



Rapport final :
évaluation à mi-parcours
URBAN Sambreville

Le présent rapport d'évaluation n'engage que ses auteurs et ne reflète pas
nécessairement l'opinion de ses commanditaires.

TABLE DES MATIERES

0. RESUME	4
1. INTRODUCTION.....	7
1.1. LE CONTEXTE.....	7
1.2. LES OBJECTIFS CLES DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS.....	7
2. LA METHODE D'EVALUATION	8
2.1. CONCEPTS CLES DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS	8
2.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE ET MODE OPERATOIRE.....	9
2.2.1. <i>Approche méthodologique</i>	9
2.2.2. <i>Mode opératoire</i>	11
3. CORPS DE L'EVALUATION	15
3.1. PERTINENCE ET COHERENCE DE LA STRATEGIE	15
3.1.1. <i>Urban II : contexte</i>	15
3.1.2. <i>La validité de l'analyse AFOM</i>	16
3.1.3. <i>Rappel des éléments clés du programme opérationnel et de son complément</i>	24
3.2. ANALYSE DES INTERVENTIONS.....	44
3.2.1. <i>AXE 1 : Reconversion économique et développement économique endogène</i>	45
3.2.2. <i>AXE 2 : Valorisation des ressources humaines et amélioration des qualifications professionnelles</i>	55
3.2.3. <i>AXE 3 : Revitalisation sociale de la ville et des quartiers</i>	61
3.2.4. <i>AXE 4 : Amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain</i>	63
3.2.5. <i>AXE 5 : Assistance technique et Gouvernance urbaine</i>	65
3.3. QUALITE DE LA MISE EN OEUVRE ET SYSTEME DE SUIVI	66
3.3.1. <i>Gestion, suivi et exécution</i>	66
3.3.2. <i>Procédures de consultation, contribution du partenariat à la qualité du suivi et de l'exécution</i>	70
3.3.3. <i>Mécanismes de contrôle, conformité de la législation</i>	71
3.3.4. <i>Sélection des projets</i>	73
3.3.5. <i>Fiabilité des procédures de collecte des données et leur bonne adaptation aux délais impartis</i>	74
3.3.6. <i>Moyens de communication mis en place</i>	75
3.3.7. <i>Participation citoyenne</i>	77
4. VALEUR AJOUTEE COMMUNAUTAIRE	79
5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES	80
5.1. CONCLUSIONS	80
5.2. RECOMMANDATIONS.....	83
GLOSSAIRE	86
ANNEXES	87

0. Résumé

Le "**Cadre d'action pour un développement urbain durable**" adopté par la Commission en octobre 1998 reconnaît l'importance de la dimension urbaine dans les politiques communautaires, et souligne en particulier les possibilités offertes par les programmes de développement régional cofinancés par les Fonds structurels.

Les documents de programmation des régions éligibles aux **Objectifs prioritaires 1 et 2** durant la période 2000-2006 comprennent des mesures intégrées de développement économique et social couvrant de nombreuses zones urbaines. Par le biais d'une approche territoriale intégrée, ces mesures peuvent contribuer substantiellement au développement équilibré ou à la reconversion des régions visées. En outre, les mesures financées au titre de l'**Objectif 3** renforcent également la cohésion sociale dans les villes non couvertes par les Objectifs 1 et 2.

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 Sambrevalle a été finalisée en novembre 2003. La méthode de travail, repose sur les principes clés de l'évaluation de programmes européens exposés par la Commission européenne¹ : l'analyse de diverses sources d'informations, documents de programmation, rapport annuel ; interviews des personnes ressources, coordinateurs de projets et opérateurs partenaires ; séminaire de consolidation.

Les données qualitatives issues des interviews sont arrêtées à la fin août 2003 alors que les données chiffrées pour les indicateurs de réalisations et de résultats sont arrêtés à la fin juin 2003².

L'**objectif** global de l'évaluation à mi-parcours est 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 programme³.

¹ MEANS

² A l'exception de la mesure 2.2. où les chiffres sont arrêtés à la fin décembre 2002.

³ In Cahier spécial des charges URBAN Sambrevalle, p.7, paragraphe 1.

Objectifs de l'évaluation de la pertinence et de la cohérence de la stratégie :

- vérifier la validité de l'analyse ex ante
- vérifier la cohérence et la pertinence des axes stratégiques, des priorités retenues et des objectifs

Objectifs de l'analyse des interventions :

- 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 rencontrés dans la mise en œuvre
- fournir une appréciation quant à la pertinence des indicateurs et la quantification des objectifs fixés

Objectifs de l'analyse de la qualité de la mise en œuvre et du système de suivi :

- fournir une appréciation concernant l'adéquation et la qualité des mécanismes de gestion et de mise en œuvre

Le programme Urban a apporté un élan nouveau à la commune de Sambreville. Le sentiment que la commune était enfin « reconnue » et l'impression nouvelle qu'il était possible de « faire des choses » à Sambreville, ont conduit de nombreux acteurs vers plus de confiance et d'espoir dans le redéploiement économique et social de la zone considérée.

Les principales conclusions de l'évaluation, en ce qui concerne l'analyse de la cohérence et de la pertinence de la stratégie sont :

- Le maintien de la validité de l'analyse socio-économique et de la matrice AFOM effectuées lors de l'élaboration du dossier de candidature
- La cohérence et la pertinence maintenues de la stratégie et des axes prioritaires retenus dans le programme opérationnel
- La cohérence et la pertinence des priorités retenues avec les priorités de la Commission européenne et de la Région wallonne
- Un manque de lisibilité dans l'exposé des objectifs et des indicateurs aux différents niveaux du programme (global, axe, mesure) – lecture verticale peu aisée
- Les critères de sélection des projets sont cohérents et pertinents. Cependant, on peut améliorer la structuration des critères de sélection, du niveau du complément de programmation opérationnel à celui des grilles d'analyse des projets

Les principales conclusions de l'évaluation, en ce qui concerne l'analyse des interventions sont :

- Le retard dans le démarrage pour l'ensemble du programme, avec pour conséquence une durée de vie des projets qui n'excède pas un an au moment de l'évaluation à mi-parcours
- Peu de réalisations et de résultats constatés, pour la raison évoquée ci avant et pour certaines actions, à cause de retard dans la mise en œuvre elle-même. Cependant, on notera que dans son ensemble, le programme respecte les délais de mise en œuvre impartis et ce, malgré le retard au démarrage du programme.
- Les principales difficultés sont celles de l'atteinte des publics cibles, du retard pris dans la réalisation de certaines actions et dans l'animation interne des mesures (pilotage des projets)
- La visibilité des actions est généralement bonne pour le public cible et les opérateurs, à l'exception des actions de type préparatoires (études, états des lieux)
- Les partenariats développés dans le cadre du programme présentent un caractère innovant et prometteur de pérennité des actions

-
- Les indicateurs de réalisations et de résultats, au niveau des mesures, devraient être complétés de manière à permettre un suivi plus opérationnel des avancées par mesure (tableau de bord de gestion)

Les principales conclusions de l'évaluation, en ce qui concerne la qualité de la mise en œuvre et système de suivi sont :

- La Cellule d'Assistance Technique a pleinement joué son rôle d'assistance technique et est même allée plus loin, en jouant un rôle d'animation au sein de la zone de Sambreville
- Aujourd'hui et pour les années à venir, même au-delà du programme, un besoin se fait sentir pour un maintien et même une accentuation de l'animation territoriale
- Les groupes de travail par axe prioritaire, créé au début du programme, ne sont plus en activité, mis à part le groupe de travail de l'axe 3
- La mise en œuvre du programme est conforme au respect des législations
- Les actions menées en matière de publicité et de communication sur le programme sont très satisfaisantes
- La participation citoyenne a été initiée au sein de la commune de Sambreville

Les principales recommandations pour la Cohérence et la pertinence de la Stratégie sont :

- Veiller à la lisibilité et à la cohérence complète des différents indicateurs aux différents niveaux du programme
- Clarifier la structure des différents objectifs aux différents niveaux du programme
- Décrire les liens entre critères de sélection de projet et indicateurs
- 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

Les principales recommandations pour l'analyse des interventions sont :

- 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
- Réactiver les groupes de travail par axe
- Exploiter de manière plus approfondie les outils de communication et de transfert de l'information existant
- Obtenir un retour de la part du public cible, quant à sa connaissance et à sa satisfaction par rapport aux actions menées
- Favoriser l'appropriation du programme par la population de Sambreville
- Renforcer le rôle d'animation territoriale de la Cellule d'Assistance Technique
- Entreprendre une réflexion qui débouchera rapidement sur des actions adéquates en matière de recrutement du public cible
- Augmenter la visibilité de la zone en créant une mesure 1.4. permettant d'accueillir des centres d'activité
- Concevoir et mettre en œuvre un Projet de ville, qui prendra le relais d'URBAN

Les principales conclusions pour la qualité de la mise en œuvre et système de suivi sont :

- Affiner le système d'indicateurs au niveau des mesures, afin de permettre un suivi plus efficace des avancées du programme pour chacune des mesures
- Orienter le rôle de la Cellule d'Assistance Technique vers un rôle pivot d'animation territorial
- Réactiver les groupes de travail par axe
- Décrire la structuration des critères de sélection
- Faire vivre la participation citoyenne au travers d'une animation continue et renforcée
- Faire évoluer les tâches confiées au Comité de Management Territorial vers une fonction permanente de gestion urbaine

1. Introduction

1.1. Le contexte

Le programme URBAN naît des débats, constats et propositions entourant la crise de la « Ville », accumulateur et catalyseur des tensions dans les différents champs sociaux, économiques et culturels. Différentes politiques nationales ou régionales se sont mises en place tout au long des années '80, en vue de relever les défis de cette crise urbaine, qui envahit l'actualité avec ses révoltes, ses émeutes, le cortège des inactifs, les tensions ethniques et la montée du racisme.

Deux initiatives vont, au niveau européen, contribuer à créer les conditions d'émergence d'une action soutenue de la Commission dans le domaine des villes. La première se manifeste par le programme des « projets pilotes urbains », les PPU, dont le succès en terme de retombées concrètes incitent la DG Regio à aller plus loin. La seconde est la publication par la Commission du « Livre vert sur l'avenir des villes », qui ouvre un large débat sur le sort des villes européennes et de la culture qui les soutient.

Le premier programme URBAN a permis l'émergence d'une série de politiques nouvelles, s'additionnant le plus souvent aux politiques nationales ou régionales centrées sur l'habitat (logement, équipements, espaces publics, etc.), les ouvrant ainsi aux dimensions davantage économiques et sociales.

Le second programme URBAN aura notamment pour caractéristique, par rapport à URBAN I, un nombre de quartiers concernés réduit (de moitié par rapport à URBAN I), tandis que le rapport nombre d'habitants/apport européen sera le plus élevé des initiatives européennes.

Les zones éligibles devaient remplir au moins trois conditions parmi une liste de 9 critères communiqués par la Commission européenne⁴.

La zone de Sambreville répondant à la majorité des critères d'éligibilité pour URBAN II, la commune a remis un dossier de candidature qui a été accepté par décision de la Commission européenne en novembre 2001.

1.2. Les objectifs clés de l'évaluation à mi-parcours

L'objectif global est 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 programme⁵.

Objectifs de l'évaluation de la pertinence et de la cohérence de la stratégie :

- ◆ vérifier la validité de l'analyse ex ante

⁴ Un fort taux de chômage de longue durée, un faible taux d'activité économique ; un taux de pauvreté et d'exclusion élevé ; une nécessité de reconversion résultant de difficultés économiques et sociales ; un nombre élevé d'immigrés, de minorités ethniques, ou de réfugiés ; un faible taux d'éducation, d'importantes lacunes en termes de qualifications et un taux élevé d'échecs scolaires ; un fort taux de criminalité et de délinquance ; une évolution démographique précaire ; des conditions environnementales particulièrement dégradées.

⁵ In Cahier spécial des charges URBAN Sambreville, p.7, paragraphe 1.



- vérifier la cohérence et la pertinence des axes stratégiques, des priorités retenues et des objectifs

Objectifs de l'analyse des interventions :

- 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 rencontrés dans la mise en œuvre
- fournir une appréciation quant à la pertinence des indicateurs et la quantification des objectifs fixés

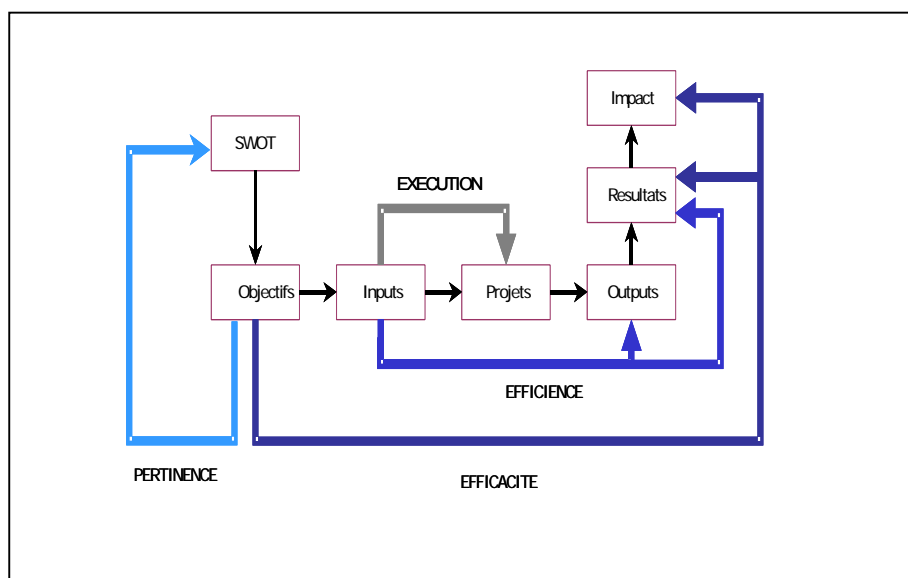
Objectifs de l'analyse de la qualité de la mise en œuvre et du système de suivi :

- fournir une appréciation concernant l'adéquation et la qualité des mécanismes de gestion et de mise en œuvre

2. La méthode d'évaluation

2.1. Concepts clés de l'évaluation à mi-parcours

La méthode employée dans la réalisation de l'évaluation à mi-parcours a été définie de manière à amener des réponses aux différentes questions posées lors de la mise en œuvre d'un programme mené au titre d'une initiative communautaire et des Fonds structurels. Ces questions se rapportent aux critères clés de succès d'un programme tels que définis par la Commission européenne⁶, à savoir la pertinence, l'efficacité, la mise en œuvre, l'efficience et les systèmes de contrôle et de gestion.



⁶ MEANS, Evaluer les programmes socio-économiques, Fonds structurels communautaires, Communautés européennes, 1999.

Les différents niveaux de l'évaluation. L'évaluation s'opère à différents niveaux : au niveau du programme global et des objectifs stratégiques, au niveau des mesures, au niveau des projets et des bénéficiaires. L'analyse devrait permettre de retracer un lien logique évident entre les différents niveaux du programme URBAN Sambreville. La vérification de la pertinence se fera principalement au niveau du programme détaillant les objectifs stratégiques et les mesures prévues. La recherche de l'efficacité et de l'efficience, en raison de la quantification des résultats, se fera au niveau des projets. L'évaluation de la mise en œuvre du programme porte aussi bien sur la gestion en amont (gestion du programme) qu'en aval (gestion de projets). Dans le cadre de la mise en œuvre, la formation de partenariats et la possibilité de synergies réciproques entre projets a également son importance.

L'évaluation à mi-parcours apporte des réponses aux quatre questions clés :

Le programme reste-il pertinent ? Les priorités choisies et les mesures adoptées sont-elles encore adaptées par rapport aux besoins de la zone URBAN Sambreville ? Les stratégies et les mesures sont-elles toujours adaptées pour atteindre les objectifs spécifiques du programme ?

Le programme se montre-t-il efficace ? Les objectifs sont-ils atteints (réalisations, résultats, impacts) tels que prévus dans le programme et le complément de programme opérationnel ?

Le programme fait-il preuve d'efficience ? Les effets sont-ils obtenus à un coût raisonnable ?

Quels sont les apports des systèmes ? Les systèmes de contrôle, de gestion et de mise en œuvre sont-ils performants ?

La méthodologie employée, qui vise à répondre au mieux aux points d'attention soulevés dans le Cahier spécial des charges (Pertinence et cohérence de la stratégie, Analyse des interventions, Qualité de la mise en œuvre et système de suivi) repose sur une approche simple.

2.2. Approche méthodologique et mode opératoire

2.2.1. Approche méthodologique

La pertinence du programme est analysée sur la base de la confrontation de deux sources principales de données : d'une part, les documents de programmation :

- le programme opérationnel et l'analyse AFOM,
- le complément de programme opérationnel,
- le complément de programme opérationnel modifié,
- les fiches projets remises par les opérateurs en vue de leur éligibilité

et d'autre part, la connaissance de terrain et la perception de personnes ressources⁷ ainsi que des coordinateurs des projets en cours. Les coordinateurs de la Cellule d'Assistance technique URBAN seront également sollicités dans cette vérification de la pertinence.

L'efficacité du programme est analysée sur la base de la collection de données et d'informations issues principalement des sources suivantes :

- le rapport annuel d'exécution 2001-2002
- la base de données de la Direction générale de l'Economie et de l'Emploi, Direction des Programmes européens : <http://feder3.wallonie.be>, qui fournit des informations mise à jour sur l'état d'avancement des projets
- les indications quantitatives et qualitatives fournies par les coordinateurs de projets, lors des interviews de terrain
- les informations fournies quant à l'état d'avancement des projets, lors du Comité de Management Territorial du 16 septembre 2003
- les informations fournies par la Cellule d'Assistance technique
- les informations fournies par les personnes ressources, quant à l'efficacité globale du programme
- les procès-verbaux des réunions des divers comités de suivi et d'accompagnement du programme.

La cohérence du programme est abordée tant au moyen des documents de programmation qu'avec les informations fournies lors des interviews. Tant la cohérence interne (correspondance entre les différents objectifs du programme URBAN Sambreville) que la cohérence externe (correspondance entre les objectifs du programme et les objectifs d'autres interventions publiques dans la zone de Sambreville) sont évoquées.

L'efficience du programme est analysée en plaçant en regard, d'une part, les résultats obtenus (ou prévisibles, en l'occurrence et au vu de l'état d'avancement actuel du programme) 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.

L'apport des systèmes de suivi, de contrôle, de gestion et de mise en œuvre est évalué

- sur base de l'analyse des informations récoltées par les interviews avec les personnes ressources, les coordinateurs de projets et les rencontres avec la Cellule d'Assistance Technique ;
- sur base de l'analyse des indicateurs de suivi, de réalisations, de résultats et d'impacts du programme, des mesures et des projets ;
- sur base de l'analyse du processus de sélection des projets.

L'ensemble de ces points d'évaluation sont abordés de manière intégrée au sein de l'évaluation. Une analyse globale de ces différents aspects sera fournie au niveau du programme et par mesure.

⁷ La liste des personnes-ressources et des coordinateurs de projets rencontrés se trouve en annexe.

Le tableau ci-dessous indique la relation entre le mode de collecte de l'information et les points de l'évaluation abordés.

Dimensions de l'évaluation et collecte de l'information	Etude documentaire (PO, CPO, Rapport annuel d'exécution, PVs des réunions des divers comités)	Interviews (bénéficiaires finaux, opérateurs, cellule d'assistance technique, acteurs clés)	Séminaire de consolidation	Base de données DPEUR
Pertinence	✓	✓		
Efficacité	✓	✓		✓
Cohérence	✓	✓	✓	
Efficiace	✓			✓
Apports des systèmes...	✓	✓	✓	✓

2.2.2. Mode opératoire

Etape 1 : la prise de connaissance

La rencontre

La réunion de lancement a eu lieu le 27 mai 2003. Il a permis aux commanditaires de l'évaluation de préciser leurs attentes par rapport à cette évaluation à mi-parcours et notamment, d'insister sur le caractère concret et pratique attendu des conclusions et recommandations.

Au vu du retard pris au démarrage de l'étude par rapport aux dates prévues dans le Cahier spécial des charges, il a été décidé de postposer les dates de remise des rapports d'étape et final.

A la suite de la réunion de lancement, une liste de noms de personnes ressources et d'opérateurs de projets a été transmise à OGM, ainsi que les différents CD Rom reprenant les documents de programmation et les adresses de site Web utiles.

L'examen des pièces

La pertinence de l'analyse ex ante est brièvement vérifiée, principalement sur la base de l'analyse AFOM reprise dans le Programme Opérationnel URBAN, Commune de Sambreville.

La brièveté⁸ de cette analyse est spécifiée dans le Cahier spécial des charges de l'évaluation à mi-parcours URBAN Sambreville et se justifie par la courte période qui sépare l'analyse ex ante et l'évaluation à mi-parcours.

Les informations qui servent de base à cette analyse sont d'une part, des informations statistiques récoltées par le consultant et d'autre part, les informations récoltées auprès des personnes ressources et opérateurs, ainsi que de la Cellule d'Assistance Technique.

⁸ « L'évaluation doit, brièvement, réexaminer si l'analyse intégrée dans l'évaluation ex ante est toujours valable », p.8, Cahier spécial des charges URBAN Sambreville.

Les différentes questions clés sont soulevées suite à la lecture des divers documents de programmation. Cette lecture permettra l'analyse du programme au vu de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience et des systèmes de suivi, de gestion et de contrôle.

Etape 2 : l'approfondissement

L'analyse des documents de programmation est complétée par :

L'analyse du descriptif des projets

Les fiches projets sont analysées sous l'angle des diverses questions clés posées dans l'évaluation à mi-parcours. Cette analyse est complétée par une visite sur place.

L'analyse des documents d'exécution

Il s'agit principalement de l'analyse du rapport annuel d'exécution.

Les interviews des personnes-ressources et les interviews des responsables de projets

Un guide d'entretien a été conçu, dans la perspective des rencontres avec les personnes ressources et avec les coordinateurs de projets.

Les personnes-ressources sont des acteurs clés de la zone couverte par le programme URBAN Sambreville. Ils sont considérés comme acteurs clés pour leur fort pouvoir d'intervention dans la zone, sur le plan économique, social ou politique.

Les coordinateurs de projets sont les opérateurs de projets dont l'organisation est reprise comme bénéficiaire final sur la fiche projet remise et acceptée par convention entre la Région wallonne et ce bénéficiaire final.

Des opérateurs partenaires de projets ont également été rencontrés.

