Nombre de CDD: Nombre de contrats intérimaires: Reprises d'études: *Nombre de demandeurs d'emploi insérés dans le marché du travail

	Questions Axe 2 « formations »	Notation (1-5)	Argumentaire de la note	Points à améliorer
1-1	Comparativement aux dépenses effectuées, comment qualifieriez-vous les résultats atteints?	/5		
1-2	Etes-vous satisfait du montage et la mise en œuvre des formations(ou du coaching) sur Sambreville ?	/5		
1-3	Étant donné le contexte, les résultats obtenus sont-ils à la mesure de vos attentes ?	/5		
1-4	Comment qualifieriez-vous la motivation des participants ?	/5		
1-5	Comment qualifieriez-vous le bilan en terme de socialisation, « re-motivation » et d'emplois créés ?	/5		

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Axe Social	Indicateurs de ressources	Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
<p><i>Mesure 3.1 Réintégration sociale des publics marginalisés</i></p>	<p>Taux de réalisation cumulé (en %)</p>	<p>Nombre d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ information citoyenne ▪ prévention (toxicomanie, délinquance) ▪ animation culturelle, artistique et sportive ▪ médiation (incluant activités de conciliation, intermédiation, et négociation) 	<p>Nombre de personnes touchées:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ information citoyenne ▪ prévention (toxicomanie, délinquance) ▪ animation culturelle, artistique et sportive ▪ médiation (incluant activités de conciliation, intermédiation, et négociation) <p>-Pourcentage de bénéficiaires Urban (public cible) parmi les personnes touchées par les actions</p>	<p>(Taux de réinsertion sociale)</p> <p>Enquête « bénéficiaires » sur les effets des actions menées</p>

	Question Axe social	Notation (1-5)	Argumentaire de la note	Points à améliorer
1-1	Comparativement aux dépenses effectuées, comment qualifieriez-vous les résultats atteints ?	/5		
1-2	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'état d'avancement de vos actions?	/5		
1-3	Le nombre de bénéficiaires (associations pour la PFCQ) touchés par vos actions répond-t-il à vos attentes?	/5		
1-4	Relativement au contexte, comment qualifieriez-vous le bilan du programme en termes de redynamisation sociale (emplois)?	/5		
1-5	...	/5		

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Axe Environnemental	Indicateurs de ressources	Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
<p><i>Mesure 4.1</i> <i>Assainissement de l'environnement urbain</i></p>	<p>Taux de réalisation cumulé (en %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Nombre de projets d'aménagement en cours/réalisés *Nombre de projets étudiés *Nombre de projets privés créés 	<ul style="list-style-type: none"> *Territoire concerné par les aménagements *Population concernée par les aménagements 	<ul style="list-style-type: none"> *Implantation d'activités nouvelles (maintien d'activités) *Création d'emplois -*Investissements réalisés *Amélioration de l'image de marque de Sambreville (au travers d'une enquête)

	Question Axe environnemental	Notation (1-5)	Argumentaire de la note	Points à améliorer
1-1	Comparativement aux dépenses effectuées, comment qualifieriez-vous les résultats atteints?	/5		
1-2	Comment qualifieriez-vous l'état d'avancement des projets en cours?	/5		
1-3	Dans quelle mesure pensez-vous que les projets d'aménagement effectués/en cours ont-ils contribué à accroître le caractère convivial de Sambreville, son image 1) Au sein de la population ? 2) À l'extérieur ?	/5		
1-4	Dans quelle mesure pensez-vous qu'il y ait corrélation (indirecte) entre l'augmentation de l'activité et l'amélioration du cadre urbain ?	/5		
1-5	Le respect du mobilier urbain a-t-il évolué significativement ?	/5		

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Dynamique partenariale	Indicateurs de ressources	Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
<p><i>Indicateurs transversaux</i></p>	<p>Taux de réalisation cumulé (en %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Nombre de réunions entre partenaires pour la gestion de leur propre axe *Nombre de réunions visant à développer des synergies inter-axes *Nombre de réunions visant à développer des synergies avec des acteurs extérieurs *Nombre de réunions d'autoévaluations ou de débriefing 	<ul style="list-style-type: none"> *Nombre de partenariat public/privé *Nombre de personnes (organisations) différentes mobilisées dans le cadre des réunions visant des synergies *Nombre de dossiers initiés au termes des réunions entre partenaires d'axes différents 	<ul style="list-style-type: none"> *Nombre de projets développés intégrant des dimensions à la fois sociales, économiques et environnementales (tout au moins deux des dimensions)

	Axe 5 Assistance technique & Gouvernance urbaine	Notation (1-5)	Argumentaire de la note	Points à améliorer
1-1	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait (nombre de réunions, organisation, qualité des conclusions,...)des relations entre les différents partenaires au sein: -du projet -De l'axe -Du programme	/5 /5 /5		
1-2	Dans quelle mesure les relations de partenariat public/privé donnent-elles satisfaction?	/5		
1-3	Dans quelle mesure les contacts pris avec les autres partenaires URBAN ont-ils permis d'initier: -des nouveautés au sein du projet ? -Des pistes pour de nouvelles collaborations/actions ? -Des réalisations concrètes ?	/5 /5 /5		
1-4	Dans quelle mesure pensez-vous que le Programme Urban a-t-il contribué à changer l' « image » de Sambreville ?	/5		
1-5	Dans quelle mesure, à votre niveau, penseriez-vous pouvoir améliorer l'aspect de communication des objectifs « URBAN » aux citoyens ?	-		

Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme opérationnel URBAN Sambreville 2000-2006

Remarques quant aux indicateurs développés

Axe Economie

Les indicateurs de création d'emploi et de création d'entreprises sont des données qu'il est malaisé d'obtenir de façon précise. Les effets d'aubaine sont en outre difficilement mesurables comme tels. Ces indicateurs sont néanmoins importants notamment en terme de communication.

Une étude de type macro-économique (statistiques sur la zone) pourrait compléter, voir nuancer l'interprétation de ces indicateurs.

Axe Formation

La définition du taux d'insertion est conforme à celle développée au Forem. Dans ce cadre, il faut systématiser le suivi des stagiaires après un an afin de s'enquérir de leur situation.

Axe Social

Les personnes touchées au travers des manifestations ne sont pas nécessairement « le public cible ». Il conviendrait de plus clairement identifier la « part » du public cible parmi les participants.