Le guide d'entretien reprend une liste exhaustive de questions qui pouvaient être abordées lors des entretiens tant avec les personnes-ressources qu'avec les coordinateurs et les opérateurs de projets. En effet, les entretiens avec les opérateurs ne sont pas limités à leur seul projet, et portent également sur leur connaissance et leur perception des aspects du programme dans son ensemble. La totalité des questions ne devait pas être nécessairement abordée avec chacun des interviewés. La sélection des questions était adaptée à la personne interviewée (type d'acteur et niveau d'implication dans le programme).

Seule une série de questions, indiquées en rouge dans le guide, devait être abordée de manière obligatoire avec l'ensemble des personnes interviewées. Cette disposition visait à permettre une analyse transversale par thème (pertinence, efficacité, efficience, cohérence, systèmes de gestion...) des résultats des interviews.

Un questionnaire plus opérationnel, destiné aux coordinateurs de projets, a également été réalisé. Ce dernier avait pour objectif de récolter des informations principalement sur l'état d'avancement du projet, sur les difficultés rencontrées, sur l'apport du programme au projet, sur les connexions entre projets, mesures et axes stratégiques.

Ces deux questionnaires se trouvent en annexe du présent rapport.

□ L'organisation d'un séminaire de consolidation

Un séminaire de consolidation s'est tenu en octobre, avec pour objectif de travailler sur une liste de thèmes proposés par OGM.

Ces thèmes ont été formulés sur base des difficultés exprimées par les responsables de projets, ainsi que sur des priorités exprimées en vue d'une évolution positive du programme, tant par les personnes ressources que par les responsables de projet et les opérateurs partenaires rencontrés.

Liste des thèmes proposés

1. Indicateurs de réalisation, de résultats et d'impacts : aspects quantitatifs et qualitatifs
2. Management de projet : gestion, coordination, planification, gestion participative, répartition des tâches
3. Coordination transversale entre projets, mesures et axes
4. Pertinence des projets et mesures par rapport aux objectifs du programme
5. L'après URBAN : la pérennisation...
6. Autres : au choix...

L'objectif du séminaire était de déboucher sur des actions et recommandations pratiques, afin d'apporter une solution aux difficultés rencontrées et de répondre aux priorités, en ligne avec les objectifs stratégiques du programme.

Trois thèmes ont été retenus, sur base des priorités fournies par les participants : indicateurs, coordination et l'après URBAN. Le PV du séminaire de consolidation se trouve en annexe. Les apports du séminaire ont été intégrés dans les conclusions et recommandations finales.

Etape 3 : établissement du rapport

La structure du rapport est celle indiquée dans le Cahier spécial des charges URBAN Sambreville.

Tableau présentant les éléments de l'évaluation et les niveaux d'appréciation

	Niveau socio-économique	Niveau du programme	Niveau des mesures	Niveau du système de gestion
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validité de l'analyse socio-économique et de la matrice AFOM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohérence et pertinence des objectifs du programme et de son complément ▪ Cohérence, pertinence et compatibilité des critères de sélection des projets avec les indicateurs du programme ▪ Cohérence, pertinence et compatibilité des critères repris dans les grilles de sélection des projets avec les critères repris dans le complément de programme opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohérence des objectifs des mesures avec le programme opérationnel et son complément 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilité des critères de sélection de projet pour la gestion du système
Efficacité			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les réalisations effectuées et les résultats atteints 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonctionnement des structures de gestion et de la mise en œuvre du programme
Efficiences			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les moyens mis en œuvre en regard des résultats atteints. 	
Pérennité			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévision en terme de durabilité des actions et des résultats 	
Conclusions générales	Conclusions et recommandations			

3. Corps de l'évaluation

3.1. Pertinence et cohérence de la stratégie

3.1.1. Urban II : contexte

Le "**Cadre d'action pour un développement urbain durable**" adopté par la Commission en octobre 1998 reconnaît l'importance de la dimension urbaine dans les politiques communautaires, et souligne en particulier les possibilités offertes par les programmes de développement régional cofinancés par les Fonds structurels.

Les documents de programmation des régions éligibles aux **Objectifs prioritaires 1 et 2** durant la période 2000-2006 comprennent des mesures intégrées de développement économique et social couvrant de nombreuses zones urbaines. Par le biais d'une approche territoriale intégrée, ces mesures peuvent contribuer substantiellement au développement équilibré ou à la reconversion des régions visées. En outre, les mesures financées au titre de l'**Objectif 3** renforcent également la cohésion sociale dans les villes non couvertes par les Objectifs 1 et 2.

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. Ainsi, les taux de chômage et de criminalité dans les zones URBAN sont environ deux fois plus élevés que la moyenne communautaire. De même, la proportion d'immigrants dépasse le double de la moyenne des zones urbaines de l'Union. Enfin, la proportion des espaces verts - un indicateur de l'environnement et de la qualité de vie - atteint à peine la moitié de la moyenne urbaine européenne.

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. La mise en œuvre des projets au quotidien relève en effet le plus souvent des autorités locales, conseillées par les groupes locaux et travaillent en partenariat avec les autorités nationales/régionales et la Commission européenne.

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.

3.1.2. La validité de l'analyse AFOM

L'administration communale de Sambreville a mené une analyse socio-économique de la zone (analyse ex ante). Les résultats de cette analyse, couplée à une analyse suivant le modèle AFOM (Atouts, Forces, Opportunités, Menaces), sont inclus en introduction du programme opérationnel. Les principaux traits relevés dans cette analyse ont rencontré les exigences posées par la Commission européenne en vue de l'éligibilité des zones URBAN II. Les principales caractéristiques de la zone ont également orienté le choix des axes prioritaires du programme opérationnel URBAN de la Commune de Sambreville.

Du point de vue géographique, l'entité de Sambreville se situe à proximité immédiate de deux grands centres urbains, Namur et Charleroi. En regard de ces deux pôles urbain, Sambreville faisait figure de parent pauvre. Les difficultés socio-économiques de Sambreville sont semblables, voir plus profondes pour certains aspects, que celles rencontrées dans la zone carolorégienne. Cependant, et contrairement à Sambreville, le Hainaut a bénéficié depuis de nombreuses années d'aides européennes importantes, de part sa reconnaissance comme zone Objectif 1. Namur, capitale de la Wallonie, bénéficie d'une dynamique de développement dans laquelle Sambreville n'est pas incluse.

L'initiative URBAN II visait notamment à répondre aux besoins de zones telles que celles de Sambreville, non éligibles dans le cadre d'autres initiatives européennes.

L'analyse socio-économique met en exergue une série de faiblesses, mais aussi d'atouts et d'opportunités. Le programme opérationnel à été conçu de manière à fournir des réponses à ces difficultés et de façon à développer le potentiel existant.

Les axes prioritaires du programme rencontrent les principales difficultés énoncées dans l'analyse socio-économique. Les atouts de la commune (potentiel) sont également intégrés dans les axes prioritaires.

Tableau de correspondance entre les particularités de la zone (analyse socio-économique) et les axes prioritaires

	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4
▪ Niveau de chômage élevé	✓	✓	✓	
▪ Niveau de chômage des femmes plus important		✓		
▪ Niveau de chômage des jeunes plus important				
▪ Concentration de l'emploi dans quelques grandes entreprises		✓		
▪ Niveau de précarité élevé		✓	✓	
▪ Niveau d'insécurité (délinquance) élevé			✓	✓
▪ Nombre de minimexés élevé		✓		
▪ Insuffisance de création de nouvelles entreprises	✓			
▪ Mauvaise qualité d'urbanisation dans certains quartiers				✓
▪ Niveau d'instruction pas plus élevé que celui du secondaire inférieure dans la population des 18 ans et plus		✓		
▪ Caractère peu attractif des zones les plus urbanisées				✓
▪ Densité de population élevée			✓	
▪ Forte proportion de population immigrée			✓	
▪ Vieillesse de la population				
▪ Baisse de la population				
▪ Existence d'un patrimoine culturel à valoriser		✓		
▪ Existence de sites naturels à valoriser		✓		
▪ Le volume du travail indépendant est stable				
▪ Insuffisance du développement du secteur tertiaire	✓			
▪ La moitié des emplois de services se trouve dans les secteurs de la santé et de l'enseignement				
▪ Existence de sites économiques désaffectés				
▪ Existence de sites urbains à valoriser : la Sambre,...		✓		✓
▪ Nécessité de re-dynamiser l'image de Sambreville	✓		✓	✓
▪ Nécessité de recréer de meilleures conditions de convivialité			✓	✓
▪ Présence de nombreuses PTE et de présence de PME	✓			
▪ Les grandes entreprises souhaitent participer au redéploiement économique et social	✓	✓		✓
▪ Existence d'un support important en termes de formation et d'enseignement		✓		

La situation socio-économique de la Commune de Sambreville n'a pas connu de modifications majeures depuis la réalisation de l'analyse socio-économique qui avait amené les résultats cités.

L'analyse du contexte socio économique lors de l'établissement du programme opérationnel situait cinq grands problèmes à Sambreville :

- un chômage important et, en particulier chez les jeunes et touchant principalement une population faiblement scolarisée ;
- un nombre de minimexés élevé et en croissance ;
- une population en stagnation connaissant même un léger déclin et vieillissement ;
- un emploi industriel en déclin et, pour une grande partie situé dans de grandes entreprises rendues fragiles par la conjoncture compétitive et des centres de décision situés en dehors de la zone ;
- un niveau élevé de délinquance.

Dans cette analyse du contexte, nous nous focalisons sur l'analyse de l'évolution de ces éléments majeurs tout en notant d'emblée que les problèmes sont toujours présents dans la zone car ils présentent un caractère structurel et non conjoncturel. Le programme Urban Sambreville a d'ailleurs pour ambition de combattre certaines des causes qui ont conduit à l'instauration de ce contexte socio économique par exemple en agissant sur la formation et en structurant le tissu de PME.

Le chômage

Le tableau suivant reprend les données relatives aux chômeurs complets indemnisés. Si on excepte la variation due à des périodes de référence différentes, on constate que sur la période, le chômage à Sambreville a connu une légère baisse en 2001 mais s'est à nouveau redresser en 2002 pour atteindre à peu près son niveau de 2000.

Le chômage des moins de 25 ans reste élevé.

Chômeurs complets indemnisés (CCI) au 30/06/99, 31/12/2000, 31/12/2001, 31/12/2002

	<u>Sambreville</u> <u>99</u>	<u>Sambreville 00</u>	<u>Sambreville 01</u>	<u>Sambreville 02</u>
<u>total hommes</u>	986	853	807	877
DONT âgés de - 25 ans	220	163	165	171
<u>total femmes</u>	1.163	1.074	1.017	1.049
DONT âgés de - 25 ans	262	198	199	189
	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
<u>total hommes + femmes</u>	2.149	1.927	1.824	1.926
DONT âgés de - 25 ans	482	361	364	360
SOIT % de jeunes	22,4	18,7	19,9	18,7

Sources : 1999 document de programmation ; 2000 à 2002 : Onem, structure géographique du chômage, trimestriels ; calculs OGNETS

<u>Au 31/12/2002</u>	<u>Sambreville</u>	<u>Province de Namur</u>	<u>Région Wallonne</u>
<u>total hommes + femmes</u>	1.926	22.839	186.304
DONT âgés de - 25 ans	360	4.471	34.783
SOIT % de jeunes	18,7	19,6	18,6

Sources : Onem, structure géographique du chômage, trimestriels ; calculs OGNETS

Le nombre de minimexés

Dans le rapport annuel d'exécution, le nombre de minimexés évolue comme suit

En 2000	290
En 2001	317
En 2002	323

Il faut noter une progression en nombre absolu et une progression en % de la population.

La population

La population totale de Sambreville a poursuivi son lent mouvement de déclin amorcé depuis plus d'une décennie. En 2002 toutefois, on observe une inversion du mouvement ou à tout le moins une stabilisation.

<i>Années</i>	2002	2001	2000	1999	1997	1995
Total	27.097	27.053	27.197	27.301	27.319	27.470

Sources : INS population et ménages 2000, 2001, 2002

La population reste plus âgée que la moyenne wallonne et que la moyenne nationale.

	<u>1995</u>	<u>1999</u>	<u>2002</u>
<u>Population de 65 ans et +</u>			
<i>Sambreville</i>	15,98 %	16,95 %	17,30 %
<i>Wallonie</i>	16,07 %	16,73 %	16,77 %
<i>Belgique</i>	15,76 %	16,62 %	16,94 %

Sources : INS population et ménages 2000, 2001, 2002

Entreprises

Le tissu économique de la commune est caractérisé par la présence de 1.358 entreprises répertoriées. Cependant, nombre de celles-ci sont des sociétés unipersonnelles, des sociétés de management pour professions libérales, des petits commerces, ... Une septantaine d'entreprises significatives ont été identifiées dans la zone par les différents opérateurs de l'animation économique. Dans le domaine industriel, quelques gros employeurs focalisent l'attention (situés d'ailleurs sur la zone de Sambreville ou juste en dehors).

La fragilité d'un tissu de PME intermédiaires est à l'origine même de la création de plusieurs actions en faveur de l'essaimage, de la sous-traitance et de l'augmentation des capacités d'accueil et d'accompagnement de start up.

Criminalité

Dans le programme, le taux de criminalité a été évalué (en faits pour 1000 habitants)

pour **Sambreville** : **6,66** en 1996, **7,88** en 1997, **7,68** en 1998, **7,16** en 1999.

L'évaluateur n'a pas obtenu de données autres que celles qui se retrouvent dans le rapport d'exécution 2001-2002 et qui mentionne un taux de 7,16 pour mille.

La réforme des polices et les statistiques croisées de la zone et de la police fédérale risquent de compliquer le suivi de cet indicateur notamment en termes de comparaison aux données d'avant 2000.

Revenus

Le phénomène d'amélioration du revenu moyen par habitant amorcé dès l'exercice 2000, s'est maintenu en 2001 avec pour conséquence de situer le niveau de vie des habitants de Sambreville à un niveau inférieur à l'arrondissement mais supérieur à celui de la province de Namur.

Revenu moyen/habitant (x 1.000 BEF)

	<u>Sambreville</u>	<u>arrondissement de Namur</u>	<u>Province</u>	<u>Wallonie</u>	<u>Pays</u>
exercice 1990	257,9	275,4	264,3	267,5	284,6
exercice 1995	324,8	351,8	335,7	331,8	356,8
exercice 1999	378,2	406,7	386,4	384,3	414,4
exercice 1999 €	9.380,00	10.080,00	9.580,00	9.530,00	10.270,00
exercice 2001 €	10.402,28	10.829,38	10.268,30	10.088,18	11.062,46

Le nombre de déclarations fiscales inférieures à 10.000 € est cependant élevé (23%) contre 16% pour l'arrondissement, 16,5% pour la province et 17% en Région wallonne⁹, montrant par là que des ménages avec de très petits revenus restent élevés en nombre.

⁹ En Belgique ce taux est de 16%

Le programme opérationnel a été conçu afin de fournir une réponse aux différentes difficultés (faiblesses, menaces) synthétisées dans l'analyse AFOM. Dans sa conception, le programme opérationnel a également tenu compte des atouts et opportunités de la zone de Sambreville.

Pour rappel, tableau de présentation de la matrice AFOM :

	Atouts	Faiblesses
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité de la commune et connexion directe aux réseaux autoroutiers, ferroviaires, portuaires, ... • Présence de quelques grandes entreprises et TPE performantes • Tissu associatif dense • Réseau d'enseignement et de formation développé • Présence d'opérateurs motivés et visibilité des opérateurs locaux • Présence d'un invest créé au départ de la zone (SIBS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture aux T.I.C. trop faible • Esprit d'entreprise et de créativité peu présent parmi les jeunes • Présence de quartiers peu attractifs marqués par l'industrialisation du passé • Concurrence de l'agglomération de Charleroi très proche (qui bénéficie de l'objectif 1).
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de quelques grandes entreprises concentrant une grosse proportion d'emplois avec centre décisionnel hors zone. • Très forte densité de population et maillage urbain de qualité fort moyenne • Evolution démographique stagnante voire à la baisse, vieillissement de la population. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible densité d'activités • Faible diversification sectorielle • Faible niveau d'instruction des actifs • Faible qualité de l'environnement • Pourcentage élevé de publics marginalisés • Niveau décisionnel des grandes entreprises situé hors zone

Tableau présentant la répartition des différents traits de l'analyse AFOM en fonction des axes du programme

Atouts/Opportunités	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4	AXE 5
Accessibilité de la commune et connexion directe aux réseaux autoroutiers, ferroviaires, portuaires, ...					
Présence de quelques grandes entreprises et TPE performantes	✓	✓		✓	✓
Tissu associatif dense		✓	✓		✓
Réseau d'enseignement et de formation développé		✓			
Présence d'opérateurs motivés et visibilité des opérateurs locaux		✓	✓		✓
Présence d'un invest créé au départ de la zone (SIBS)	✓				
Opportunités/Faiblesses	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4	AXE 5
Ouverture aux T.I.C. trop faible	✓				
Esprit d'entreprise et de créativité peu présent parmi les jeunes	✓				
Présence de quartiers peu attractifs marqués par l'industrialisation du passé				✓	
Concurrence de l'agglomération de Charleroi très proche (qui bénéficie de l'objectif 1).					
Menaces/Atouts	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4	AXE 5
Présence de quelques grandes entreprises concentrant une grosse proportion d'emplois avec centre décisionnel hors zone.	✓				
Très forte densité de population et maillage urbain de qualité fort moyenne			✓		
Evolution démographique stagnante voire à la baisse, vieillissement de la population.	✓		✓	✓	
Menaces/Faiblesses	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4	AXE 5
Faible densité d'activités	✓				
Faible diversification sectorielle	✓				
Faible niveau d'instruction des actifs		✓			
Faible qualité de l'environnement		✓		✓	
Pourcentage élevé de publics marginalisés		✓	✓		
Niveau décisionnel des grandes entreprises situé hors zone	✓				

AXE 1 : reconversion économique et développement économique endogène

AXE 2 : valorisation des ressources humaines et amélioration des qualifications professionnelles

AXE 3 : revitalisation sociale de la ville et des quartiers

AXE 4 : amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain

AXE 5 : assistance technique et gouvernance urbaine

Les apports de l'évaluation à mi-parcours à la matrice AFOM

L'évaluation à mi-parcours a mis en évidence deux aspects contextuels qui revêtent une importance particulière en regard des objectifs généraux du programme URBAN.

Alors que l'existence d'un tissu associatif dense est un élément repris dans les atouts et opportunités, l'absence de réseaux et de partenariats structurés entre les associations, l'administration communale et les entreprises était caractéristique de la zone de Sambreville. Cet élément s'ajoute aux faiblesses et opportunités qui caractérisaient le contexte de Sambreville avant son éligibilité à l'initiative communautaire URBAN.

Cette caractéristique de Sambreville constituait un challenge crucial, dans la mesure où le travail en partenariat et la mise en réseau des acteurs locaux constituent des recommandations de la Commission européenne pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes URBAN II.

La seconde caractéristique de contexte qui s'est avérée comme un trait dominant de la zone touche à l'ambiance générale qui imprégnait l'entité de Sambreville. L'ambiance générale, créée par un ensemble de représentations mentales négatives et pessimistes répandues au sein de la population, apparaissait comme un élément spécifique de contexte. Le manque de confiance en soi, l'absence de fierté, le pessimisme sont autant de qualificatifs qui étaient accolés à la population et aux acteurs potentiels d'un redéploiement économique et social.

Comme cela apparaîtra dans le chapitre concernant la valeur ajoutée communautaire, URBAN a insufflé un changement important en regard de ces deux aspects contextuels.

Conclusion

Les principales caractéristiques socio-économiques de la zone, telles qu'elles avaient été établies lors de l'analyse socio-économique et de l'analyse AFOM dans le cadre de l'analyse ex ante, restent d'actualité. L'ensemble des éléments analysés (chômage, nombre de minimexés, baisse de la population, vieillissement de la population) affiche une tendance continue à la hausse (aggravation de la situation, bien que de manière modérée). Le revenu moyen par habitant a quant à lui sensiblement augmenté. Cependant, on se référera avec prudence à cette moyenne, car il apparaît également que la commune connaît un nombre beaucoup plus élevé de bas revenus que dans l'arrondissement, la province de Namur et la Région wallonne.

Les caractéristiques de la matrice AFOM restent inchangées. Deux éléments pouvaient être ajoutés en complément des traits existants : l'absence de mise en réseau des acteurs et l'ambiance pessimiste imprégnant les esprits. On notera un impact d'ores et déjà perceptible du fait de l'existence du programme Urban, sur ces deux aspects de contexte : connaissance mutuelle et mise en réseau des acteurs, prise de confiance et comportement pro actif des acteurs socio-économiques de la zone.

La stratégie du programme opérationnel développée dans le complément de programmation opérationnel reste donc pertinente, en considération de la persistance des forces et faiblesses de la zone telles qu'elles avaient été identifiées lors de l'élaboration de cette stratégie.

3.1.3. Rappel des éléments clés du programme opérationnel et de son complément

3.1.3.1. Le diagnostic socio-économique ou l'évaluation ex ante

A. LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

Le programme opérationnel découle des éléments suivants :

- les constats établis par l'analyse socio-économique de la commune qui a servi de base à l'identification des critères d'éligibilité de la commune,
- les principaux problèmes identifiés à partir de ces constats et des rencontres avec les responsables politiques et les acteurs locaux.

Sambreville se définit comme une commune fortement industrialisée qui a subi d'importantes restructurations de ses industries traditionnelles et qui est confrontée à une reconversion économique rendue particulièrement difficile par un tissu social et urbain fortement dégradé.

La stratégie du PIC repose sur une approche intégrée du développement local couvrant les aspects essentiels de la réalité économique, culturelle, sociale, institutionnelle et d'aménagement urbain de l'entité communale, et s'appuyant sur une approche transversale du développement territorial tout en maintenant la cohérence de ses aspects sectoriels.

L'analyse ex ante a permis de déterminer les cinq domaines d'intervention prioritaires qui se traduisent selon 5 axes :

Axe 1 : reconversion économique et développement économique endogène

Axe2 : valorisation des ressources humaines et amélioration des qualifications professionnelles

Axe 3 : revitalisation sociale de la ville et des quartiers

Axe 4 : amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain

Axe 5 : amélioration de la gouvernance urbaine

b. Les indicateurs du programme

Le programme opérationnel (page 49) identifie cinq indicateurs généraux d'impact:

- le **nombre d'emplois** à créer
 - directs = 205
 - indirects = 60
- le nombre de **demandeurs d'emplois réinsérés** : 300
- le **taux de chômage** : stabilisation du différentiel d'évolution enregistré au niveau communal et provincial,
- le **niveau de revenus** par habitant : stabilisation du différentiel d'évolution entre le revenu communal et provincial,
- le nombre de **minimexés** : 12,5 pour mille habitants

Il complète cette liste d'indicateurs par deux objectifs additionnels :

- le taux de **délinquance** : diminution à 6,5 faits par mille habitants
- le nombre de **jeunes en décrochage social** : objectif reste à fixer

3.1.3.2. Pertinence et cohérence du programme et de son complément

L'évaluation de la pertinence et de la cohérence du programme opérationnel et de son complément peut s'effectuer à différents niveaux. Nous avons retenu l'approche suivante :

- la cohérence et la pertinence des objectifs aux différents niveaux de construction du programme opérationnel et de son complément,
- la cohérence, la pertinence et la compatibilité des critères de sélection des projets avec les indicateurs du programme,
- la cohérence, la pertinence et la compatibilité des critères repris dans les grilles de sélection des projets avec les critères repris dans le Complément de programme opérationnel.

A. Cohérence et pertinence des domaines de priorité et des objectifs

Introduction

Le tableau 1 rassemble et synthétise les différentes expressions d'objectifs des acteurs concernés, partant de la Commission européenne et aboutissant à une validation de la pertinence du programme opérationnel et de son complément par rapport aux objectifs de la Région wallonne (Contrat d'avenir) et du Gouvernement fédéral belge (plan national pour l'emploi).

Nous avons retenu 7 niveaux d'expression d'objectifs, allant du plus général au plus détaillé, en passant par une validation par rapport aux objectifs de plans englobant et/ou connexe.

Ces sept niveaux sont les suivants :

1. les six domaines de priorité retenus par la Commission européenne dans sa communication aux Etats membres du 28 avril 2000 (2000/C 141/04), et la démonstration que les stratégies proposées sont orientées vers une réforme organisationnelle, une gouvernance fondée sur la participation et la délégation (pouvoirs et moyens) ; le programme opérationnel ne devrait en aucun cas sortir de ces six domaines d'intervention ;
2. les quatre domaines abordés dans l'évaluation ex ante/ diagnostic socio-économique de Sambreville en introduction à la préparation du programme opérationnel ; chacun de ces quatre domaines devrait être couvert par la communication de la commission, d'une part, donner lieu à des propositions qui se retrouvent dans les axes et les mesures du programme opérationnel ;
3. la matrice AFOM qui résulte du diagnostic socio-économique ; idéalement, chacun des composants de la matrice devrait être couvert par le programme sous forme d'actions ou d'indicateurs de résultat ;
4. les cinq axes retenus comme thèmes centraux du programme et
5. les huit mesures détaillant les cinq axes du programme,
6. le Contrat d'avenir pour la Wallonie afin de s'assurer que le programme opérationnel tient compte des priorités définies par les autorités régionales concernées,
7. le Plan national pour l'emploi du Gouvernement fédéral pour s'assurer de la compatibilité et de la complémentarité des actions prévues.

Tableau 1 - Cohérence et pertinence des domaines de priorité et des objectifs

Communication Urban II Domaines de priorité	EVALUATION EX ANTE	Matrice AFOM	Axes	Mesures	GOUVERNEMENT WALLON – CONTRAT D’AVENIR POUR LA WALLONIE	GOUVERNEMENT FEDERAL – PLAN NATIONAL POUR L’EMPLOI
§ 12.1. Régénération du bâti existant	Chapitre 1.5. Situation environnementale et écologique 5.1. Sites d’activités économiques 5.2. Sites urbains 5.3. Sites écologiques 5.4. Patrimoine	FO . Quartiers peu attractifs . Concurrence Charleroi (objectif 1) AM . Très forte densité de population et maillage urbain de qualité fort moyenne FM . Faible qualité de l’environnement	Axe 1 - Reconversion économique et développement économique endogène Axe 4 – Amélioration du cadre de vie et de l’environnement urbain	Mesure 1.3. Aménagement et amélioration d’infrastructures en équipement structurant Mesure 4.1. Assainissement de l’environnement urbain	Objectif 8 – Améliorer le cadre de vie Fiche 37 – Aménagement du territoire Mesure 6. Intensifier l’assainissement des sites d’activité économique désaffectés	
§ 12.2. Entreprenariat et pactes pour l’emploi	Chapitre 1.3. Le niveau d’activité économique Chapitre 1.4. Le marché du travail	AO . Présence grandes entreprises & TPE performantes . Présence opérateurs motivés et visibilité . . Présence d’un Invest au départ de la zone FO . Esprit entreprise et créativité peu présent AM . Présence grandes entreprises avec grosse proportion d’emplois FM . Pourcentage élevé publics marginalisés . Faible niveau instruction actifs . Faible densité activités & diversification sectorielle	Axe 1 - Reconversion économique et développement économique endogène Axe 2 - Valorisation des ressources humaines et amélioration des qualifications professionnelles	Mesure 1.1. Reconversion économique et émergence d’initiatives économiques Mesure 2.1. Amélioration des qualifications professionnelles et développement de la formation qualifiante à des emplois nouveau Mesure 2.2. Réhabilitation sociale des jeunes chômeurs	Objectif 2 – Relever le taux de l’emploi Objectif 7 – Rendre la Wallonie plus entreprenante Fiche 35 – La politique de l’emploi Mesure 1 – Susciter augmentation de 15% création d’entreprises (2001 et 2004) et favoriser développement des entreprises existantes Objectif 10 – Relever les niveaux de formation Fiches 30 à 34 – La formation Mesure 2 – D’ici 2004, faire progresser de 50% la participation de la	B.1. L’employabilité B.2. L’entreprenariat B.3.b. La formation tout au long de la vie

					population active à la formation	
§ 12.3. Lutte contre l'exclusion et la discrimination	Chapitre 1.3. Le niveau d'activité économique Chapitre 1.4. Le marché du travail	AO . Tissu associatif dense . Réseau d'enseignement et formation développé FM . Pourcentage élevé de publics marginalisés . Faible niveau d'instruction des actifs	Axe 3 – Revitalisation sociale de la ville et des quartiers Axe 4 – Amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain	Mesure 3.1. Amélioration de l'insertion sociale des publics marginalisés Mesure 4.1. Assainissement de l'environnement urbain	Objectif 9 – Renforcer la cohésion sociale Fiche 45 – Egalité des chances Mesure 15 – Viser évolution + favorable de 30% taux d'emploi publics fragilisés / évolution moyenne	B.1.f. Discrimination – Inclusion sociale B.4. L'égalité des chances
§ 12.4. Systèmes intégrés de transports publics plus performants	Non repris dans le diagnostic socio-économique	AO Accessibilité de la commune			Fiches 42 – Mobilité Mesure 9 – Contribuer à une mobilité + durable et dés-engorgement axes routiers & centres urbains	
§ 12.5. Diminution et traitement des déchets, gestion efficace de l'eau, réduction des nuisances sonores, ...	Chapitre 1.5. Situation environnementale et écologique 5.5. Epuration des eaux 5.6. Gestion des déchets	AM . Très forte densité de population et maillage urbain de qualité moyenne FM . Faible qualité de l'environnement	Axe 4 – Amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain	Mesure 4.1. Assainissement de l'environnement urbain	Fiche 38 – L'environnement : eau, déchets Mesure 8 – Réduire de 5% la quantité des déchets ménagers bruts collectés chez les ménages et diminution de 20% de la quantité de déchets mis en décharge	
§ 12.6. Développement des potentiels liés aux TIC	Non repris dans le diagnostic socio-économique	FO . Ouverture aux TIC trop faible	Axe 1 - Reconversion économique et développement économique endogène	Mesure 1.2. Ouverture à la culture technologique & utilisation des TIC	Mesure 4 – Agir pour qu'en 2004, au moins un Wallon sur deux utilise Internet	B.3. L'adaptabilité
§ 12. Stratégies orientées vers une réforme organisationnelle, une « gouvernance » fondée sur la participation, la délégation	Non repris dans le diagnostic socio-économique		Axe 5 – Amélioration de la gouvernance urbaine	Mesure 5.1. Mise en place d'un système de gouvernance urbaine et de management territorial sur l'ensemble de l'entité communale	Fiche 11 – Administrations Mesure 17 – Opérer des réformes de structures Mesure 20 – Promouvoir dans tous les domaines l'implication citoyenne et la partenariat	

AO = atouts / opportunités FO = faiblesses / opportunités AM = atouts / menaces FM = faiblesses / menaces

Constats et observations

1. Au niveau de l'évaluation contextuelle, les concepteurs du programme ont analysé quatre des six domaines de priorité retenus par la Commission, négligeant deux aspects :
 - les systèmes intégrés de transports publics plus performants,
 - le développement des potentiels liés aux TIC.

Ce choix peut se justifier en ce qui concerne les transports, l'accessibilité de la commune et sa connexion directe aux réseaux autoroutiers, ferroviaires et portuaires étant cités comme un atout et une opportunité favorable aux échanges (voir matrice AFOM) et ne nécessitant peut-être plus d'action prioritaire.

L'étude des TIC dans l'évaluation ex ante aurait pu être plus approfondie. Seule la matrice AFOM fait mention d'une faiblesse de la zone en la matière. On notera cependant qu'une mesure du programme opérationnel s'appuie sur l'ouverture à la culture technologique et à l'utilisation des TIC (axe 1, mesure 1.2.)¹⁰.

2. L'ensemble des éléments de la matrice AFOM trouve place dans le tableau de cohérence, à l'exception des constats suivants :
 - l'évolution démographique stagnante voire à la baisse, et le vieillissement de la population,
 - le niveau décisionnel des grandes entreprises situé hors zone.

L'absence de ces deux éléments du tableau de cohérence s'explique par le peu d'impact que peut avoir un programme opérationnel URBAN II pour remédier, à court et moyen terme, à ce type de faiblesse et de menace pour l'avenir de la commune. Il importe toutefois de ne pas perdre ces éléments de vue à plus longue échéance.

3. L'ensemble des cinq axes et des huit mesures du programme opérationnel et de son complément trouvent place dans ce tableau de cohérence, sans toutefois qu'il n'y ait recouvrement univoque parfait d'un axe ou d'une mesure avec chacun des domaines de priorité de la Commission.

Dans l'ensemble, le choix des axes et des mesures répond bien aux priorités exprimées par la Commission, particulièrement

4. Le programme opérationnel s'inscrit étroitement dans les objectifs et les fiches projets du Contrat d'avenir pour la Wallonie. Cette cohérence se manifeste d'autant mieux que le programme opérationnel est couvert par 9 des 20 mesures prioritaires définies par le Gouvernement de la Région wallonne lors de son évaluation intermédiaire de 2002.
5. Le Plan national pour l'emploi du Gouvernement fédéral couvre étroitement les axes et mesures du programme opérationnel relatifs à l'emploi, l'entrepreneuriat, la formation et l'égalité des chances, les autres domaines sortant du champ thématique de ce plan.

¹⁰ L'ambition de la Région wallonne comporte une mesure visant à ce qu'au moins un wallon sur deux utilise Internet en 2004 (mesure 4 du Contrat d'avenir).

Conclusions

L'ensemble des propositions comprises dans le programme opérationnel :

- s'intègre étroitement aux priorités exprimées par la Commission européenne, couvrant 5 des 6 domaines identifiés ;
- correspond aux priorités du Gouvernement wallon et bénéficiera des actions entreprises ou soutenues par le Gouvernement fédéral au travers de son plan national pour l'emploi,
- permet la prise en compte globale des atouts et des faiblesses de la Commune de Sambreville tels qu'ils sont exprimés dans la matrice AFOM résultant de l'évaluation ex ante,
- laisse entrevoir la possibilité d'une faiblesse relative des résultats de l'évaluation ex ante par rapport à l'établissement des bases de références devant servir d'indicateurs de résultats en matière d'ouverture aux TIC.

B. Cohérence, pertinence et compatibilité des indicateurs d'impact et de résultat

Introduction

Le tableau 2 rassemble et résume l'ensemble des indicateurs d'impact et de résultat qui doivent permettre la réalisation d'évaluations de qualité.

Les indicateurs mentionnés dans les différents documents se situent à trois niveaux :

- les indicateurs d'impact attendu qui se situent au niveau du programme :
 - emplois à créer,
 - taux de chômage,
 - nombre de demandeurs d'emplois réinsérés,
 - nombre de minimexés,
 - niveau de revenus par habitant ;
- la dizaine d'indicateurs d'axes et de mesures du programme opérationnel,
- les indicateurs transversaux URBAN qui se retrouvent dans l'évaluation ex ante et touchent essentiellement :
 - à la structure sociale,
 - au niveau d'activité économique,
 - au marché du travail.

Le tableau 2 s'intéresse uniquement à la cohérence des indicateurs aux niveaux programme opérationnel et axes/mesures tels que développés dans le complément de programmation opérationnel à ce même programme.

Signification des abréviations du tableau

OG	Objectif général
OS	Objectif spécifique
IIA	Indicateur d'impact d'un axe
ISA	Indicateur de suivi d'un axe
IIM	Indicateur d'impact d'une mesure
ISM	Indicateur de suivi d'une mesure
IRM	Indicateur de réalisation d'une mesure

Tableau 2 - Cohérence et pertinence des différents indicateurs selon les différentes sources d'information

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14
	Indicateurs d'impact général	Q	Axes	Obj.	Objectifs d'impact (Indicateurs globaux et spécifiques par axe)	PO - Impact attendu	CPO Indicateur impact d'axe	CPO Indicateur suivi (résultats) par axe	CPO Indicateur Impact mesure	CPO Indicateur réalisation mesure	1.1	1.2	1.3
1	Emplois directs à créer	205	1	OG	Emplois créés effets bruts	205	205		205		150	15	40
2				OS	Etablissements créés	40	40		40		27	5	8
3				OS	Entreprises en extension	70	70		15		15		
4				OS	Création réseaux sous-traitance	3	3		3		3		
5				ISM	Entreprises impliquées dans réseaux de sous-traitance						15		
6				ISM	Créateurs impliqués dans projets essaimage						10		
7				ISA	Entreprises, activités prospectées			200			300		
8				ISM	Entreprises sensibilisées aux TIC							100	
9				OS	Entreprises bénéficiaires de services individualisés	95		95			45		
10				OS	Nombre jeunes souhaitant créer leur propre entreprise	?		30			30		
11				ISA	Nombre de projets innovants soutenus			15				15	
12				ISM	Partenariats extérieurs						10	4	
13				ISM	Entreprises impliquées dans démarche qualité						5		
14				OS	Aménagement d'une friche	1		1			1		
15				OS	Viabilisation surfaces accueil entreprises	30 hectares		30 hectares			30 hectares		
16				ISM	Entreprises installées								8
17				ISM	Taux occupation zone activité								20 %
18				ISM	Surfaces occupées								6 H
19				ISM	Taux occupation bâtiments relais								100 %
20				ISM	Nombre entreprises bénéficiaires								4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Indicateurs d'impact général	Q	Axes	Obj.	Objectifs (Indicateurs d'impact) globaux et spécifiques par axe	PO - Impact attendu	CPO Indicateur impact d'axe	CPO Indicateur suivi (résultats) axe	CPO Indicateur Impact mesure	CPO Indicateur suivi (résultats) mesure	CPO Indicateur réalisation mesure	2.1	2.2
21	Nombre demandeurs emplois réinsérés	300	2	OG	Nombre demandeurs emplois réinsérés	300	300		300			230	70
22				OS	Taux accès bénéficiaires aux formations qualifiantes	?							
23				OS	Partenariats entreprises / centres de formation	5	5		20			20	
24				OS	Nouvelles initiatives création emplois	5							
25				IIM	Taux insertion dans l'emploi après formation				M21=55 M22=70			55 %	70 %
26				ISA	Organisation de formations			50		50		50	
27				ISA	Personnes formées dont travailleurs			750 290		720		720	
28				ISA	Heures de formation dispensées			40.000 H		40.000 H		40.000	
29				ISA	Durée moyenne stage			6 mois		840 H		840 H	
30				ISA	Personnes encadrées			75		75			75
31				ISM	Stagiaires en milieu professionnel					25			25
32				ISM	Heures de stage					15.000 H			15000 H

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Indicateurs d'impact général	Q	Axes	Obj.	Objectifs d'impact) globaux et spécifiques par axe	PO Impact attendu	CPO Indicateur impact d'axe	CPO Indicateur suivi (résultats) par axe	CPO Indicateur Impact mesure	CPO Indicateur résultats mesure	CPO Indicateur réalisation par mesure
33			3	OG	Taux de délinquance	6.5/ 1000	6.5/ 1000				
34	Nombre de minimexés	12,5/ 1000		OG	Taux de minimexés	12.5/1000	12 / 1000				
35				OG	Nombre jeunes en décrochage social	?	?				
36				IIM	Taux réinsertion bénéficiaires dans circuit professionnel				10 %		
37				OS ISA ISA ISA	Personnes touchées par - camp. prévention - camp. animation - camp. encadrement	5.000		5.000 2.000 500		5.000 2.000 450	
38				ISM	Mise en place 1 unité coord. services réinsertion sociale					1	
39				IRM ISA ISA IRM	Actions - prévention - animation quartier - encadr. personnalisé - sécurisation						21 56 10 5
40				OS	Personnes bénéficiaires services encadrement	450		450			

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Indicateurs d'impact général	Q	Axes	Obj.	Objectifs (Indicateurs d'impact) globaux et spécifiques par axe	PO Impact attendu	- CPO Indicateur d'impact d'axe	<i>CPO Indicateur suivi par axe</i>	CPO Indicateur Impact mesure	CPO Indicateur résultats mesure	CPO Indicateurs réalisation par mesure
41	Emplois indirects à créer	60	4	OG	Emplois locaux indirects	60	60		60		
42				OS	Projets amélioration cadre de vie	20		20			20
43				OS	Habitants concernés par travaux aménagement	3.000	3.000			3.000	
44				ISA	Superficie d'espaces verts créés			2.000 m ²			
45				IIM	Implantation de nouvelles activités (effet indirect)				20		
46	Taux de chômage	Stabilisé		OG							
47	Niveau de revenus par habitant	Stabilisé		OG							

Constats et observations

1. Le programme opérationnel présente en deux tableaux les indicateurs généraux d'impact attendu (PO page 49), d'une part, les objectifs quantifiables spécifiques et globaux par axe (PO pages 50 et 51).

Le recouplement de ces deux tableaux devrait permettre de valider la cohérence entre ces indicateurs et les objectifs quantifiables globaux :

	Valeur indicateur global 2008	Axe	Valeur objectifs globaux 2008
Emplois à créer	205 directs	1	205 directs
	60 indirects	4	60 indirects
Nbre demandeurs emplois réinsérés	300	2	300
Taux de chômage	stabilisé		-
Niveau revenus par habitant	stabilisé		-
Nombre de minimexés	12.5 pour mille habitants	3	12.5 pour mille habitants
Taux de délinquance		3	6.5 faits par mille habitants
Nombre de jeunes en décrochage		3	non déterminé

On constate qu'il n'y a pas de parfaite cohérence entre indicateurs d'impact et objectifs globaux du programme.

2. Le complément de programme opérationnel reprend le détail de ces indicateurs d'impact et de suivi par axe et par mesure. Pour s'assurer de la cohérence entre :
 - a. indicateurs globaux d'impact (PO page 49),
 - b. objectifs quantifiables spécifiques des axes (PO pages 50 et 51),
 - c. indicateurs d'impact et de suivi par axe (CPO),
 - d. résultats cumulés des valeurs données aux indicateurs d'impact et de suivi par mesure (CPO),

il devrait être possible de réconcilier les indicateurs eux-mêmes (libellés et contenus) ainsi que les valeurs totales par axe par rapport au cumul de ces indicateurs par mesure.

C'est l'objet du tableau 2 ci-dessus dont les colonnes contiennent de gauche à droite les éléments suivants :

- colonnes 1 et 2 :
 - les six indicateurs globaux au niveau du programme (page 49),
 - et les objectifs quantitatifs à atteindre,
- colonnes 3, 4 et 5 :
 - les axes,
 - le niveau d'identification pour chaque objectif et/ou indicateur :
 - objectif global (OG) par axe,

- objectif spécifique (OS) à un axe,
 - indicateur d'impact par axe (IIA)
 - indicateur de suivi par axe (ISA)
 - indicateur d'impact par mesure (IIM)
 - indicateur de suivi (résultats) par mesure (ISM)
 - indicateur de réalisation par mesure (IRM)
 - le libellé des indicateurs toutes catégories objectifs
 - colonne 6 : les valeurs à atteindre pour les objectifs globaux et spécifiques par axe tels qu'ils figurent dans le programme opérationnel (pages 50 et 51),
 - colonne 7 et 8 : les valeurs à atteindre pour les indicateurs
 - d'impact au niveau d'un axe,
 - de suivi (càd de résultats) au niveau d'un axe,
 - colonnes 9, 10 et 11 : les valeurs à atteindre pour les indicateurs
 - d'impact au niveau d'une mesure
 - de suivi (résultats) au niveau d'une mesure
 - de réalisation au niveau d'une mesure
 - colonnes 12 à 14 (axes 1 et 2 uniquement) : la ventilation des colonnes 9, 10, 11 par mesure.
3. Ce n'est pas parfaitement le cas comme le démontre le tableau 2 ci-dessus, tant en ce qui concerne l'identification des indicateurs que les valeurs objectifs qui leur sont attribuées. On peut en effet constater ce qui suit :
- a. au niveau des indicateurs d'impact et des objectifs globaux et spécifiques (OG et OS) par axe (colonne 6 - provenant du programme opérationnel pages 49 à 51) qui constituent la base de l'évaluation de l'ensemble du programme, on constate que :
 - 3 d'entre eux sont encore non valorisés (indicateurs 10, 22, 35)
 - la valeur indiquée diffère de celle donnée au niveau des indicateurs par axe ou par mesure (indicateurs 9, 10, 34)
 - 6 d'entre eux ne sont pas considérés comme indicateurs d'impact global ou spécifique au niveau des axes ou des mesures (indicateurs 9 et 10 qui deviennent des indicateurs de résultats, indicateurs 14 et 15 qui deviennent des indicateurs de résultats au niveau d'un axe, indicateurs de réalisation au niveau des mesures)
 - b. au niveau des indicateurs d'impact et de suivi (de résultats) par axe (colonnes 7 et 8 - provenant du complément de programme opérationnel), on constate que :
 - chaque indicateur d'axe ne trouve pas son correspondant au niveau des indicateurs par mesures qui composent l'axe (indicateurs 33 et 34, 40 et 44)
 - quelques indicateurs de suivi (résultats) identifiés au niveau des mesures ne trouvent pas leur correspondant au niveau de l'axe qui les contient (indicateurs 5, 6, 8, 12, 13, 16 à 20, 25, 31, 32, 36, 38, 39 et 45)
 - quelques indicateurs de suivi (résultats) au niveau de l'axe deviennent des indicateurs de réalisation au niveau des mesures (14 et 15, 39, 42)
 - le cumul des valeurs par mesure d'un même indicateur donne un total différent de la valeur donnée au niveau de l'axe pour ce même indicateur (indicateurs 3, 7, 9, 23, 27, 29, 37)
4. Il est difficile de créer un lien univoque entre les cinq indicateurs de programme et les indicateurs d'axes et de mesures : chaque mesure d'impact au niveau de chaque indicateur de programme implique la collecte et la consolidation de plusieurs données sans qu'il soit

possible de définir quelle part du résultat global est directement due à la mise en œuvre d'un axe ou d'une mesure.

5. Il faut noter également que la relation entre les critères de sélection des projets et les indicateurs d'axes et mesures ne débouche pas nécessairement sur une relation de cause à effet.

Conclusions

1. La cohérence du système d'indicateurs serait améliorée par une présentation lisible et compréhensible par tous des relations entre les objectifs globaux et spécifiques, indicateurs d'axe et indicateurs de mesures.

La catégorisation de certains indicateurs en indicateurs de réalisation plutôt que de résultat devrait être révisée, essentiellement pour les mesures 2.1. et 2.2..

2. Afin de permettre la réalisation de bonnes évaluations et éviter la non-transparence des résultats, il paraît nécessaire de procéder à une réconciliation des indicateurs à plusieurs niveaux :
 - a. le niveau du PO : indicateurs globaux d'impact et objectifs globaux et spécifiques,
 - b. le niveau du CPO : indicateurs et objectifs du PO et indicateurs cumulés de chaque axe,
 - c. le niveau axes : indicateurs cumulés par axe et indicateurs par mesures.
3. Cette redéfinition implique également une harmonisation des liens entre indicateurs d'impact et de résultat, d'une part, critères de sélection, d'autre part. C'est ainsi qu'il serait intéressant de créer un sous-ensemble d'indicateurs permettant d'analyser l'apport direct et/ou indirect de chaque critère de sélection aux résultats globaux et /ou spécifiques de chaque mesure. Cette harmonisation et ce sous-ensemble d'indicateurs devraient améliorer la lisibilité du processus de sélection et, à terme, simplifier les évaluations finales et ex-post.

C. Cohérence, pertinence et compatibilité des critères de sélection à tous les niveaux

Introduction

Le tableau 3 rassemble différentes approches des critères de sélection des projets qui seront financés dans le cadre de URBAN II (critères de sélection).

C'est ainsi qu'il compare les critères de sélection repris dans le complément de programme opérationnel avec ceux utilisés dans les grilles de sélection construites pour chaque axe et mesure du programme.

Les critères de sélection des projets tels qu'ils sont présentés dans les grilles d'évaluation sont regroupés en quatre grandes catégories :

- objectifs globaux,
- intégration structurelle,
- axes/mesures,
- gestion de projet.

Le tableau donne la liste des critères pour chacune de ces quatre catégories. Ils sont ensuite ventilés par axe et par mesure.

Tableau 3 - Cohérence, pertinence et compatibilité des critères de sélection des projets à tous les niveaux

(GR = grille d'analyse - GRS = grille d'analyse spécifique - CPO = Complément de programme opérationnel)

Catégories de critères (grilles d'analyse des projets URBAN Sambreville)	Critères de sélection des projets (grilles d'analyse des projets URBAN Sambreville)	Critères de sélection des projets (Programme opérationnel et son complément)	Positionnement des critères de sélection par axe et mesures (grilles analyse projets URBAN Sambreville)							
			1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1
Critères liés aux objectifs globaux	Création durable d'emplois / réinsertion		GR	GR	GR	GR	GR	GRS	GR	
	Pérennité du projet		GR	GR	GR	GR	GR	GRS	GR	GR
	Fédération des opérateurs		GR	GR	GR	GR	GR	GRS	GR	GR
		Règle désengagement N+2	CPO	CPO	CPO	CPO	CPO		CPO	CPO
Intégration structurelle (correspondance avec la stratégie générale Urban)	Cohérence transversale avec d'autres actions		GR	GR	GR	GR	GR	GRS	GR	GR
	Action s'intégrant dans un dispositif global de réinsertion	Action s'intégrant dans un dispositif global					GR CPO	GRS CPO		GR
	Fondation sur l'existant	Consolidation et extension des initiatives existantes	GR	GR	GR	GR	GR	O	GR CPO	
	Innovation		GR	GR	GR	GR				
	Utilisation des TIC		GR	GR	GR	GR	GR			
Axes / mesures	Priorité aux bas niveaux de qualification	Priorité aux bas niveaux de qualification					GR CPO	GR	GR	
	Identification préalable des besoins ou Action modulable et adéquate en fonction des besoins	Identification préalable des besoins des entreprises, PME et TPE Action modulable et adéquate en fonction des besoins des demandeurs				GR CPO	GR CPO	GR		
	Aspects innovant par rapport aux initiatives déjà menées sur la zone	Aspects innovant par rapport aux initiatives déjà menées sur la zone						GRS	GR CPO	

Catégories de critères (grilles d'analyse des projets URBAN Sambreville)	Critères de sélection des projets (grilles d'analyse des projets URBAN Sambreville)	Critères de sélection des projets (Programme opérationnel et son complément)	Positionnement des critères de sélection par axe et mesures (grilles analyse projets URBAN Sambreville)							
			1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1
	Association des entreprises locales au projet	Association des entreprises locales aux projets	GR CPO							
	Recherche de compétences externes au porteur des projets	Recherche d'expertise externe	GR CPO							
	Compétence avérée en accompagnement de projets d'entreprises	Compétence avérée en accompagnement de projet	GR CPO	GR						
	Expertise dans le domaine des TIC	Savoir-faire et expertise de l'opérateur dans le domaine des TIC		GR CPO						
		Aspects innovants de l'approche des publics cibles	CPO							
		Offre de formation intégrant les NTIC				CPO				

Catégories de critères (grilles d'analyse des projets URBAN Sambreville)	Critères de sélection des projets (grilles d'analyse des projets URBAN Sambreville)	Critères de sélection des projets (Programme opérationnel et son complément)	Positionnement des critères de sélection par axe et mesures (grilles analyse projets URBAN Sambreville)								
			1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	
	Développement des aspects de coopération interentreprises	Développement des aspects de coopération interentreprises		GR CPO							
	Complémentarité axes 1 et 2	Complémentarité axes 1 et 2			GR CPO						
	Equipements adaptés aux besoins des entreprises	Equipements adaptés aux besoins des entreprises			GR CPO						
	Partenariat avec le secteur privé	Partenariat avec le secteur privé				GR CPO					
		Promotion et respect de l'égalité des chances (souci d'intégration du public des jeunes et des femmes aux actions)					CPO	CPO			
	Complémentarité avec la mesure 2.2.	Complémentarité avec la mesure 2.2. visant à l'insertion professionnelle des jeunes				GR CPO					
	Complémentarité avec la mesure 2.1						GR				
	Mise en place préalable d'un processus de coordination des initiatives	Mise en place préalable d'un processus de coordination des initiatives						O CPO			
	Concertation des nouvelles actions avec les dispositifs déjà en place	Concertation des nouvelles actions avec les dispositifs déjà en place							GR CPO		
	Faisabilité sur le plan de l'aménagement du territoire	Faisabilité au niveau de l'aménagement du territoire			CPO						GR CPO

Catégories de critères (grilles d'analyse des projets URBAN Sambreville)	Critères de sélection des projets (grilles d'analyse des projets URBAN Sambreville)	Critères de sélection des projets (Programme opérationnel et son complément)	Positionnement des critères de sélection par axe et mesures (grilles analyse projets URBAN Sambreville)							
			1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1
	Intégration dans une politique globale d'aménagement	Intégration dans une politique globale d'aménagement								GR CPO
Gestion de projet	Expérience préalable de l'opérateur		GR	GR	GR	GR	GR	GRS	GR	GR
	Adéquation moyens matériels et humains / objectifs		GR	GR	GR	GR	GR	GRS	GR	GR
	Faisabilité du projet et études préalables		GR	GR	GR					
	Qualité de l'information dispensée et participation de la population									GR

Critères d'éligibilité des projets

Eligibilité de l'opérateur

Eligibilité par rapport à l'axe et à la mesure proposée

Respect de la règle N + 2

Existence d'un cofinancement

Impact sur l'environnement

Impact sur l'égalité des chances

Indicateurs de résultats et d'évaluation

Constats et observations

1. Les grilles d'évaluation varient de projet à projet selon l'axe et la mesure auxquels chaque grille se rapporte. On trouve donc pour les axes 1 à 4 sept grilles différentes correspondant chacune à l'une des sept mesures reprises dans le CPO.
2. Il est important de noter qu'il existe deux grilles de sélection différentes pour les projets couverts par l'axe 3, mesure 3.1. Réintégration sociale des publics marginalisés. Chacune des grilles reprend un nombre de critères communs auxquels s'ajoutent des critères spécifiques :
 - Fondation sur l'existant et mise en place préalable d'un processus de coordination des initiatives, pour le premier formulaire,
 - Priorité aux bas niveaux de qualification et identification préalable des besoins.
3. Il faut également remarquer qu'il existe, dans le cadre de l'axe 3, une huitième grille d'évaluation intitulée "Diminution de la délinquance et de l'insécurité urbaine" correspondant à une mesure 3.2.. Pour rappel, celle-ci a été fusionnée avec la mesure 3.1. dans le COP.

Cette mesure avait vu l'introduction de différents projets dont les opérateurs étaient notamment :

- la Croix Rouge de Belgique (projets 30 et 32),
- ASBL Entre dire et faire (projet 11),
- Centre de planning et d'information (projet 19).

Aucun de ces projets n'a été sélectionné parmi les 14 projets retenus.

4. Les critères de sélection liés aux objectifs globaux du programme qui se retrouvent dans les grilles d'évaluation ne sont pas mentionnés dans le CPO. En effet, les critères des grilles d'évaluation sont allés plus loin que les critères fixés dans le CPO, tout en intégrant et respectant ces derniers. Des éléments essentiels tels que la création durable d'emplois et/ou la réinsertion, la pérennité des projets et la fédération des opérateurs ont été pris en considération dans les critères de sélection des Grilles d'analyse.
5. Le premier critère de sélection cité dans le CPO pour tous les axes et chaque mesure (à savoir la règle de désengagement N + 2) est repris comme critère d'éligibilité dans les huit grilles d'évaluation.
6. Les critères de sélection se rapportant à l'intégration structurelle sont diversement traités selon le document source utilisé :
 - a. les grilles de sélection réservent une place importante aux critères de cohérence transversale avec d'autres actions, d'innovation des projets et d'utilisation des TIC par le projet; ces trois critères ne sont pas abordés dans le CPO;
 - b. seul le critère d'intégration de l'action dans un dispositif global de réinsertion est mentionné par les deux sources pour les mesures 2.2. (réhabilitation des jeunes chômeurs) et 3.1. (réintégration sociale des publics marginalisés).
7. Le plus grand nombre de critères liés aux axes et aux mesures se retrouvent à la fois dans les grilles de sélection et dans le CPO.

En ce qui concerne les critères de sélection liés à la gestion de projet, ils constituent une rubrique clé de toutes les grilles de sélection. Cet élément complète et améliore encore les critères mentionnés dans le CPO.

Conclusions

1. Il est clair que les huit grilles d'analyse des projets URBAN, en complément du CPO, constituent l'outil utilisé par la Cellule d'appui technique et par le Comité de management territorial dans la phase de sélection des projets.
2. Il nous semble important de clarifier la structure des critères de sélection définis, depuis le CPO jusqu'au Grilles d'analyse. Sur cette base, l'homogénéité des critères de sélection sera rendue plus évidente pour tous. Une structure en arbre pourrait être utilisée.
3. Il est également important de recadrer dans le CPO l'importance relative des critères de sélection liés aux objectifs globaux du programme et, par-là, aux indicateurs d'impact retenus (notamment la création d'emplois, la réinsertion de demandeurs d'emploi).
4. Enfin, la mention dans le CPO des critères de sélection relatifs à la capacité de gestion de projet présente également un intérêt manifeste dans le choix des projets qui seront mis en œuvre : il s'agit en effet de donner aux projets le maximum de chances de réussite en choisissant l'expérience de ses promoteurs, l'adéquation des moyens aux objectifs et en privilégiant ceux pour lesquels des études tendent à confirmer la faisabilité.

3.2. Analyse des interventions

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 rencontrés dans la mise en œuvre ;
- fournir une appréciation quant à la pertinence des indicateurs et la quantification des objectifs fixés.

L'analyse de la pertinence de la stratégie en regard des problèmes de développement dans le secteur spécifique URBAN est reprise dans la partie 1 du rapport d'évaluation (Cohérence et pertinence de la stratégie). L'analyse des critères de sélection des projets et procédures concurrentielles et participatives de la sélection des projets se trouve dans la partie 3 du rapport d'évaluation (Mise en œuvre et système de suivi)¹¹.

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 souvent indispensable au diagnostic des réalisations.

Pour chacune des mesures du programme, la présentation est structurée comme suit :

- a. Nom des bénéficiaires finaux
- b. Noms des opérateurs de projet
- c. Présentation résumée des actions prévues dans la mesure
- d. Respect des délais de mise en œuvre
- e. Etat d'avancement de la mesure : réalisations et résultats
- f. Efficacité¹² et efficience¹³ de la mesure
- g. Difficultés rencontrées
- h. Pertinence des indicateurs et de la quantification des objectifs fixés
- i. Visibilité de la mesure¹⁴
- j. Estimation de la pérennité des actions et des résultats de la mesure¹⁵
- k. Développement de compétences nouvelles au sein de la mesure¹⁶
- l. Conclusions et recommandations pour la mesure

¹¹ Cf paragraphes 3 et 4 du point b) Analyse des interventions du Cahier spécial des charges URBAN Sambreville.

¹² Le fait que les effets attendus ont été obtenus, que les objectifs ont été atteints.

¹³ Le fait que les effets ont été obtenus à un coût raisonnable.

¹⁴ 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.

¹⁵ 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.

¹⁶ Il est en effet intéressant de noter les compétences que le programme URBAN aura donné l'occasion de développer, que ce soit en termes de connaissances, de savoir-faire ou de savoir-être (par exemple, l'habitude de travailler ensemble).

L'efficacité et l'efficience ont été appréciées sur la base des niveaux des objectifs de résultats atteints et sur l'état des dépenses totales effectuées par rapport au budget total prévu jusqu'en 2003.

Les ratios ont été appréciés séparément pour chacun des indicateurs d'une mesure. Les moyennes par mesure n'étant destinées qu'à fournir une vue globale de l'avancée des réalisations ou des résultats. Les commentaires sont basés sur les avancées par indicateur. Par exemple, il n'y aurait pas eu de sens à additionner des résultats atteints en termes de « nombre de personnes sensibilisées au TIC » et de « nombre d'études de faisabilité réalisées ». L'évaluateur a donc pris en compte les résultats atteints au niveau de chacun des indicateurs d'une mesure.

Le moment de l'évaluation à mi-parcours correspond globalement à la fin août 2003. Ce moment correspond à la période de clôture des interviews menées auprès des opérateurs et personnes ressources. Les indicateurs¹⁷ sont arrêtés à la date du 30 juin 2003, à l'exception de la mesure 2.2. où c'est à la date du 31 décembre 2002.

3.2.1. AXE 1 : Reconversion économique et développement économique endogène

Mesure 1.1. Reconversion économique et émergence d'initiative économique

La mesure 1.1. est mise en œuvre par un seul projet, de vaste étendue, intitulé : « Stimulation, développement et renforcement du potentiel entrepreneurial de la zone ».

a. Nom du bénéficiaire final

- ➔ le Bureau Economique de la Province de Namur

b. 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

c. Présentation résumée des actions prévues dans le cadre de la mesure 1.1.

La mesure 1.1. présente un caractère touffu. Il est utile de rappeler brièvement les trois grandes catégories d'actions prévues :

1. Mise en réseau des entreprises et émergence d'initiatives économiques
2. Capacité entrepreneuriale et esprit d'entreprise
3. Animation générale de la mesure

L'action 1 se décompose en 2 volets : le volet « sous-traitance » et le volet « essaimage ».

L'action 2 à son tour se décompose en 2 volets : le volet « stimulation de l'esprit d'entreprise et promotion de l'innovation et de la créativité » et le volet « encadrement et accompagnement de projet innovants et à valeur ajoutée ».

L'action 3 correspond à des actions transversales d'animation de la mesure.

¹⁷ Les données pour les indicateurs ont été extraites au 30/10/2003, la date du 30 juin 2003 correspond à la dernière mise à jour.

d. Respect des délais de mise en œuvre

La mesure 1.1. a débuté en octobre 2002. La majorité des actions envisagées reposent sur la réalisation d'études préalables ou nécessitent un travail de préparation.

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, deux études en étaient au stade de la finalisation de cahiers des charges destinés à la sélection des consultants qui seraient chargés des études (volet sous-traitance). L'étude sur les pratiques d'essaimage (volet essaimage) était en cours de réalisation. Le développement du cahier des charges, afin de désigner des consultants qui seront en charge des actions « Mise en place d'un service complet d'assistance en adjudications publiques » et « Actions de facilitation de la correspondance entre l'offre et la demande de sous-traitance » était également en cours de finalisation. Enfin, le travail de préparation nécessaire à la création d'un réseau de sous-traitance était en cours.

e. Etat d'avancement de la mesure : réalisations et résultats

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, l'action 1 parvenait, à l'issue de la phase de préparation qui présidait au démarrage de l'ensemble des études prévues, à la mise en place d'un système d'assistance en adjudication publique, au démarrage des actions de facilitation de correspondance entre l'offre et la demande de sous-traitance et enfin, à la création d'un Club de sous-traitance.

Une étude dans le volet essaimage a débuté en 2002 ; composée de trois phases, elle en était à sa troisième phase qui portait sur la définition d'un plan d'action précis de réalisation d'essaimage en fonction des entreprises et sur la mise au point d'un outil de pilotage global de l'action. Les deux premières phases avaient porté sur l'identification des bonnes pratiques en matière d'essaimage et sur la définition d'une méthode de mise en œuvre adaptée à Sambreville.

L'action 2, dans son volet « Stimulation de l'esprit d'entreprise/Promotion de l'esprit d'innovation et de la créativité » s'est concrétisée par l'organisation d'une séance de sensibilisation à la créativité (69 participants composés de petits indépendants, commerçants et PME de Sambreville). Cette action a été vécue avec une grande satisfaction par l'ensemble des participants et a fait l'objet d'une couverture médiatique.

Dans le cadre d'une action portant sur l'animation économique pour les petits indépendants, deux petits déjeuners thématiques ont été organisés à l'attention des petits indépendants. On remarquera le taux de participation réduit à ces séances de formation (6 participants pour 2 séances). Un travail de réflexion, mené par l'opérateur de la mesure, a été engagé afin de mieux cibler l'action, recherchant un meilleur créneau horaire, une autre forme de publicité, etc.

Le volet « Encadrement et accompagnement de projet innovants et à valeur ajoutée » a connu 7 démarches d'encadrements stratégiques de projets. Les démarches d'encadrement stratégiques consistent en actions d'accompagnement approfondi de type plan d'affaire et diagnostic d'entreprise. Les entreprises qui ont bénéficié de l'accompagnement présentaient, préalablement à l'intervention de l'opérateur, un potentiel de valeur ajoutée¹⁸. L'extension des

¹⁸ Sociétés « embryonnaires » porteuses de projets innovants, sociétés bien établies à Sambreville ou ailleurs souhaitant étendre leurs activités dans la zone de Sambreville.

activités de ces entreprises sera un vecteur d'emploi pour la zone de Sambreville¹⁹. L'action « Intégral Management System » a fait l'objet d'une préparation détaillée mais n'a pas encore connu de mise en œuvre.

Enfin, l'action 3 s'est matérialisée lors du lancement de l'axe 1 (événement de lancement de l'axe 1, novembre 2002, 199 personnes présentes, 400 affiches, télévision locale, journaliste, 1700 invitations). Cette séance de lancement s'est imprimée dans les esprits comme un succès.

La plus grande part des réalisations effectuées dans la mesure 1.1. se situent au niveau des actions de sensibilisation et de la réalisation des supports promotionnels de la mesure. Ces actions promotionnelles ont fait l'objet d'une large couverture médiatique (télévision, journaliste, presse écrite).

f. Efficacité et efficience de la mesure²⁰

Les principaux résultats atteints portent sur le nombre d'entreprises touchées par les actions de sensibilisation. Près du quart du budget de la mesure a été dépensé alors que la fourchette de résultats atteints varie entre 0% et 26% en fonction des indicateurs.

Ces résultats s'expliquent en grande partie par la structuration chronologique des actions prévues dans la mesure, qui prévoit dans un premier temps des études préparatoires à des actions ciblées. Ce sont ces actions ciblées qui devraient déboucher sur les résultats fixés. Par ailleurs, du retard a été pris dans la réalisation des actions prévues pour un volet de la mesure. Enfin, deux grandes actions de communication et de publicité ont été organisées. Les réflexions précédentes expliquent que, bien que peu de résultats soient atteints, de nombreuses actions sont en cours et justifient les budgets dépensés.

Il sera toutefois utile de vérifier l'état d'avancement des objectifs atteints de la mesure 1.1. dans un avenir proche, afin d'apporter des réorientations éventuelles aux actions.

g. Difficultés rencontrées

- Comme pour l'ensemble du programme, un retard a eu lieu au niveau de la date de lancement de la mesure.
- Un retard a été pris pour certaines actions de la mesure, qui se répercute sur la mise en œuvre globale du volet 1 de la mesure.
- Pour certaines actions, le public cible s'avère difficile à recruter.
- Un manque de visibilité de la mesure 1 est observé en ce qui concerne les publics cibles et les opérateurs partenaires.
- Un manque de concertation interne et d'animation interne de la mesure 1.1. a été mentionné.
- Il faut relever que certains opérateurs interviewés considèrent qu'il aurait été utile de mener une enquête auprès des entreprises afin de connaître leurs besoins avant d'élaborer les projets et, surtout, avant de les lancer.

¹⁹ Notons que des contacts avec les entreprises de Sambreville sont facilités par la participation du bénéficiaire final aux « Petits matins de Sambreville », organisé par l'Intercommunale d'Aménagement et d'Équipement Économique de la Région Namuroise (S.I.A.E.E.R.N.), qui s'adressent aux entreprises de Sambreville et qui rencontrent un franc succès.

²⁰ Un tableau reprend le calcul des ratios pour les réalisations prévues / réalisations effectuées, pour les résultats prévus / résultats atteints, et pour les dépenses effectuées / dépenses prévues par mesure

h. Pertinence des indicateurs et de la quantification des objectifs fixés

Il sera opportun de compléter le set d'indicateurs actuels par des indicateurs plus fins, permettant d'effectuer le suivi des actions réalisées de manière plus précise et plus complète. En effet, des indicateurs trop généraux donnent à penser qu'aucune réalisation n'a été effectuée ou qu'aucun résultats n'a été atteint, alors que ce n'est pas le cas. Par exemple, le nombre de diagnostics de « benchmarking » à réaliser dans le volet 1 de la mesure ou le nombre de réunions du club sous-traitance qui ont eu lieu (couplé au nombre de participants aux réunions). Des propositions concrètes pourraient émaner du groupe de travail de l'axe 1.

i. Visibilité de la mesure

La mesure 1.1. a fait l'objet de quelques réalisations très visibles, notamment l'action de lancement de l'axe économie, qui servait de vecteur à l'action 3 de la mesure (événement du 6 novembre 2002 : 1700 invitations, 400 affiches, télévision Canal C, presse,...). Une séance de sensibilisation à la créativité, dans le cadre de l'action « capacité entrepreneuriale et esprit d'entreprise » a été organisée (1652 invitations, 69 participants). Ces actions doivent être considérées comme des succès. En effet, elles ont marqué les esprits par la manière professionnelle et attractive avec laquelle elles ont été réalisées.

Le lancement de l'action « actions d'animation économique en faveur des petits indépendants » a fait l'objet d'un mailing à l'ensemble des commerçants de Sambreville, qui ont ensuite été rappelés par téléphone, suite à l'envoi du mailing les invitants à participer au premier petit déjeuner organisé sur le thème de « Comment faire connaître son commerce ? ».

Les autres réalisations effectuées à ce jour dans le cadre de la mesure 1.1. offrent peu de visibilité. Ce manque de visibilité tient à la nature même des réalisations effectuées à ce jour et également, à la nécessité d'une animation plus intense de la mesure, en intégrant l'ensemble des parties prenantes de sa mise en œuvre.

j. Estimation de la pérennité possible des actions et des résultats de la mesure

La mise en œuvre est trop peu avancée à ce stade pour juger du caractère pérenne des résultats qui seront engrangés. La pérennité du type d'actions mises en œuvre est également difficile à estimer à ce stade.

Certains opérateurs de projet éprouvent des difficultés à s'approprier la globalité des actions entamées dans la mesure 1.1.. En effet, ces opérateurs soulignent le besoin de plus de concertation quant à l'orientation de la mesure et la nécessité d'un échange accru entre les opérateurs afin de favoriser un esprit d'équipe.

Il est évident que le bénéficiaire final dispose des capacités de gestion et des capacités technologiques nécessaires à la pérennisation des actions et des résultats.

Enfin, afin d'assurer la pérennité de la mesure, il faudra veiller à recueillir des informations de la part des publics cibles (connaissance des actions menées, satisfaction, souhaits, besoins,...). La nécessité d'obtenir « un retour » de la part des publics cibles a été soulignée dans le cadre de la mesure 1.1²¹..

²¹ Séminaire de consolidation du 21 octobre 2003, Sambreville.

k. Développement de compétences nouvelles au sein de la mesure

Un opérateur de projet s'est lancé dans l'apprentissage d'un nouveau savoir-faire, qui consistait dans l'élaboration d'un cahier des charges. La Cellule d'Assistance Technique de Urban a apporté son soutien à l'élaboration de ce cahier des charges.

Des opérateurs de projets ont été amenés à travailler ensemble, dans le cadre de la mesure 1.1., alors qu'ils se positionnent habituellement de manière concurrentielle. La mesure 1.1. favorise ainsi le développement d'actions complémentaires et coordonnées entre les opérateurs de projets.

l. Conclusions et recommandations pour la mesure

La mesure 1.1. a débuté dans le second semestre de l'année 2002. Depuis lors, la majorité des actions a été menée dans le respect de l'échéancier de leur mise en œuvre, à l'exception du volet 1 de la mesure.

Le retard encouru dans le volet 1 de la mesure va exiger une mise en œuvre respectant un échéancier très serré de manière à respecter la règle de désengagement N+2. Un suivi particulièrement attentif et régulier sera donc à mettre en place, de la part de l'animateur de la mesure, afin de veiller à la bonne mise en œuvre du volet 1.

Un échéancier prévisionnel et précis des actions (mensuelles ou trimestrielles) de la mesure 1.1. devrait être établi.

Le taux de fréquentation peu élevé des animations économiques en faveur des petits indépendants invite à se poser la question de l'adéquation de l'action, telle qu'elle est proposée actuellement, aux besoins des destinataires directs. Une révision de la forme et/ou du contenu de l'action est à envisager. La publicité devrait peut-être également être améliorée (quantitativement et/ou qualitativement) de manière à susciter l'intérêt du public cible. Les mêmes remarques s'appliquent à l'action de création du Club Sous-traitance.

Les actions prévues dans le cadre de la mesure 1.1. devraient faire l'objet d'une discussion approfondie entre les opérateurs de la mesure, à l'aube de la deuxième moitié de l'exécution du programme. Un rythme plus élevé de réunions de travail et des circuits complémentaires d'échanges d'informations (avec possibilité de rétroactivité) sont recommandés.

Une piste, qui vaut pour l'ensemble de l'axe 1, est de relancer les réunions du groupe²² de travail « Economie », afin de permettre à l'ensemble des opérateurs de projets de l'axe 1 de se rencontrer et d'échanger leurs idées tant sur la forme que sur le contenu des actions entreprises et à venir.

La Cellule d'Assistance Technique sera conviée à ces réunions et aux échanges d'informations.

La visibilité de la mesure pour le public cible devrait également être améliorée par l'organisation d'un séminaire de rencontre entre les opérateurs de projet et des entreprises de Sambreville²³. Ce séminaire serait destiné d'une part à améliorer la prise de connaissance du programme par chacun et d'autre part, à obtenir un retour de la part du public cible sur les

²² Piste évoquée lors du séminaire de consolidation du 21 octobre 2003.

²³ Idem

actions menées et envisagées dans le cadre de la mesure 1. Une réflexion générale portant sur la visibilité de la mesure devrait être menée entre le bénéficiaire final et les opérateurs de la mesure. Par ailleurs, la visibilité de la mesure pour les opérateurs partenaires eux-mêmes se verra améliorée par l'amélioration de la qualité et de la quantité des informations transmises et des outils de gestion de projet utilisés au sein de la mesure.

Orientation de la mesure 1.1. : au stade actuel, il ne paraît pas opportun d'envisager la réorientation globale de la mesure 1.1.. Cependant, il apparaît urgent de réorienter certaines actions prévues dans la mesure, notamment en raison du taux trop bas du public cible. Notons également qu'un suivi attentif devrait être effectué quant à l'augmentation du taux des résultats attendus, avant l'échéance 2005.

Enfin, le caractère expérimental de certaines actions et, en particulier, de l'essaimage rend les résultats incertains et il est difficile d'évaluer l'efficacité de cette action si l'expérience n'est pas menée à son terme. L'opérateur et ses partenaires sont en phase d'apprentissage.

Mesure 1.2. Ouverture à la culture technologique et utilisation des TIC au niveau local

La mesure 1.2. correspond à un projet unique : « PRACTICES – **PR**ogramme structuré d'**AC**tions visant à augmenter la capacité d'innovation et le degré d'utilisation des **TIC** dans les **Entreprises de Sambreville** ».

a. Nom du bénéficiaire final

- Bureau Economique de la Province de Namur

b. 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)

c. Présentation résumée des actions prévues dans la mesure

Le projet PRACTICES est composé de trois volets :

- Sensibilisation, information et impulsion à l'utilisation optimale des technologies de l'information et de la communication pour les PME
- Accompagnement de projets de développement
- Outils et actions de support

Le premier volet comporte la mise en place d'un observatoire de l'innovation sous la forme d'un tableau de bord permettant de suivre l'évolution de l'usage des TIC par les entreprises de Sambreville et sous la forme d'un questionnaire annuel destiné à mettre en évidence l'évolution des besoins. La fonction première de l'observatoire est celle d'un outil de sensibilisation des PME et des porteurs de projet de Sambreville. Trois conférences, intégrant la dimension de sensibilisation aux TIC, seront organisées par le BEP. Le premier volet prévoit également l'organisation de « web-evenings » (initiation de base à Internet et au e-Business, 6 en tout) et des ateliers spécifiques (24 en tout). Enfin, deux missions vers l'e-

business seront organisées par le BEP, missions de découvertes inscrites dans un modèle de mission économique classique.

Le second volet prévoit des accompagnements individuels d'entreprises en matière de TIC (audit et conseil, définition et construction de cahier des charges), un support individuel aux projets en matière de TIC (suivi), support à des projets collectifs (par exemple, projet de mutuelle d'achats PME via Internet). Le troisième volet prévoit des actions de communication sur la mesure, la création d'un Portail Web Entreprises Sambreville et le développement d'applications supports (base de données idées, veille informative,...).

d. Respect des délais de mise en œuvre

La mise en œuvre de la mesure 1.2. a débuté fin 2002. L'année 2002 a principalement été consacrée au travail de préparation des actions. Le premier semestre 2003 a également été consacré, pour une grande partie des actions prévues, à un travail de préparation, alors que l'observatoire des TIC à Sambreville se mettait en place, avec la publication d'un rapport de résultats de l'enquête menée auprès des entreprises de la commune. Il est à noter que les délais de mise en œuvre ne sont pas en contradiction avec le planning des actions prévu. On remarquera par ailleurs que l'échéancier des actions, tel que formulé dans la fiche projet, n'est pas détaillé.

Une partie des actions du volet 1 sont des actions préparatoires à la mise en œuvre du second volet de la mesure (accompagnements individuels, support individuel et collectif). En effet, c'est dans le cadre de ce premier volet que les contacts et les prises de connaissances avec les entreprises candidates devaient être accomplis.

Le constat, à la fin août 2003, était que les actions menées dans ce premier volet n'avaient pas permis de nouer les contacts nécessaires au démarrage du volet 2. Ceci tenait au fait que le public cible (les responsables de TPE ou PME) n'était pas atteint dans le cadre du volet 1.

Le troisième volet a connu des réalisations telles que l'organisation de la conférence de lancement de l'axe 1, deux réunions de sensibilisation aux TIC et la distribution d'une brochure rappelant les actions prévues dans PRACTICES à 1350 entreprises de Sambreville.

e. Etat d'avancement de la mesure : réalisations et résultats

La mesure 1.2. connaît une avancée très inégale des différentes actions prévues. En effet, les actions de sensibilisation aux TIC ont dépassé les objectifs de réalisations et de résultats fixés. Les résultats de l'enquête TIC se trouvent sur le site WEB de Sambreville. De même, les réalisations en termes de support de réalisations ont entièrement été effectuées. Par contre, l'ensemble des autres réalisations reprises dans les indicateurs de suivi n'a connu aucune réalisation et forcément aucun résultat.

Cet état de fait peut s'expliquer par le temps de préparation relativement long consacré aux actions des volets 2 et 3 et par le fait que le volet 1 n'a pas, jusqu'à présent, joué son rôle de mise en contact avec le public cible, qui devait permettre les approches individuelles plus approfondies.

f. Efficacité et efficience de la mesure

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, les objectifs de sensibilisation des entreprises étaient largement atteints, voir dépassés alors que les actions d'accompagnement ne

connaissaient aucun résultat. Ceci explique une fourchette de résultats atteints, en pourcentage et par indicateur, qui s'étend de 0% à 118% de résultats atteints par rapport aux objectifs fixés. Il est difficile de se prononcer sur l'efficacité de la mesure. En effet, 20% du budget total prévu jusqu'à l'année 2003 a été dépensé. Le retard dans la mise en œuvre, la prise en charge de certaines actions par le bénéficiaire (sans recourir à la consultance externe), la réalisation des actions les moins coûteuses expliquent la part réduite du budget dépensé.

g. Difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée dans le cadre de la mesure 1.2. est celle du « recrutement » du public cible.

Par ailleurs, comme dans la mesure 1.1, les opérateurs partenaires souhaiteraient davantage d'animation de la mesure de la part du bénéficiaire final afin de créer un esprit d'équipe et de pouvoir agir de manière concertée sur les différentes actions de la mesure.

h. Pertinence des indicateurs et de la quantification des objectifs fixés

Les indicateurs de la mesure ne permettent pas de rendre compte de manière suffisamment réaliste des avancées de la mesure. En effet, nombre d'actions qui ont déjà été réalisées ne sont pas reprises dans les indicateurs de suivi.

Les indicateurs de la mesure tels qu'ils existent devraient être complétés par des indicateurs plus précis, permettant d'évaluer les avancées de manière plus fine.

i. Visibilité de la mesure

La mesure présente peu de visibilité pour ses destinataires finaux (le public cible).

j. Estimation de la pérennité des actions et des résultats de la mesure

A ce stade de mise en œuvre, il est impossible de se prononcer favorablement sur les chances de pérennité des actions envisagées dans la mesure 1.2.. Les développements ultérieurs pencheront peut-être en faveur d'un pronostic plus favorable de pérennisation des actions de la mesure.

k. Conclusions et recommandations pour la mesure

Un effort de communication et de publicité devrait être effectué, de manière à faire connaître les ateliers proposés au public cible. Un véritable travail de « démarchage²⁴ » des entreprises (aussi bien les entreprises présentant un potentiel de valeur ajoutée que d'autres types d'entreprises à Sambreville, puisque la mesure vise une sensibilisation générale du monde économique de Sambreville aux TIC) serait nécessaire.

Un échéancier prévisionnel et précis des actions (mensuel ou trimestriel) devrait être établi.

Tout comme pour la mesure 1.1, les actions menées dans la mesure 1.2. bénéficieraient d'une meilleure visibilité, principalement de la part des destinataires finaux potentiels.

Le budget réservé à la communication pour cette mesure pourrait d'une part, être étendu de manière plus harmonieuse sur l'ensemble du programme et d'autre part, être augmenté de manière à améliorer la qualité et la quantité de la publicité sur la mesure.

²⁴ Dans cette tentative d'approche des entreprises, il faut tenir compte du fait que ces dernières ne sont pas nécessairement ouverte à une démarche d'audit (quand bien même elle serait gratuite).

Les opérateurs de projets, ainsi que la Cellule d'Assistance Technique, devraient être associés de manière plus étroite à la mise en œuvre globale de la mesure, en se voyant octroyer des possibilités d'intervention en amont et en aval des actions mises en œuvre. Des outils de travail en commun, telles que réunions de travail, Intranet, etc. devraient être développés plus avant. La difficulté semblant résider dans l'approche du public cible, c'est sur ce point précis que l'opérateur devra focaliser ses efforts en agissant seul et, préférablement, en partenariat avec les opérateurs spécialisés des TIC.

Mesure 1.3. Amélioration des infrastructures en équipement structurant

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, la mesure 1.3. faisait l'objet d'un seul projet : « Construction d'un bâtiment-relais sur le site des Glaceries Saint-Roch, quartier de la Vacherie, à Auvelais ». Un deuxième projet est en cours d'acceptation : « Valorisation d'une zone d'activités économiques d'une superficie de 1ha06, quartier de la Vacherie, à Auvelais ».

a. Nom du bénéficiaire final

La Société Intercommunale d'Aménagement et d'Équipement Économique de la Région namuroise

b. Noms des opérateurs de projet

La Société Intercommunale d'Aménagement et d'Équipement Économique de la Région namuroise

c. Présentation résumée des actions prévues dans la mesure

La mesure 1.3. prévoit la construction d'un bâtiment relais (aussi appelé « Hall-relais »), sur le modèle d'autres bâtiments relais construits dans la Province de Namur et dont la fonction est d'accueillir (sous la forme d'une location d'espaces mis à disposition) de jeunes entreprises dans leur phase de démarrage. Au bout de quelques années, une fois que l'entreprise est « sur les rails », elle quitte le bâtiment relais pour s'installer dans une infrastructure qui lui est propre.

Un Hall-relais existe déjà à Tamines, qui 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. De par sa localisation, il est plus approprié à l'accueil d'activités de type industriel. Par ailleurs, de par son caractère relativement ancien, les fonctionnalités qu'ils proposent ne rencontrent pas toutes les exigences modernes en la matière.

Le nouveau Hall-Relais, situé rue de la Vacherie à Auvelais, de par sa localisation, sera plutôt destiné à l'accueil d'activités présentant un caractère innovant. Par ailleurs, sa configuration architecturale moderne, tout en étant une vitrine de qualité, offrira un caractère fonctionnel performant.

Le nouveau Hall-Relais devrait s'intégrer au projet de réhabilitation de site industriel prévu dans la mesure 1.3. Notamment, 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.

d. Respect des délais de mise en œuvre

Les travaux de construction du bâtiment ont débuté en février 2003 et devaient se terminer fin novembre 2003. Un léger retard a été encouru, avec pour conséquence le report de l'inauguration officielle qui est aujourd'hui prévue pour début février 2004.

e. Etat d'avancement de la mesure : réalisations et résultats

Le bâtiment relais sera bientôt terminé et opérationnel. Aucun résultat n'a évidemment été obtenu à ce jour. Sur la base des expériences précédentes et similaires menées dans la Province de Namur, on peut estimer que le projet présente une forte probabilité d'atteinte des résultats fixés.

f. Efficacité et efficacité de la mesure

Si l'on s'attache aux indicateurs fournis, aucun résultat à ce stade n'est atteint. Ceci n'est pourtant pas un critère de mauvais développement de la mesure. Seulement 22% du budget était dépensé à la date de l'évaluation à mi-parcours. Lors du Comité de Management Territorial du 16 octobre 2003, *il a été annoncé que le projet Hall-Relais serait réalisé à un coût moins élevé que celui prévu.*

g. Pertinence des indicateurs et de la quantification des objectifs fixés

Les indicateurs pour cette mesure ne demandent pas d'ajustements spécifiques.

h. Visibilité de la mesure

La réalisation effectuée jusqu'à présent dans le cadre de la mesure 1.3. est évidemment de nature très visible. En cela, elle revêt une importance particulière en matière de visibilité de la mesure et partant, de l'axe 1.

i. Estimation de la pérennité des actions et des résultats de la mesure

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 semblent devoir bénéficier d'un effet d'attractivité positif lié notamment à la localisation des réalisations.

j. Conclusions et recommandations pour la mesure

La mesure 1.3. s'est développée de manière fort inégale en ce qui concerne les deux champs de réalisation prévus. Le projet « Hall-Relais » se déroule bien et devrait connaître un achèvement rapide. Les contacts et le travail de repérage des entreprises candidates ont déjà été amorcés par les opérateurs du projet. La deuxième dimension de la mesure, qui concerne la viabilisation d'une surface de 30 hectares, n'a pas connu de réalisation à ce jour. Le futur projet de viabilisation d'1h06 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.

Orientation de la mesure 1.3. : au moment de l'évaluation à mi-parcours, il apparaît utile de déterminer si une zone de 30 hectares pourra être réhabilitée. Dans le cas contraire, les moyens prévus au budget de cette mesure devront être réorientés ou encore, la mesure pourrait voir ses champs élargis de manière à accueillir des projets d'infrastructure ou des équipements structurant.

3.2.2. AXE 2 : Valorisation des ressources humaines et amélioration des qualifications professionnelles

Mesure 2.1. Amélioration des qualifications professionnelles et développement de la formation qualifiante à de nouveaux emplois

Au moment de l'évaluation, la mesure 2.1. était mise en œuvre par trois projets :

- Formation de « Traiteur, restaurateur, organisateur de banquets » pour des personnes émargeant au C.P.A.S. de Sambreville
- Formation de « Rénovation de bâtiment » pour des personnes émargeant au C.P.A.S. et/ou à la commune de Sambreville
- Métal : formation de soudeurs et de monteurs au plan

Un quatrième projet a été accepté par le Gouvernement wallon, fin octobre 2003. Il s'agit du projet Ecole - Entreprises.

a. 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)

b. 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)

c. Présentation résumée des actions prévues dans la mesure

La mesure 2.1. reprend deux types de formation différente. Les 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,...). La mesure apporte une réponse ciblée aux difficultés rencontrées par les publics masculins et féminins, émargeant au C.P.A.S.. Le troisième projet concerne des formations de requalification professionnelle. Elles visent à former des participants qui ne possèdent pas le niveau de formation suffisant où qui bénéficieront d'une remise à niveau de leur qualification. Le contenu des formations a été choisi sur la base d'une concertation avec des représentants d'entreprises de Sambreville, qui ont exprimé leurs besoins du moment.

d. Respect des délais de mise en œuvre

La mise en œuvre de la mesure a connu un retard au démarrage de 6 mois. Depuis lors, les actions sont réalisées dans le respect des fiches projets.

e. Etat d'avancement de la mesure : réalisations et résultats

L'ensemble des formations de la mesure 2.1. s'est déroulé dans le respect du programme pédagogique prévu.

A ce stade de réalisation cependant, le taux de participation moyen aux formations de la mesure est inférieur de moitié à l'objectif de participation fixé dans le complément de programmation pour la mesure 2.1..

Au niveau de l'insertion, il faut toutefois souligner que 22 personnes ont trouvé un emploi (le taux d'insertion est un indicateur d'impact de cette mesure).

f. Efficacité et efficacité de la mesure

Selon les indicateurs proposés, les résultats atteints se situent entre 0 et 6% des objectifs fixés, selon l'indicateur retenu. Le retard au démarrage explique sans doute en partie la faible proportion de résultats engrangés, mais l'évaluateur pense également que les niveaux d'objectifs (en terme de nombre de personnes formées) ont probablement été surévalués.

Les budgets engagés et dépensés correspondent à peu près au niveau des résultats atteints. On peut donc en conclure à une allocation des moyens conforme aux prévisions du CPO.

g. Difficultés rencontrées

Trois difficultés ont été mentionnées par les bénéficiaires finaux et opérateurs de la mesure 2.1. :

- la lenteur du processus de notification des décisions au niveau de la Région wallonne, et partant, de la mise à disposition des fonds ;
- l'apprentissage difficile au début, mais aujourd'hui acquis, des obligations et des normes en matière de gestion financière de projet européen ;
- la difficulté de former un public cible aussi important que celui prévu dans les objectifs de résultats.

h. Pertinence des indicateurs et de la quantification des objectifs fixés

L'indicateur de durée moyenne de formation ne nous paraît pas approprié et son unité de mesure (heures) ne correspond pas à ses unités d'enregistrement dans la base de données de la DPEUR (mois et années). Les indicateurs « heures de formation » et « cycles de formation » ne sont pas des indicateurs de résultat mais de réalisation.

i. Visibilité de la mesure

La mesure 2.1. fait l'objet d'une description étendue dans la troisième brochure d'information sur le programme URBAN, réalisé par la Cellule d'Assistance Technique.

Les stagiaires du projet « rénovation de bâtiment » ont, au cours de leur formation, accompli la rénovation de l'ancien presbytère de Velaine. Le presbytère rénové a été officiellement inauguré, le 17 juin 2003.

Les stagiaires du projet « Traiteur,... » ont eu l'occasion de s'insérer dans la vie de la Commune, en préparant des repas notamment pour le home du C.P.A.S..

j. Estimation de la pérennité des actions et des résultats de la mesure

L'appropriation des projets par les bénéficiaires finaux et les opérateurs partenaires semble confortée par le fait que, pour l'un, le CEFOR, les formations sont dispensées dans le cadre d'un partenariat existant de longue date avec l'opérateur partenaire, le C.P.A.S.. Pour l'autre, l'Ecole industrielle, le rapprochement nouveau avec la MIRENA apporte des possibilités de développement et de pérennisation des démarches entreprises.

Ces deux éléments plaident en faveur d'une pérennisation future sinon du projet, en tout cas du renouvellement d'initiatives similaires entre les opérateurs partenaires.

Il existe une difficulté à atteindre les destinataires finaux (le public cible). Le taux de participation réduit aux formations s'explique, non pas par des critères de sélection sévères, mais par le nombre peu élevé de candidats qui se présentent.

Comme il le fait pour l'ensemble du programme, le Bourgmestre de Sambreville apporte un soutien fort à la mesure.

La troisième brochure de publicité et de communication sur le programme URBAN, toute-boîte réalisé par la Cellule d'Assistance Technique, consacre une grande partie de son éditorial à la mesure 2.1.

Il est évident que les technologies appropriées sont mises à disposition des bénéficiaires de la mesure 2.1.. Tant le CEFOR que l'Ecole industrielle ont réalisé des investissements en terme de matériels, afin d'assurer un accueil et une formation de qualité aux stagiaires.

Les bénéficiaires finaux disposent des capacités institutionnelles et de gestion suffisantes à la pérennisation d'actions similaires à celles entreprises dans les projets de la mesure 2.1.. Cependant, il est certain que les budgets du programme URBAN ont permis de déployer un nombre accru de formations.

On peut conclure de tout ceci que, à condition de trouver les fonds nécessaires, les actions de la mesure 2.1. sont menées dans un contexte favorable à leur pérennité.

k. Développement de compétences nouvelles au sein de la mesure

Les bénéficiaires finaux de la mesure 2.1. ont fait l'apprentissage des nécessités fonctionnelles de la gestion administrative et financière des projets. Cette expérience mène à la conclusion, de la part des bénéficiaires finaux, de la nécessité de prévoir du temps et des compétences pour la gestion administrative des projets.

La participation aux réunions de concertation et aux réunions de travail, la publicité et la communication du projet vers l'extérieur sont deux types d'activités qui se sont également révélés exigeants en matière de temps et de compétences.

Les bénéficiaires finaux concluent que ces fonctions de gestionnaire de projet devraient être prévues à l'avenir dans le cadre de l'élaboration de nouveaux projets.

Un bénéficiaire final de la mesure a connu un accroissement de ses contacts avec les associations et les entreprises de Sambreville. Des rencontres, notamment lors de la phase

d'élaboration de projet, ont favorisé la prise de connaissance mutuelle des activités, des objectifs et des besoins mutuels. Ce processus de mise en réseau est novateur dans l'entité de Sambreville.

Outre les apprentissages et les connaissances acquises au cours des formations dispensées, les participants ont eu l'occasion de tester leurs nouveaux acquis, soit directement sous la forme de stages en entreprise, soit et spécifiquement pour la formation « traiteur, restaurateur,... », en organisant des repas et banquets pour le home du C.P.A.S. et pour le C.P.A.S.

1. Conclusions et recommandations pour la mesure

La mesure 2.1. se déroule globalement dans le respect des délais et des objectifs de réalisations prévus dans les fiches projet.

Les partenariats créés et la rencontre des entreprises dans la perspective d'amélioration du taux de mise à l'emploi sont des facteurs positifs, favorisant la bonne mise en œuvre de la mesure et sa pérennisation.

La difficulté d'atteindre le public cible devrait faire l'objet d'une réflexion commune entre les opérateurs de l'axe 2 et de l'axe 3. Cette réflexion devrait porter sur les moyens de sensibiliser et d'amener le public cible vers les formations proposées. Une autre dimension à prendre en compte est celle des besoins des entreprises. On constate que les formations définies au plus près des besoins ont conduit à l'insertion d'un nombre significatif de stagiaires. Ceci est encourageant et devrait amener d'autres candidats (entreprises, bénéficiaires potentiels) encouragés par ces succès

La volonté de travail en partenariat affichée par certains opérateurs partenaires constitue un facteur fort en faveur de la pérennité des actions entreprises dans le cadre de la mesure 2.1.

Les objectifs de résultat prévus devront sans doute être revus à la baisse. Il serait cependant injuste de considérer que cette mesure ne rencontre pas de succès. En effet, les personnes formées trouvent un emploi dans un nombre significatif de cas (pratiquement 50% des cas). Les formations sont ciblées, visent un public réduit mais une bonne partie de celui-ci trouve ou retrouve un emploi.

Orientation de la mesure 2.1. : le public cible et les objectifs de la mesure 2.1. sont très similaires à ceux de la mesure 2.2.. Est-il judicieux de conserver deux mesures distinctes pour l'axe 2 ?

Mesure 2.2. Réhabilitation sociale des jeunes chômeurs

La mesure 2.2. comprend deux projets : « Passeport-Formation » et « Chantier Ecole ».

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

- EFT Quelque Chose A Faire asbl
- Sambr'elle asbl

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

- EFT Cap Jeunesse
- EFT Quelque Chose A Faire
- Paysage et Patrimoine asbl

➔ Sambr'elle

c. Présentation résumée des actions prévues dans la mesure

Les actions proposées dans la mesure 2.2. visent la réinsertion de public marginalisé. Le projet « Passeport-Formation » s'adresse uniquement aux femmes marginalisées, 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.

Le projet « Chantier Ecole » prévoit 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 la vie 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 (RavelScoriel, halte fluviale, peintre Scoriel).

d. Respect des délais de mise en œuvre

Les actions du projet axé sur la réinsertion de femmes marginalisées ont débuté avec plus ou moins 4 mois de retard. Ce retard n'a pas influé sur le déroulement des cycles de formation et le retard a été résorbé. Par contre, les actions du projet « Chantier Ecole » n'avaient pas encore démarré au moment de l'évaluation à mi-parcours, soit en août 2003. Ce projet a débuté en octobre 2003.

e. Etat d'avancement de la mesure : réalisations et résultats

Le premier cycle de formation prévu dans le cadre de l'unique projet qui était en cours lors de l'évaluation a pris place entre décembre 2002 et juin 2003. Le second cycle de formation a débuté en septembre 2003 et se terminera en mars. Le projet a dû fonctionner sur fonds propres pendant une longue période, ce qui représente une difficulté pour une asbl de petite taille comme Sambr'elle. Le coût des deux cycles de formation s'est révélé inférieur à celui annoncé et l'asbl a formulé une demande afin de réaliser un troisième cycle de formation avec les fonds qui restent disponibles.

On note une difficulté dans le « recrutement » du public cible. En effet, malgré de nombreuses démarches de communication (affiches, annonces,...), le nombre de personnes inscrites est presque inférieur de moitié au nombre attendu.

Par contre, suite aux évaluations menées au terme du premier cycle de formation avec les participantes, le contenu apparaît comme adéquat par rapport aux besoins du public cible.

f. Efficacité et efficacité de la mesure

Il est évidemment impossible de juger de l'efficacité et de l'efficience de la mesure, alors qu'un projet d'importance n'avait pas encore débuté au moment de l'évaluation. On notera cependant le chiffre étonnant de 0,47% du budget dépensé pour la mesure (en fait pour le projet « Passeport-Formation ») pour un taux d'atteinte des objectifs fixés s'échelonnant entre

0 et 13,33%, selon l'indicateur retenu. On pourrait donc conclure à une grande efficacité de la mesure, à ce stade d'avancement.

g. Difficultés rencontrées

Les difficultés suivantes ont été signalées :

- lenteur du processus de notification de la Région wallonne (et par conséquent, dans l'obtention des fonds)
- recrutement du public cible

h. Pertinence des indicateurs et de la quantification des objectifs fixés

Un indicateur utilisé comme indicateur de résultat devrait se situer dans les indicateurs de réalisation de la mesure. Il s'agit du nombre d'heures de formation fournies. En effet, cet indicateur ne mesure pas les résultats obtenus par les actions réalisées, mais bien le volume des actions réalisées²⁵.

i. Visibilité de la mesure

La mesure dispose d'une visibilité potentielle élevée, surtout par le biais du projet « Chantier Ecole ». En effet, les deux formations proposées dans ce projet reposent par essence sur l'élaboration de résultats visibles tant pour les stagiaires que pour la population de Sambreville (rénovation d'un bâtiment connu « le garage » et aménagement des bords de Sambre).

j. Estimation de la pérennité des actions et des résultats de la mesure

Il est évident que les actions menées dans le cadre de cette mesure sont intimement liées aux moyens obtenus dans le cadre du programme URBAN. Une fois le programme terminé, les opérateurs devront trouver d'autres modes de subventions ou mettre fin aux actions.

k. Conclusions et recommandations pour la mesure

La mesure 2.2. était amputée d'un projet important qui n'avait pas encore débuté lors de l'évaluation à mi-parcours. Cependant, les remarques formulées sont valables pour l'ensemble de la mesure 2.2..

Les indicateurs de résultats devraient être affinés au moyen d'indicateurs plus adaptés aux types de formation et de publics concernés. Par exemple, des indicateurs portant sur l'acquisition de rythmes et d'attitudes au travail ou la socialisation au travail.

Les indicateurs d'impacts devraient être plus précis dans leur formulation, en précisant une durée minimale de mise à l'emploi pour les personnes insérées et en précisant le type de travail obtenu par les personnes (afin de vérifier s'il est en rapport avec la formation suivie).

D'une manière générale, une réflexion approfondie pourrait être menée par l'ensemble des opérateurs de formation visant à la réinsertion sociale de publics marginalisés, afin d'affiner et d'augmenter le nombre des indicateurs actuels.

Concernant la difficulté de recrutement du public cible, la même recommandation peut être faite que celle déjà citée dans le cadre des mesures 1.2. et 2.1.. Il conviendrait de mieux cibler les modes de communication et de publicité qui sont les plus adaptés au type de public cible,

²⁵ Le volume de formation ou le nombre d'heures de formation dispensées constitue un indicateur de réalisation. Cf. MEANS, Choix et utilisation des indicateurs pour le suivi et l'évaluation, Formation, pp.73-80.

au moyen d'une réflexion commune avec les opérateurs de la mesure 2.2., de l'axe 2 et les opérateurs de l'axe 1.

Orientation de la mesure 2.2. : remarque identique que pour la mesure 2.1..

3.2.3. AXE 3 : Revitalisation sociale de la ville et des quartiers

Mesure 3.1. Amélioration de l'insertion sociale des publics marginalisés

La mesure 3.1. comprend deux projets : « Li Cassoc » (Lieu de Coordination de l'Action Sociale Sportive et Culturelle) et « LA BECANE » - Service des éducateurs de rue de Sambreville.

a. 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)

b. 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)

c. Présentation résumée des actions prévues dans la mesure

Le premier 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, la Plate Forme Communale des Quartiers asbl, rassemble 18 associations de Sambreville. Son objectif est de permettre de soutenir la création et la réalisation de projets nouveaux, en jouant un rôle d'initiation, de médiation et de coordination. La participation citoyenne est au centre du modèle d'action de la P.C.F.Q.. Elle veut s'intégrer comme acteur partenaire parmi les différents acteurs de Sambreville : les associations, l'Administration communale, les citoyens,... Trois objectifs étaient fixés au départ pour la P.C.F.Q. : élaborer un « botin social » de Sambreville, garantir la complémentarité entre les actions et implémenter le P.C.D.C.. (Plan Communal de Développement Communautaire).

Le second projet vise à mettre sur pied un service d'éducateurs de rue sur la zone de Sambreville. Ce projet est né du constat d'un sentiment d'insécurité urbaine régnant à Sambreville, d'un nombre croissant de jeunes marginalisés, du manque d'attractivité de certains quartiers,... Il vise à offrir à la population cible la présence d'éducateurs de rue dont la fonction et les missions seront définies en fonction des réactions et des besoins qui se feront sentir au fur et à mesure du déroulement du projet. D'une manière générale, le projet vise la prévention par la présence d'éducateurs de rue, l'écoute, l'information et l'orientation éventuelle des personnes.

d. Respect des délais de mise en œuvre

La mesure 3.1. a connu un retard au démarrage pour le projet « Educateurs de rue » qui n'avait pas encore débuté au moment de l'évaluation à mi-parcours. Il a débuté en septembre 2003.

e. Etat d'avancement de la mesure : réalisations et résultats

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, seul le projet Li Cassoc avait connu des réalisations « palpables ». Une des grandes réalisations du projet consiste dans un travail de rencontre, de mise en réseau de nombreux opérateurs (associations) sans habitude de partenariat. Ce travail de grande envergure, prenant place comme on le sait (cf. analyse ex ante) dans une zone où le travail en partenariat était très peu présent entre la plupart des associations, a pris corps dans la constitution de l'asbl P.F.C.Q., rassemblant 18 opérateurs de terrain à Sambreville, unis par convention. Dans le cadre du projet, un inventaire des associations de Sambreville a été réalisé, constitué par une fiche par association, reprenant la dénomination, le type d'activité et les principales activités réalisées. Un annuaire imprimé et en ligne (Internet) sera constitué à partir de cet inventaire. Un « Plan Communal de Développement Communautaire » a été rédigé, sur la base d'une participation élargie avec chacun des 7 quartiers de Sambreville. L'ensemble des acteurs de Sambreville a été associé à la démarche, qui vise à jouer un rôle de proposition vis-à-vis des responsables élus de la Commune. Différents thèmes ont été abordés : l'information du citoyen, le cadre et la qualité de vie, les services aux citoyens et associations et la revitalisation sociale des Quartiers. Le document émet des avis et propositions d'actions dans ces différents thèmes.

f. Efficacité et efficience de la mesure

Les objectifs de réalisation et de résultat, en matière d'animation de quartiers, ont très bien avancé, si l'on regarde les indicateurs de suivi proposés pour la mesure. Cependant, un seul projet étant en cours au moment de l'évaluation à mi-parcours, une grande partie des réalisations et des résultats manquent. Au vu des chiffres actuels, le niveau des dépenses est bas en regard des objectifs atteints.

g. Difficultés rencontrées

La difficulté mentionnée par les opérateurs est celle de la lenteur dans la notification des décisions de la Région wallonne, conditionnant l'activation des fonds nécessaires à la mise en œuvre de la mesure.

Une difficulté spécifique au projet Li Cassoc est le « blocage » ou la crainte que peu susciter un nouvel acteur chez les associations existantes.

h. Pertinence des indicateurs et de la quantification des objectifs fixés

Les indicateurs ne reflètent pas de manière suffisamment fine la nature des actions menées ainsi que le type de résultats visés.

i. Visibilité de la mesure

La mesure porte en elle une grande visibilité, car elle implique un travail de mise en réseau très important. Le projet a apporté son soutien à l'organisation d'événements médiatiques à Sambreville. Par ailleurs, les éducateurs de rue du projet « LA BECANE » devraient être visibles non seulement pour le public cible, mais également pour l'ensemble de la population.

j. Estimation de la pérennité des actions et des résultats de la mesure

La formalisation de la mise en réseau de nombreux partenaires associatifs sur le territoire de Sambreville constitue un facteur favorable au maintien des actions entreprises dans le cadre du projet Li Cassoc. 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.

Comme pour les mesures de l'axe 2, il sera nécessaire de rechercher des sources de financements nouvelles pour assurer la pérennité de la mesure.

k. Développement de compétences nouvelles au sein de la mesure

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, la principale compétence nouvelle développée au sein de la mesure est certainement celle du travail en partenariat, entre associations, et de la découverte des apports de la mise en réseau d'opérateurs ayant au départ une connaissance très peu développée des uns et des autres.

l. Conclusions et recommandations pour la mesure

La mesure 3.1. a démarré avec retard. La mesure aborde un travail qui porte sur l'évolution à long terme de la qualité de la vie à Sambreville. Les actions menées dans le cadre de cette mesure sont difficilement mesurables au moyen d'indicateurs quantitatifs. Afin d'améliorer la visibilité des actions menées et l'évaluation des résultats finaux, il conviendrait d'affiner le système de suivi par des « indicateurs qualitatifs ».

Il serait utile de mener une réflexion, au sein du groupe de travail de l'axe 3, menant à l'apport d'indicateurs plus adaptés aux types d'actions menées dans l'un et l'autre projet. En effet, l'absence d'indicateurs de suivi pour le projet Li Cassoc (à l'exception du nombre d'animations prévues et de la mise en place de la cellule de coordination elle-même) et la présence d'indicateurs de résultats qui traduisent mal les résultats des actions entreprises (« nombre de personnes touchées par les actions ») pour le projet LA BECANE, rendront difficile une appréciation finale des actions réalisées.

Orientation de la mesure 3.1. : la mesure 3.1. ne devrait pas faire l'objet de modification en terme de réorientation.

3.2.4. AXE 4 : Amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain

Mesure 4.1. Assainissement de l'environnement urbain

Deux projets sont inscrits dans la mesure 4.1. : « Aménagement de la place communale d'Auvelais » et « Maison de l'emploi ».

a. Nom des bénéficiaires finaux

➔ Administration communale de Sambreville

b. Noms des opérateurs de projet

➔ Administration communale de Sambreville

c. Présentation résumée des actions prévues dans la mesure

« L'aménagement de la place communale d'Auvelais » vise à modifier l'image du centre urbain par l'aménagement d'un espace plus convivial et fonctionnel. Le nouveau centre urbain aura également pour objectif de renforcer l'attractivité économique et de réduire la circulation du trafic motorisé. Cet aménagement se réalisera de manière complémentaire à d'autres actions menées dans le centre urbain d'Auvelais mais également, sur l'ensemble

du territoire de la commune de Sambreville. « La maison de l'emploi » rassemblera dans une seule structure tous les acteurs en matière d'emploi. Le taux de chômage élevé de la zone et le caractère dispersé des différents acteurs en matière d'emploi justifiaient la création d'une maison de l'emploi dans la zone de Sambreville.

d. Respect des délais de mise en œuvre

L'aménagement de la place communale a débuté fin août 2003. A notre connaissance, l'échéancier de mise en œuvre de la mesure est respecté.

e. Etat d'avancement de la mesure : réalisations et résultats

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, les travaux d'aménagement de la « maison de l'emploi » n'avaient pas encore débuté. L'Administration communale a acquis le terrain et un architecte a été désigné afin de réaliser le projet d'aménagement. La procédure d'adjudication sera lancée le 15 février 2004. Une demande de classement du bâtiment est en cours, ce qui permettrait de bénéficier d'une aide pour la rénovation de la façade et de la toiture.

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, les travaux d'aménagement de la place communale débutaient. Il suffit aujourd'hui de se rendre sur place pour constater l'avancée des travaux. Ils ont débuté par l'aménagement des places de parking à l'arrière de l'Administration communale. Ce premier aménagement permettra d'accueillir les véhicules qui se garaient préalablement sur la place communale. Le déroulement des travaux suit un phasage précis, de manière à réduire au maximum les nuisances pour les riverains et la population.

On notera que les grandes entreprises présentes à Sambreville marquent depuis le début du programme leur souhait d'apporter leur soutien et leur participation (plus sous forme de dons en nature que de financement). Dans ce contexte, elles participent à la construction du monument qui se situera sur la place.

f. Efficacité et efficacité de la mesure

Au regard des indicateurs de suivi de la mesure, 9% du budget a été dépensé. Cependant, aucun indicateur de réalisations ou de résultats n'a été complété. En effet, seule la réalisation finale est prise en compte par les indicateurs.

g. Difficultés rencontrées

Aucune difficulté majeure ne semble avoir été rencontrée par l'opérateur.

La seule difficulté rapportée est celle de la perception négative de l'aménagement de la place communale par certains commerçants de la place. Ces commerçants craignent un déficit de clientèle, créé lors de la période d'aménagement et par la suite, par l'obligation de se garer en dehors de la place communale.

h. Pertinence des indicateurs et de la quantification des objectifs fixés

Des indicateurs de réalisations et de résultats plus précis pourraient être fournis. Par exemple, un indicateur permettant de constater le caractère plus convivial de la place.

i. Visibilité de la mesure

La mesure 4.1. est évidemment celle qui présente la visibilité la plus forte du programme URBAN.

j. Estimation de la pérennité des actions et des résultats de la mesure

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

Il est important de noter ici le caractère participatif du projet, lors de sa phase d'élaboration. En effet, un processus de concertation a été établi avec la participation de commerçants, de maraîchers, de riverains, d'associations culturelles et sportives ainsi que du secteur HORECA. Le Bourgmestre de Sambreville a activement participé au processus de concertation.

L'application de ce principe de participation citoyenne est un facteur favorable à l'appropriation des résultats par les destinataires finaux (la population). Enfin, il s'agit d'une nouvelle forme de gouvernance urbaine qui a été initiée dans la commune de Sambreville.

k. Conclusions et recommandations pour la mesure

La mesure 4.1. se déroule dans le respect des délais et des réalisations prévues.

Il est important d'indiquer 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. Une étude de rénovation urbaine, initialement prévue dans le cadre d'URBAN mais finalement prise en charge par l'Administration communale de Sambreville, a identifié 22 zones d'actions prioritaires concernant les aménagements urbains. Par ailleurs, les quartiers de Sambreville en dehors du centre urbain feront également l'objet d'aménagements.

Les travaux sont entrepris en concertation avec les priorités du plan communal d'aménagement du territoire et du plan de mobilité communale.

3.2.5. AXE 5 : Assistance technique et Gouvernance urbaine

Mesure 5.1. Assistance technique et Gouvernance urbaine

La mesure 5.1. fait l'objet d'une analyse dans le cadre de la partie « Qualité de la mise en œuvre et système de suivi ».

3.3. Qualité de la mise en oeuvre et système de suivi

3.3.1. Gestion, suivi et exécution

Ce que dit le programme

Sous la responsabilité directe de l'**Autorité de gestion**, la gestion opérationnelle du projet repose sur le Comité de management territorial, assisté et animé par la Cellule d'assistance technique.

Le Comité de management territorial (CMT) (page 84) assure la gestion opérationnelle du programme dont il est responsable devant le Comité de suivi :

- pré-sélection des projets,
- décisions budgétaires,
- désignation des membres et contrôle de la cellule d'assistance technique,
- définition des modalités de fonctionnement du programme et du phasage des actions,
- contrôle des procédures d'évaluation,
- représentation institutionnelle du programme.

Le CMT s'appuie sur **la cellule d'assistance technique** pour la mise en oeuvre du programme, à savoir :

- la gestion opérationnelle du programme :
 - sensibilisation et mobilisation des partenaires,
 - gestion des partenariats,
 - animation de **quatre groupes de travail** (économie, formation, « actions d'intégration sociale », cadre de vie),
- l'assistance à la gestion administrative et financière,
 - assistance aux opérateurs : suivi administratif et financier
 - information du CMT,
 - préparation des rapports d'activités pour le Comité de suivi,
- la définition et la réalisation des outils de publicité,
- l'évaluation du programme.

La coordination administrative est assurée par **le MRW, DGEE, Direction des Programmes européens** chargée entre autres :

- de contrôler l'éligibilité et l'instruction technique des projets,
- d'assurer le suivi administratif,
- de coordonner les rapports d'activité,
- d'assurer les contacts permanents avec la Commission européenne, l'agence FSE et les administrations fonctionnelles chargées de la gestion des projets.

Ce qui a été fait

Officiellement, l'autorité de gestion a approuvé le projet d'Assistance technique et de gouvernance urbaine (axe 5) le 27 juin 2002.

La mise en place des structures prévues dans le cadre de l'axe 5 a toutefois été anticipée :

La cellule d'assistance technique, structure d'appui à la mise en œuvre du programme, a ainsi entamé sa mission dans le courant de l'année 2001, notamment pour les aspects suivants :

- appui et secrétariat du Comité de management territorial,
- réunions d'information et de sensibilisation (plus de 350 sur la période 2001 – 2002), dont l'une portait plus particulièrement sur les actions relevant de l'axe 1 tandis qu'une autre a vu la participation des Princes Philippe et Mathilde,
- collaboration à la création de supports pour l'information et la publicité du programme URBAN,
- mise en place des 4 groupes de travail et organisation des réunions de travail qui se sont tenues entre le 16 mai et le 13 septembre 2001,
- préparation d'une grille d'évaluation des projets,
- analyse des 52 projets reçus avant transmission des résultats au Comité de management territorial pour examen et avis (fin 2001),
- production d'un guide de l'opérateur visant à soutenir les opérateurs dans la construction de leurs fiches - projets.

Le Comité de management territorial, structure de gestion opérationnelle du programme, s'est réuni respectivement à 3 et 4 reprises en 2001 et 2002

Une première série de 14 projets a été recommandée par le CMT en décembre 2001 et 13 ont été approuvés en juillet 2002 par l'autorité de gestion, avant d'être lancés à partir de novembre 2002.

Les premières allusions à un second appel à projets apparaissent dans les comptes-rendus des réunions de ce Comité en octobre et novembre 2002 (une douzaine de projets).

La Direction des programmes européens (DPeur) a diffusé en janvier 2002 un vademecum à destination des administrations fonctionnelles pour la mise en œuvre des projets cofinancés par le FEDER. Ce document a été actualisé en décembre 2002.

D'autre part, la DPeur a édité et mis à jour l'ensemble des textes réglementaires et documents de programmation relatifs aux interventions du FEDER dont elle assure la coordination (CD ROM mis à jour en juin 2001, février et décembre 2002).

Les responsables de la DPeur sont descendus sur le terrain, afin de présenter le programme et rencontrer les opérateurs.

Enfin, la DPeur a organisé 4 réunions du groupe administratif des Fonds structurels.

Un **Comité de suivi** a également été mis en place en février 2002, avec pour action prioritaire, un suivi de l'évolution de l'état d'avancement général du Programme opérationnel, la préparation des modifications budgétaires entre axes ainsi que des modifications à apporter au complément de programmation.

Ce Comité de suivi s'est réuni à deux reprises :

- le 28 février 2002, lors de sa mise en place, pour approuver le projet de Complément de programmation faisant suite à l'approbation du Programme opérationnel URBAN par la Commission européenne le 12 novembre 2001 ;
- le 11 juin 2003, avec pour ordre du jour :
 - l'approbation du PV de réunion du 28 février 2002,

-
- l'approbation du rapport annuel 2001 – 2002,
 - l'approbation des notes d'adaptation du Complément de programmation et du Programme opérationnel,
 - divers points notamment touchant à l'évaluation à mi-parcours.

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, notamment en matière de sélection des projets.

Depuis sa création, la cellule ne joue pas uniquement son rôle d'assistance technique, mais a pris en charge un rôle d'animation du programme (mise en contact des opérateurs potentiels, recherche d'effets de levier, soutien aux actions techniques réalisées dans le cadre des projets, participation aux réunions de dimension européennes dans le cadre du programme URBAN, inscription dans le réseau URBACT,...). La partie « assistance technique » a pris la plus grande part lors de la mise en place du programme, de la phase d'élaboration et de la phase de sélection de projets.

Aujourd'hui, alors que la majorité des budgets sont engagés, c'est dans le cadre de son double rôle de veille et de coordination transversale interne et externe et dans la diffusion d'information que la cellule devra orienter et encore accentuer ses actions.

Les groupes de travail pour chacun des axes prioritaires du programme devraient être réactivés, dans un rôle de remontée et d'échange d'information entre opérateurs d'un même axe ou d'axes différents, d'analyse des avancées réalisées et de leurs points forts et points faibles, voire de proposition de réorientations des actions. Ce constat découle également de l'analyse des interventions. Notons qu'un groupe de travail, réunissant plusieurs acteurs, a été créé et est resté actif dans le cadre de la mesure 3.1. (Revitalisation sociale de la ville et des quartiers). Par ailleurs, 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.

L'évolution du rôle d'assistance vers un rôle central d'animateur renforcera certainement encore les liens de proximité de la cellule avec les opérateurs justifiant sans nul doute une présence de terrain de tous les jours.

Les groupes de travail

Les rapports des réunions des groupes de travail indiquent une volonté d'aide à l'identification de projets, mais l'action des groupes de travail semble s'arrêter après 2 ou 3 réunions s'échelonnant de mai à septembre 2001 sans, semble-t-il, de feedback documenté sur les résultats de leurs travaux (par exemple, appel à projets, liste des 52 projets reçus et des 14 pré-sélectionnés par le Comité de Management, etc.).

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. La création d'un cinquième groupe transversal (économie, formation),

bien que souhaitée par la majorité des participants aux deux groupes de base, semble ne pas avoir été suivie d'effet. Aujourd'hui, cette concertation des groupes économie et formation est particulièrement recommandée, notamment en ce qui concerne l'orientation des actions centrées sur l'esprit d'entreprise et de créativité chez les jeunes.

Il serait donc opportun que les groupes de travail jouent aujourd'hui le rôle de plate-forme de rencontre et d'échanges, tel que le prévoit le complément de programme opérationnel.

D'autre part, il est prévu que ces groupes de travail seront pérennisés au-delà de la durée de vie du programme URBAN. Dans ce cas, il serait utile à l'avenir de les réactiver plus fréquemment et de les informer (voire les responsabiliser). La pleine efficacité de groupes de travail ne peut être obtenue que si les membres de groupes se sentent réellement utiles à quelque chose.

Il est évident qu'une démarche de participation proactive sera demandée aux opérateurs. En effet, rien ne pourra être entrepris sans la volonté et la motivation des opérateurs à participer pleinement aux actions entreprises.

A ce jour, il apparaît que le groupe ayant en charge l'axe 2 sur la valorisation des ressources humaines a redémarré ses activités depuis juillet 2003 et développe des projets hors programme Urban.

Le Comité de management territorial

Les PV de réunions du Comité indiquent clairement le rôle que ce dernier entend jouer dans le processus de mise en œuvre d'URBAN et qui correspond à celui qui lui est attribué par le programme opérationnel, à savoir assurer la gestion opérationnelle du programme dont il est responsable devant le Comité de suivi.

C'est ainsi que les ordres du jour de ses réunions indiquent les activités suivantes :

- instruction des dossiers,
- état d'avancement des dossiers retenus,
- avis sur les brochures URBAN à paraître,
- synthèse des projets à déposer,
- état d'avancement financier des projets en cours de réalisation,
- adaptations du programme opérationnel et du complément de programmation,
- etc.

.....

D'une manière générale, il ressort des interviews un questionnement sur la fonction d'animation de programme des organes mis en place et sur leur capacité d'assurer une gestion proactive et évolutive du programme URBAN.

Les structures mises en place sont des niveaux d'information, de sensibilisation, d'implication et de concertation. En termes d'animation et de moteur de la dynamique, la cellule d'assistance technique doit 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.

3.3.2. Procédures de consultation, contribution du partenariat à la qualité du suivi et de l'exécution

Ce que dit le programme (pages 52 à 54)

Le programme repose sur l'élaboration d'un projet de développement intégré fondé sur un partenariat local organisé et solide comprenant :

- les autorités communales,
- les principaux acteurs économiques, sociaux et culturels,
- la Province et la Région wallonne.

Sa mise en œuvre implique la mise en réseau des porteurs de projet et la mise en place de modes de collaboration structurés et de formes d'organisation nouvelles qui s'inscrivent dans la durée.

L'axe 5 consacré à la gouvernance urbaine contribue à la mise en place, au bon fonctionnement et à la gestion des partenariats nécessaires au bon déroulement du programme et à sa pérennisation.

Des rencontres entre grandes entreprises et porteurs du programme (Gouverneur, autorités communales et BEPN), il ressort une volonté ferme et un accord de partenariat dans trois domaines :

- la capacité entrepreneuriale et le développement de l'esprit d'entreprise
- l'amélioration des qualifications professionnelles en vue de répondre à deux constats:
 - la pénurie de main d'œuvre qualifiée,
 - l'écart important entre formation reçue par les nouveaux engagés et besoins réels des entreprises,
- l'émergence d'initiatives économiques locales (sous-traitance, essaimage).

La collaboration avec ces grandes entreprises se situera initialement au niveau de la sous-traitance et de l'essaimage (faire émerger des projets dormants). Elles participent déjà à l'aménagement de la place communale.

D'autre part, les organisations syndicales ont exprimé leur soutien à la démarche.

Ce qui a été fait

Afin de garantir le bon fonctionnement du programme, et dans le cadre de la mesure 5.1. de l'axe 5 du programme opérationnel, 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.

La cellule d'assistance technique a centré l'essentiel de ses efforts sur :

- la mise en réseau et l'incitation au partenariat dans la phase de rentrée des projets,
- l'information et la sensibilisation des différents publics cibles,
- la création de supports pour l'information et la publicité du programme URBAN,
- le soutien et la stimulation d'effets de levier au programme URBAN.

Evaluation

Les différents organes mis en place ont joué ou jouent encore leurs rôles dans le processus d'élaboration du programme initial et de son complément. Les réunions qui se sont tenues entre les différents acteurs du programme ont amené un décloisonnement réel entre différentes catégories d'acteurs, notamment en ce qui concerne l'axe 2 sur les problèmes de formation.

Le problème réside plus dans les suites à donner à ce décloisonnement pour que le partenariat continue à se développer. Le rôle d'animateur dévolu à la cellule d'assistance technique pourrait prendre des formes différentes et nouvelles telles que relance des groupes de travail – notamment le groupe transversal économie / formation - organisation de séminaires thématiques, liens à créer sur le site Internet, réunions de présentation des résultats, etc.

Il faut essayer de trouver des motivations qui incitent à la poursuite du partenariat en dehors des relations naturelles existantes. La relance des activités des groupes de travail, notamment au travers d'actions transversales aux groupes, est un moyen optimal de relance et/ou de poursuite de la concertation, outil indispensable à la pérennisation de la dynamique locale.

3.3.3. Mécanismes de contrôle, conformité de la législation

Ce que dit le programme (pages 99 à 103)

Les mécanismes de contrôle

La coordination administrative des actions cofinancées par le FEDER est assurée par le MRW, DGEE, Direction des programmes européens.

Au niveau des flux financiers, les intervenants sont les suivants :

- l'autorité de paiement, le Ministre du Budget du Gouvernement wallon pour les crédits FEDER,
- la Cour des Comptes,
- les services techniques et/ou d'inspection de la Région wallonne pour le contrôle des dépenses au niveau des bénéficiaires finals,
- la Division du Budget (liquidation) sur instruction des administrations fonctionnelles (ordonnancements) ou par l'administration de coordination sur autorisation de l'agence FSE.

Par ailleurs, le Corps de l'Inspection des finances s'est vu notifier une prorogation du contrat d'administration par lequel il est chargé d'une mission d'audit des systèmes de gestion et de contrôle des programmes cofinancés par les Fonds structurels européens.

Conformité du programme opérationnel au respect des législations

Enfin, l'autorité de gestion, assistée par les administrations fonctionnelles et de coordination, assurera le respect de l'ensemble des dispositions résultant des différentes politiques communautaires, notamment en ce qui concerne :

- les règles de concurrence,
- l'adjudication de marchés publics,
- la protection et l'amélioration de l'environnement,

-
- la suppression des inégalités et la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes,
 - l'épuration des eaux résiduaires,
 - la politique des transports.

Ce qui a été fait

Au niveau du contrôle financier

Le groupe de travail OLAF dont le secrétariat est assuré par la DPEur s'est réuni à huit reprises en 2001 - 2002. Aucune irrégularité n'a été détectée ni communiquée en ce qui concerne le programme URBAN Sambreville.

Par ailleurs, le Gouvernement wallon a approuvé une nouvelle circulaire relative aux principes généraux d'appréciation de la notion d'irrégularité, tenant compte du rapport spécial n° 10/2001 de la Cour des Comptes européenne relatif au contrôle financier des Fonds Structurels.

En application du nouveau règlement de la Commission du 2 mars 2001, le Secrétariat général du Ministère de la Région wallonne (Division du Budget) assure le rôle d'autorité de paiement. En outre, une cellule d'audit interne est créée en son sein. Assistée d'une société d'audit privée, cette cellule aura la charge de :

- vérifier la conformité des certifications de dépenses à transmettre à la Commission,
- s'assurer de la réalité des dépenses certifiées,
- soumettre au Secrétariat général la signature des certifications.

Un rapport annuel sur le système de contrôle a été transmis aux services de la Commission européenne dans les délais.

Au niveau de la compatibilité du programme avec les politiques communautaires

Le Parlement wallon a adopté en novembre 2001 le décret relatif à la conservation des sites Natura 2000 ainsi que de la faune et de la flore sauvage, décret sanctionné par le Gouvernement wallon le 6 décembre 2001.

D'autre part, la transmission à la Commission européenne des bases de données relatives au réseau Natura 2000 de la Région wallonne a permis la suspension du paiement des dépenses relatives à certaines interventions des programmes des Objectifs 1 et 2 en Wallonie.

Evaluation

En dehors de la transposition en droit wallon des Directives 79/409/CEE et 92/43/CEE dans le domaine de l'environnement, l'autorité de gestion a pour principales responsabilités le respect d'un certain nombre de dispositions résultant des différentes politiques communautaires dans les domaines de :

- la concurrence : information détaillée sur les aides d'Etats au niveau des projets et par entreprise,
- les marchés publics : respect de la législation et des règles fixées par la Commission,
- l'épuration des eaux résiduaires : mise en conformité en cours.

Globalement, les mécanismes de contrôle ont pleinement joué leur rôle, ne décelant aucune irrégularité et permettant les adaptations nécessaires aux modalités d'intervention et à leur cadre juridique.

Les politiques communautaires ont été intégrées dans les documents de programmation :

- soit par des ajustements des mesures administratives et législatives concernées, réalisés par les autorités en charge ;
- soit par une intégration transversale dans le programme des aspects relatifs à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

3.3.4. Sélection des projets

Ce que dit le programme (page 91)

La sélection des projets repose sur l'Autorité de gestion du programme, à savoir le Gouvernement wallon représenté par le Ministre ayant la coordination des Fonds structurels dans ses compétences.

L'autorité de gestion sélectionne les projets à partir d'un rapport d'évaluation des projets établis par le comité de sélection sur base des décisions arrêtées par les Gouvernements (Région wallonne et Communauté française) selon leurs compétences respectives.

Le Comité de sélection évalue les projets sur base des critères suivants :

- contribution à la réalisation des objectifs stratégiques,
- incidence du projet au niveau de l'environnement,
- incidence du projet au niveau de la contribution à l'égalité des chances hommes et femmes.

Le Comité de management territorial prépare ses recommandations au Comité de sélection avec l'aide d'une grille d'analyse des projets reçus.

Le Comité de sélection se compose de représentants

- des Gouvernements wallon et Communauté française,
- des administrations de coordination et fonctionnelles,
- de la commune,
- du BEPN,
- du comité de management territorial.

Ce qui a été fait

52 projets ont été déposés, suite à l'appel à projets lancé en octobre 2001 et clôturé en décembre 2001.

Afin de permettre une évaluation rigoureuse des projets, la cellule d'assistance technique a développé un canevas général de grille d'évaluation qui a servi de support aux 8 grilles d'évaluation finalement utilisées pour chacune des mesures qui composent les axes et le programme.

Une première sélection de 14 projets a été recommandée au Comité de sélection par le Comité de management territorial. 13 de ces projets ont été approuvés par la Région wallonne ou la Communauté française et sont, soit déjà lancés, soit en cours de préparation..

Il est fait état d'un second appel à projets, en complément du premier appel à projets, dans le procès-verbal du Comité de management territorial du 7 octobre 2002. L'instruction de nouveaux projets (une douzaine) apparaît, quant à elle, dans le procès-verbal du même Comité le 28 novembre 2002.

Evaluation

Le premier appel à projets fut très ouvert et la sélection basée sur une grille qui sur base des critères des documents de programmation étayés et augmentés de nouveaux critères a permis d'analyser chaque projet dans le détail. Le deuxième appel à projets fut plus ciblé pour des motivations pragmatiques. Les gestionnaires du programme ont eu le souci de choisir des projets où les opérateurs se fédéraient au maximum de manière à avoir des projets significatifs, rassembleurs et éviter le saupoudrage

3.3.5. Fiabilité des procédures de collecte des données et leur bonne adaptation aux délais impartis

Ce que dit le programme

L'outil informatique repose sur une base de données permettant la consultation en ligne (via Internet) de la situation d'avancement physique et financier des projets par les différents partenaires, notamment les services de la Commission, les opérateurs de terrain, les autorités fonctionnellement responsables.

Ces dernières seront chargées du transfert électronique des données de mise à jour, permettant ainsi d'obtenir un système d'information complet et performant, avec un large choix de modes de consultation (arborescence PIC, par projet) et de possibilités d'extraction et d'impression de données et rapports.

Différents rapports doivent être produits à des fréquences variables, en s'appuyant sur les données disponibles dans le système informatique et ses bases de données.

Il s'agit essentiellement de :

- rapports annuels : rapport d'exécution de la Cellule d'assistance technique, actions menées en matière d'information et de publicité, système de contrôle ;
- états d'avancement trimestriels des activités par axe, mesure et projet.

Ce qui a été fait

La base de données informatique développée dans le cadre du DOCUP Objectif n°1 Hainaut 1994 - 1999 est devenu le système informatique commun permettant l'encodage des informations financières et textuelles de tous les projets ainsi que la consultation en ligne.

Cette base de données a été modifiée pour tenir compte des nouvelles réglementations européennes, ces nouveaux développements ayant fait l'objet d'une réception provisoire en juin, septembre et novembre 2002.

L'application telle qu'elle existe aujourd'hui est décrite en détails aux pages 47 à 54 du rapport annuel d'exécution pour les années 2001 - 2002.

Elle doit permettre l'extraction d'un certain nombre de tableaux de synthèse sur l'état d'avancement du programme.

L'évaluation a utilisé cette base de données pour l'extraction des informations quantitatives (réalisations et résultats au 30 octobre 2003).

Evaluation

Les opérateurs bénéficiaires doivent rentrer des rapports trimestriels et/ou semestriels dont les données sont consolidées et synthétisées dans les rapports préparés par la Cellule d'assistance technique et adressés au Comité de management territorial. Par ailleurs, les opérateurs remettent un état d'avancement trimestriel à leur administration fonctionnelle. L'administration fonctionnelle transmet un résumé de ces rapports à la Direction des programmes européens. Les données peuvent alors être intégrées dans la base de données de la DPEUR.

La plupart des projets n'étant encore qu'en phase de démarrage, il est difficile à ce stade d'émettre un avis fondé sur l'adéquation des procédures de collecte des données aux délais impartis.

Le système informatique mis en place permet de respecter les contraintes imposées par les Fonds régionaux en matière de rapports. Le rapport annuel d'exécution 2001 – 2002 daté de mai 2003 fournit (page 43) un tableau reprenant un certain nombre d'indicateurs transversaux URBAN pour l'année 2002.

A fin mai 2003, très peu d'indicateurs clés de suivi des interventions URBAN (« core indicators) sont disponibles pour 2002, ce qui confirme l'état encore peu avancé de la mise en œuvre des projets, d'une part, une nécessité de mise au point d'un cockpit d'indicateurs de gestion du programme au niveau de la cellule d'assistance technique, d'autre part.

3.3.6. Moyens de communication mis en place

Ce que dit le programme

Echange informatisé de données

Le suivi des projets cofinancés s'appuie sur une base de données en ligne permettant une consultation de la situation d'avancement physique et financier des projets. Cette base de données sera mise à jour par transmission électronique des données par les administrations compétentes.

Mesures de publicité

L'Autorité de paiement veillera au respect des règles d'information et de publicité à mener sur les interventions des Fonds structurels au travers d'un ensemble de médias : brochures, presse, radio/TV, sites Internet, ...

Un plan de communication relatif au PIC URBAN sera élaboré et se caractérisera par les éléments suivants :

- La définition des objectifs et publics cibles : information à destination des bénéficiaires potentiels, information sur les réalisations,
- Le contenu et la stratégie des actions qui découlent de ces objectifs et publics cibles,
- Les critères utilisés pour l'évaluation des actions menées : taux de couverture de la population, impact sur la population (enquête), consultation du site Internet,
- Le budget du plan de communication couvrant l'ensemble des dépenses à l'exclusion du site Internet qui sera financé par la commune.

Les organismes responsables de la mise en œuvre sont :

- la commune de Sambreville,
- un comité d'accompagnement présidé par le Bourgmestre et comprenant les autorités fonctionnellement compétentes et les opérateurs sur le terrain.

Ce qui a été fait

Echange informatisé de données

La base de données de gestion des Fonds structurels a subi un lifting et diverses modifications permettant de répondre aux exigences accrues en particulier dans la transmission de données des Etats membres vers les services de la Commission (voir rapport annuel d'exécution).

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,
- les maquettes des brochures publiées en octobre 2001 et en novembre 2002,
- 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 en 2003.

Le rapport annuel d'exécution décrit brièvement les actions entreprises en matière de publicité et signale qu'une présentation plus détaillée est prévue dans le cadre d'un rapport prévu par le règlement 1159/2000 visant les actions d'information et de publicité à mener sur les interventions des Fonds structurels.

Ce rapport 2002 - 2003 comprend trois parties :

- la liste des séances d'information organisées par la cellule d'assistance technique entre le 3 avril 2001 et 13 décembre 2002,

-
- les publications (brochures affiches et panneaux, photos, etc.) réalisées en 2001 - 2002, le relevé des articles de presse et interventions télévisées.

Evaluation

Echange informatisé de données

Voir ci avant les commentaires émis au § 3.3.5.

Mesures de publicité

Les informations données dans le rapport d'activités 2001 -2002 ainsi que le rapport mensuel sur les mesures d'information et de publicité constituent en fait de simples listes des actions effectuées au cours des périodes concernées.

Le plan de communication relatif au PIC URBAN tel que décrit dans le complément de programmation n'a pas été développé sous la forme prévue dans le complément de programmation opérationnel. N'ayant pas d'objectifs clairs, il est difficile de procéder à une évaluation de l'impact des actions entreprises en fonction des critères proposés dans le CPO.

Aucun élément d'appréciation quantitatif et/ ou qualitatif n'est d'ailleurs repris dans les deux rapports dont disposent l'évaluateur.

Pour rappel, les indicateurs prévus à ce niveau sont :

- le taux de couverture de la population (nombre de brochures et documents distribués, participation aux séances d'information),
- l'impact sur la population (enquête incluant notamment la distinction entre publics cibles),
- la consultation du site Internet (compteur de visite, fiche signalétique pour la demande de documents).

Les participants au séminaire d'évaluation du 21 octobre 2003 considèrent que la cellule d'assistance technique devrait intensifier la circulation des informations entre les axes, notamment par une meilleure activation du site Internet et de la newsletter ainsi que par des réunions de suivi.

3.3.7. Participation citoyenne

Ce que dit le programme

Le concept de « gouvernance » urbaine avec la participation massive des acteurs à la réflexion sur le développement de l'entité Sambreville doit être l'élément moteur et innovant du programme.

La participation citoyenne s'exercera à deux niveaux :

- la concertation sociale dans l'entité et à différents niveaux avec une implication variable suivant les catégories d'acteurs et leur plus ou moins grand degré de dispersion : il s'agit essentiellement des grandes entreprises industrielles, du secteur de

la grande distribution, des PME et du secteur public (voir ci avant au point 2.3.2. les commentaires sur le partenariat) ;

- la concertation sociale au niveau des habitants de l'entité.

La participation citoyenne doit être encouragée à tous les stades (programme, axe, mesure, projet), notamment au travers des réunions d'information et de lancement organisées par la Cellule d'assistance technique.

Bien que tous les axes puissent être concernés par la participation des habitants, c'est essentiellement dans le cadre des axes 3 (revitalisation sociale de la ville et des quartiers) et 4 (amélioration du cadre de vie et de l'environnement urbain) que doit pleinement jouer la participation citoyenne.

Ce qui a été fait

Environ 350 réunions de travail et d'information ont été organisées par la cellule d'assistance technique auxquelles ont participé des opérateurs potentiels, des bénéficiaires des actions, des associations locales, des représentants du monde politique et des acteurs socio-économiques de l'entité ainsi que de la population de Sambreville.

Au niveau de l'axe 3, le projet « Li Cassoc » a permis la mise en place d'une structure de coordination des initiatives de réinsertion sociale des personnes marginalisées et d'action dans la vie des quartiers.

Au niveau de l'axe 4, une étude de rénovation urbaine a fait l'objet d'une enquête auprès de la population pour aboutir à un schéma directeur d'aménagement de la place communale d'Auvelais.

Evaluation

Des efforts ont été faits pour dépasser les limites traditionnelles de la participation citoyenne au changement. Il faut toutefois s'assurer des moyens dont disposent les autorités locales et les organes de gestion du programme pour qu'ils puissent continuer :

- à informer les habitants sur les réponses apportées à leurs questions, sur les modalités de mise en œuvre de ces réponses,
- à entendre et prendre en compte les remarques et critiques positives et négatives des habitants pour la suite de la mise en œuvre du programme.

4. Valeur ajoutée communautaire

On abordera ce chapitre en tentant de répondre à la question « qu'est-ce qui se serait passé si URBAN n'avait pas eu lieu ? ».

Le programme URBAN a insufflé un élan nouveau dans la commune. Des opérateurs, des commerçants, des associations ont pris conscience de l'existence d'une nouvelle carte de visite pour Sambreville. On entend que « les gens sont plus assertifs », ils pensent qu'il est possible « de faire quelque chose » à Sambreville... « l'espoir est né ». Sambreville a enfin l'impression d'être reconnue.

Le programme URBAN a amené l'opportunité de créer de nouveaux partenariats au sein de la commune : les associations ont pris connaissance les unes des autres, parfois contraintes par la nécessité de remettre des projets rassemblant plusieurs opérateurs (plutôt que plusieurs mini-projets non coordonnés) et ont été amenées à travailler ensemble. Une asbl a été créée, la Plate Forme Communale des Quartiers, rassemblant de nombreux opérateurs du domaine culturel et sportif de Sambreville.

Certains opérateurs de niveau provincial se sont intéressés à la zone de Sambreville, rendue visible par l'existence du programme. Ceci a initié de nouveaux partenariats verticaux (commune-province).

Dans le cadre du programme, des démarches de participation citoyenne ont vu le jour, annonciatrices d'un nouveau mode de gouvernance urbaine.

Des actions hautement innovantes, voir même présentant un caractère expérimental (par exemple, l'essaimage) ont été lancées. Ce type d'actions n'aurait certainement pas vu le jour en dehors du programme URBAN.

De nombreux effets de levier sont déjà apparus, dans le sens de la naissance et du développement de plusieurs projets nés de la visibilité et l'attractivité nouvelle conférées à la zone de Sambreville par le programme URBAN.

On citera en particulier :

- ✦ le projet de création d'une halte fluviale à Sambreville, sur le bord de Sambre, sur proposition du port autonome de Namur. Ce projet ouvre des perspectives très intéressantes en matière d'apports économiques et touristiques pour Sambreville.
- ✦ le projet de création d'un « centre de formation et d'entraînement régional », sur l'initiative de la Croix Rouge (dont le projet Wan serait une composante) et constitutif aujourd'hui d'une société immobilière et d'une asbl de gestion, rassemblant la Croix Rouge, Solvay Jemeppe sur Sambre, l'Administration communale de Sambreville, le FOREM, la fédération wallonne des pompiers,...

On citera encore, au titre de la valeur ajoutée communautaire, le rapprochement opéré entre « le monde des entreprises » de Sambreville et l'Administration communale.

D'autres dimensions de la valeur ajoutée communautaire se révéleront ou se verront confortées à l'issue du programme URBAN.

5. Conclusions et recommandations générales

5.1. Conclusions

L'analyse de la cohérence et de la pertinence de la stratégie

La validité de l'analyse ex ante

Les résultats de l'analyse socio-économique et de l'analyse AFOM menées dans le cadre de l'analyse ex ante, sont toujours pertinents. La stratégie est donc toujours pertinente en regard des principaux traits contextuels de la zone de Sambreville.

Cohérence et pertinence des domaines de priorités et des objectifs

Les domaines de priorités retenus et les objectifs globaux du programme sont cohérents avec la majorité des domaines de priorités de la Commission européenne et avec les priorités du Gouvernement wallon. Le programme rencontre les atouts et faiblesses relevées dans l'analyse ex ante. L'analyse ex ante s'est concentrée sur 4 des 6 priorités retenues par la Commission européenne, en fonction des atouts et des faiblesses évidentes dans la zone de Sambreville.

Cohérence, pertinence et compatibilité des indicateurs d'impact et de résultats

Les relations verticales entre les objectifs globaux et spécifiques, les indicateurs par axe et mesure devraient être clarifiées. La répartition des indicateurs en fonction des catégories « réalisation » et « résultats » devrait faire l'objet d'une révision pour au moins deux mesures du programme.

Cohérence, pertinence et compatibilité des critères de sélection à tous les niveaux

Il apparaît que les critères de sélection des grilles d'analyse de projets sont plus nombreux et plus en ligne avec certains objectifs généraux du programme, par rapport aux critères de sélection repris par mesure dans le complément de programmation opérationnel. Cependant, la cohérence est maintenue puisque les critères de sélection présents dans le complément de programmation opérationnel sont tous repris dans les grilles d'analyse de projets.

On constate que les critères de sélection, ainsi que les grilles d'analyse de projet, ont été complétés par rapport aux critères présents dans le complément de programmation opérationnel, afin de répondre aux objectifs tant globaux (du programme) que spécifiques (par axe et mesure).

Ce foisonnement de critères rend parfois difficile la perception de la cohérence de l'ensemble des critères de sélection à tous les niveaux du programme. Il serait opportun d'établir un schéma reprenant l'ensemble des critères, afin de permettre une lisibilité aisée de la structure des critères de sélection qui a été définie.

Analyse des interventions

L'analyse des interventions a été réalisée au niveau des différentes mesures du programme. Des conclusions et recommandations ont été fournies pour chacune des mesures.

Il faut garder à l'esprit, dans la lecture des conclusions et recommandations, que l'évaluation à mi-parcours survient alors que l'ensemble de la mise en œuvre du programme date d'une année seulement. En effet, la plupart des actions ont débuté à la mi-année 2002, voir septembre 2003 pour certains projets. En conséquence, au moment de l'évaluation à mi-parcours, très peu de résultats sont atteints, en regard des objectifs fixés dans le complément de programmation opérationnel. Dans cette perspective, on ne peut qu'être particulièrement prudent quant aux appréciations qui seraient formulées concernant l'efficacité et l'efficience du programme. Comme l'indique le Cahier spécial des charges URBAN Sambreville, « l'évaluation devrait donner une idée de la probabilité d'obtention des résultats et impacts escomptés... sachant que le programme est en phase de démarrage²⁶ ».

On constate effectivement un retard au démarrage de l'ensemble des projets du programme. Ce retard explique en grande partie le peu de réalisations et de résultats constatés au moment de l'évaluation à mi-parcours. Cependant, et malgré ce retard au démarrage, il apparaît que dans son ensemble, le programme URBAN Sambreville est un programme qui se développe dans le respect des échéances fixées.

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, de nombreuses réalisations étaient en phase de préparation (études préparatoires, état des lieux, préparation des actions de manière concertée entre les opérateurs partenaires). Le constat général est qu'au sein d'un même axe, voir au sein d'une même mesure, certaines actions connaissent déjà des avancées importantes principalement en terme de réalisations, alors que d'autres actions n'avaient pas encore connu de développement probant. Les explications détaillées seront trouvées au sein de chacune des mesures, dans le corps de l'évaluation.

Les principales difficultés rencontrées dans le programme sont la difficulté d'atteindre et de « recruter » le public cible (entreprises, personnes fragilisées) et le retard pris dans le déroulement de certaines actions. L'insuffisance d'animation interne au sein des mesures (« jouer un rôle de pilote ») voir des axes, de la part des coordinateurs de projets, constitue une faiblesse tant au niveau de la dynamique des actions entreprises qu'en regard de la pérennité des actions.

On notera que les opérateurs partenaires de projets souhaitent être associés de manière plus active à la gestion de l'ensemble de la mesure à laquelle ils participent, ainsi qu'aux réorientations éventuelles de la mesure.

La visibilité des actions et partant, la visibilité donnée à la zone de Sambreville par le programme Urban, varie fortement en fonction du type d'actions poursuivies. Les actions effectuées jusqu'à ce jour dans le cadre de l'axe 1, consistant dans la réalisation des études et des activités préparatoires, présentent un caractère peu visible pour l'extérieur (la population, le public cible, les opérateurs de la mesure). Les actions impliquant la construction ou la rénovation de bâtiment et l'aménagement du territoire (axe 4, axe 1, axe 2) présentent par nature un caractère très visible. Enfin, les actions qui reposent sur la mise en réseau des

²⁶ In Cahier spécial des charges URBAN Sambreville, p. 8, Analyse des interventions, paragraphe 1.

« forces vives » présentent également une forte visibilité pour les acteurs de la zone de Sambreville.

Les partenariats développés dans le cadre des projets renforcent les actions réalisées. Par exemple, dans le domaine de la formation, l'association d'un opérateur de formation à une association d'insertion professionnelle travaillant en entreprise augmente les pistes d'insertions professionnelles des stagiaires formés.

Les indicateurs de réalisations et de résultats repris pour les mesures dans le complément de programmation opérationnel sont des indicateurs généraux qui ne suffisent pas à traduire de manière suffisamment fine les réalisations effectuées et les résultats attendus, dans la perspective d'un suivi efficace de chacune des mesures du programme.

Qualité de la mise en œuvre et système de suivi

La Cellule d'Assistance Technique joue un rôle clé dans la gestion opérationnelle du programme. Dès la naissance du programme, la Cellule d'Assistance Technique a pleinement rempli sa mission d'assistance technique et est même allée au-delà, en amorçant un rôle d'animation et de mise en contact des diverses « forces vives » de la zone de Sambreville.

Aujourd'hui, et pour les années à venir même au-delà du programme, son rôle de veille, d'animation et de coordination transversale entre les axes devrait devenir son rôle principal.

On constate que les groupes de travail créés lors de la phase de sélection des projets ne sont plus actifs (à l'exception du groupe de travail de l'axe 3). Le système de suivi a permis un décloisonnement des acteurs de la zone, en créant des lieux de rencontres qu'il faudrait réanimer aujourd'hui.

La mise en œuvre du programme est tout à fait conforme au respect des législations et a su faire preuve d'adaptation en la matière.

Une meilleure lisibilité de la structuration des critères de sélection, entre le CPO et les Grilles d'analyse de projet, pourrait être fournie par une présentation sous forme de schéma ou de tableau.

De nombreuses actions en matière de publicité et de communication portant sur les différents aspects du programme ont été menées (et sont encore prévues) à l'instigation de la Cellule d'Assistance Technique. Ces actions sont perçues comme positives et suffisantes par l'ensemble des personnes interviewées. Elles répondent par ailleurs au cahier des charges de la cellule.

La participation citoyenne a été initiée au sein de deux mesures. Il s'agira de veiller à mettre en place les moyens nécessaires à l'approfondissement et au succès de cette démarche présentant un caractère innovant à Sambreville.

5.2. **Recommandations**

Cohérence et pertinence de la stratégie

1. Un état des lieux approfondi de la zone en matière de TIC aurait pu être mené dès l'analyse ex ante, afin de définir avec précision les objectifs de résultats et d'impacts visés sur le long terme. On notera cependant avec satisfaction qu'une des actions de l'axe économie consiste à établir un tableau de bord de l'état des TIC dans la zone, dont l'un des objectifs est de permettre le suivi de l'évolution des entreprises de Sambreville en la matière.
2. Veiller à la lisibilité et la cohérence complète des différentes catégories d'indicateurs utilisées dans l'ensemble des documents et clarifier, d'une manière compréhensible pour tous, les relations objectifs globaux et spécifiques avec les indicateurs d'axe et de mesures.
3. Clarifier la structure et valider les valeurs des différents indicateurs et objectifs de manière à obtenir une consolidation complètement logique et cohérente des valeurs du niveau le plus bas (mesure) vers le niveau le plus élevé (axe, voire objectif global).
4. S'efforcer de décrire le lien entre critères de sélection et indicateurs permettant de valider en permanence la pertinence de la stratégie et du choix des projets par rapport aux objectifs.
5. Améliorer la lisibilité des critères de sélection par axe et/ou mesure au sein d'un axe, regroupant à la fois ceux mentionnés dans le PO et le CPO, d'une part, dans les grilles d'évaluation, d'autre part afin d'assurer la compréhension par tous des principes respectés et de la méthode de travail utilisée lors de la sélection des projets (ne vaut que pour les nouveaux projets). Expliciter également, la structuration des critères de sélection depuis le PO et le CPO (critères « génériques ») jusqu'aux critères complémentaires et aux critères génériques, par mesure (critères reliés aux objectifs du programme pour la mesure) afin de bien comprendre le système de poupées russes des critères.

Analyse des interventions

1. Activer des réunions de travail (par exemple, trimestrielles) réunissant l'ensemble des opérateurs d'une mesure, pour chacune des mesures du programme. Ces réunions seront organisées par le bénéficiaire final de la mesure. Elles auront pour objet l'échange d'information sur l'avancement des actions, les difficultés rencontrées, les succès rencontrés. Elles porteront également sur la recherche et l'échange d'outils de travail (gestion de projet, échéancier, tableau de bord,...).
2. Réactiver les groupes de travail prévus pour chacun des axes prioritaires du programme.
3. D'une manière générale, une utilisation plus active des outils existants permettra une meilleure appropriation des actions par les parties prenantes, le développement d'un esprit d'équipe, la réorientation éventuelle et concertée des actions, la prise de connaissance des difficultés rencontrées et des réalisations de chacun. Les outils envisageables sont : les

réunions de travail, les séminaires thématiques, l’Intranet, une newsletter « opérateurs »,...

4. Approfondir les rapports entre bénéficiaires finaux et autorités de gestion, en mettant en place un circuit d’échange des informations non seulement sur les aspects financiers des projets mais également sur leur contenu.
5. Afin de pouvoir apporter des réorientations éventuelles aux actions, augmenter rapidement la proximité avec le public cible afin de prendre connaissance de son état de satisfaction par rapport aux actions proposées. Par exemple, en organisant une réunion de travail trimestrielle, intégrant la participation de plusieurs éléments représentatifs de la diversité du public cible visé par une mesure.
6. Afin d’apprécier l’appropriation (actuelle et future) du programme URBAN par la population, une large consultation, portant sur les réalisations et résultats du programme, pourrait être envisagée sous la forme de l’organisation d’un cycle de conférences citoyennes.
7. Aujourd’hui, il conviendrait de renforcer le rôle de la Cellule d’Assistance Technique en tant qu’organe de coordination des actions entre les différents axes du programme. Par exemple, la Cellule d’Assistance Technique pourrait (comme elle le faisait en début de programme) transmettre les procès-verbaux des réunions internes d’un axe aux opérateurs des autres axes. Ceci permet de repérer des points d’intérêts et d’échanges.
8. Afin de répondre au déficit de participation du public cible pour certaines actions, il conviendrait d’accroître rapidement la quantité et la qualité (moyennant une réflexion préalable et commune avec les opérateurs) de la publicité et de la communication aux publics cibles, afin de les amener à participer davantage aux actions proposées dans le cadre du programme.
9. Si le taux de résultat actuel atteint en terme de fréquentation (nombre de bénéficiaires) persiste, il conviendra, à terme, de réviser le niveau de résultats prévu pour certaines mesures et envisager les conséquences au point de la répartition budgétaire.
10. Augmenter la visibilité de la zone de Sambreville en créant une mesure 1.4. au sein de l’axe 1 : « Création de centres d’activité présentant un fort potentiel de visibilité pour la zone de Sambreville ». En effet, si les destinataires directs de telles actions ne sont pas nécessairement les habitants de Sambreville, il est évident que, d’une part, la renommée fournie par l’ampleur de centres d’activités de prestige sera bénéfique à l’attractivité et l’image de la zone et que, d’autre part, la création de ces activités sera un vecteur d’emplois.
11. Valoriser les partenariats créés en suscitant et en soutenant la création de projets nouveaux, hors URBAN.
12. Amorcer un travail de réflexion et de conception d’un **Projet de ville**. Le Projet de ville, associant étroitement dans sa conception et sa mise en œuvre le Comité de Management Territorial, le Conseil Communal, le Collège, la population et la PFCQ, permettra d’une

part, de pérenniser des actions entreprises dans le cadre du programme URBAN et d'autre part, de propulser la commune dans un processus d'amélioration de la qualité de vie des citoyens de manière cohérente et concertée²⁷.

Qualité de la mise en œuvre et système de suivi

1. Affiner le système d'indicateurs de suivi des mesures vers un véritable outil de gestion du programme, pour mieux rendre compte des réalisations effectuées et des résultats intermédiaires et finaux atteints au sein des mesures.
2. Alors que le programme entre dans la seconde moitié de sa vie, la Cellule d'Assistance Technique, devrait orienter son action vers un rôle de plus en plus important « d'animation territoriale ». Elle pourra, dans la perspective de la pérennité du programme, développer de plus en plus son action vers des tâches de veille, de coordination transversale interne et externe, de diffusion de l'information et d'animation des actions liées à la concertation, au partenariat et à la participation citoyenne.
3. Réactiver les groupes de travail des axes prioritaires du programme, de manière à favoriser une action intégrée et concertée au sein des axes et entre ceux-ci. Les deux dernières recommandations rejoignent celles formulées dans l'analyse des interventions.
4. Décrire la structuration des critères de sélection de projet, depuis le PO et CPO jusqu'au Grilles d'évaluation de projet, de manière à rendre la démarche compréhensible par tous.
5. Assurer la diffusion ex-post d'informations significatives montrant la prise en considération des souhaits et critiques émis par les citoyens dans le cadre des actions de partenariat et de participation citoyenne de manière à maintenir l'intérêt de tous au-delà de la fin d'URBAN II.
6. Faire évoluer les tâches confiées au Comité de Management Territorial. Les fonctions de sélection de projet et de suivi des projets pourront être remplacées à court terme, par une fonction de pérennisation des actions et résultats engrangés. Le Comité de Management Territorial pourra constituer un organe permanent de gestion urbaine, alors même que le programme URBAN aura cessé d'exister.

²⁷ Il est important de noter que le concept de Projet de ville est né de la réflexion des participants au séminaire de consolidation de l'évaluation à mi-parcours, le 21 octobre 2003.

Bénéficiaire final : organisations publiques ou privées responsables de la commande de travaux ou de la distribution des aides publiques. Le bénéficiaire final est tenu à faire des comptes-rendus réguliers et systématiques. Il est opérateur du programme, dans le sens où il met en œuvre les ressources allouées à l'intervention au plus près du terrain.

Destinataire direct : personne ou organisme qui est directement atteint par l'intervention (des personnes peuvent être destinataires sans faire partie du public cible).

Efficacité : le fait que les effets attendus ont été obtenus, que les objectifs ont été atteints.

Efficience : le fait que les effets ont été obtenus à un coût raisonnable.

Pertinence : adéquation entre les objectifs explicites de l'intervention et les problèmes socio-économiques.

²⁸ Les définitions sont issues de l'ouvrage de la collection MEANS, Glossaire de 300 concepts et termes techniques, Commission européenne, vol.6.

Annexes