

Service Public de Wallonie - Département de la
Coordination des fonds structurels

Place Joséphine-Charlotte 2
5100 Namur (Jambes)



Evaluation préparatoire sur la mise en œuvre du développement territorial (programmation FEDER 2021-2027)

Résumé exécutif
Mars 2020

BDO Advisory

Vos contacts :

Michaël Van Cutsem
michael.vancutsem@bdo.be

Marie Gavroy
marie.gavroy@bdo.be

Thomas Gayzal
thomas.gayzal@bdo.be

Clément Poulain
clement.poulain@bdo.be

1. INTRODUCTION

Le présent document constitue le résumé du rapport final de l'évaluation préparatoire en vue d'alimenter la réflexion sur la mise en œuvre du développement territorial sous la programmation FEDER 2021-2027 sur base de sa mise en œuvre à travers les axes 3 « Intelligence territoriale 2020 », 4 « Transition vers une Wallonie bas carbone » et 5 « Développement urbain intégré 2020 » du Programme opérationnel FEDER 2014-2020 « Wallonie 2020 EU ». Cette évaluation a été menée entre août 2019 et février 2020 et s'inscrit dans la perspective plus large de la prochaine programmation FEDER 2021-2027.

Conformément au Plan d'évaluation du Programme Opérationnel FEDER 2014-2020, il a été décidé de faire réaliser l'évaluation des processus sous-jacents à la politique de développement territorial telle que menée dans le cadre de cette programmation et ce, de l'identification des axes stratégiques jusqu'à la sélection des projets permettant de concrétiser cette stratégie.

- Le champ de l'évaluation

Ainsi, la présente évaluation se concentre sur les axes 3, 4 (hors mesures 4.2.1, 4.2.2 et 4.2.4) et 5 du Programme opérationnel FEDER 2014-2020. Les analyses, constats et conclusions que nous émettons dans le rapport d'évaluation s'entendent dans ce périmètre.

Notons également qu'une évaluation sur les impacts et les résultats des projets qui composent le Programme opérationnel est prématurée pour les axes 3, 4 et 5. Dès lors, les réalisations et les résultats ne font pas l'objet central de cette évaluation.

- L'enjeu de l'évaluation

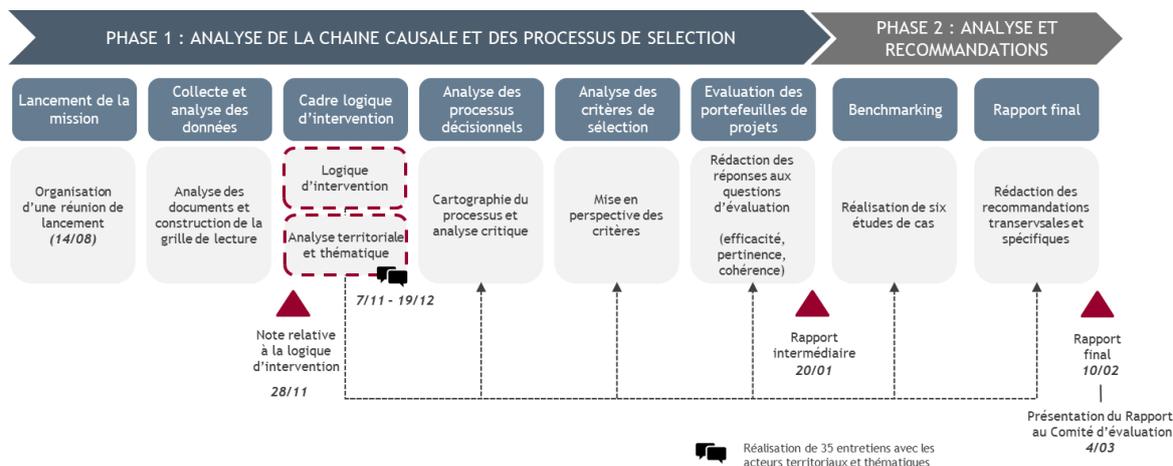
L'enjeu de l'intervention est double :

- (1) D'une part, il s'agit de porter un regard indépendant sur la manière dont les axes du Programme opérationnel traduisent la **stratégie wallonne de développement territorial** en accord avec les orientations européennes de la programmation.
- (2) D'autre part, il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les axes et les mesures spécifiquement territoriaux du Programme opérationnel ainsi que les processus de sélection des bénéficiaires doivent faire l'objet d'adaptations en préparation de la prochaine programmation 2021-2027, tant sur le fond que sur la forme :
 - sur le fond : l'analyse porte sur la mise en œuvre, par territoire et par thématique, de la stratégie de développement territorial menée durant la programmation 2014-2020 et sur la capacité à s'intégrer dans un cadre d'objectifs renouvelés de manière plus accentuée en termes d'ambition climatique et d'innovation au travers de la programmation 2021-2027 ;
 - sur la forme : la sélection des projets et la logique des portefeuilles, l'implication des territoires et des pôles urbains, la mobilisation d'une task-force, le choix des critères de sélection sont autant de dispositions particulières qui ont émaillé le processus de sélection des projets pour la période de programmation qui se termine. Avec quels effets, quelle valeur ajoutée pour les projets et pour la Wallonie ?

A ce titre, l'évaluation s'inscrit partiellement dans une logique d'analyse de l'efficacité du Programme opérationnel et des axes et mesures concernés, et complètement dans une analyse de leur cohérence interne et externe ainsi que de leur pertinence au regard des nouvelles priorités européennes et wallonnes.

2. MÉTHODOLOGIE MOBILISÉE

La méthodologie de travail s'est déclinée en deux phases : une phase d'analyse de la chaîne causale et des processus de sélection et une autre phase dédiée aux recommandations.



Après une réunion avec le pouvoir adjudicateur et une première analyse de la documentation à notre disposition, nous nous sommes attelés à la construction du cadre logique d'intervention. Cette étape s'est déclinée en deux volets :

- (1) la constitution d'un référentiel pour l'évaluation sous la forme d'une arborescence des objectifs du Programme opérationnel : cette première étape nous a permis de prendre connaissance de chacun des axes concernés par l'évaluation ;
- (2) la réalisation de 35 entretiens avec les acteurs territoriaux et thématiques du Programme.

Ensuite, nous avons procédé à l'analyse du processus décisionnel et des critères de sélection. Le processus décisionnel relatif à la sélection des projets a été examiné, décrit et cartographié. A partir de cette cartographie, nous avons proposé une série d'améliorations à mettre en œuvre. Par la suite, nous avons analysé les critères de sélection afin de savoir si ces derniers devaient faire l'objet d'adaptations au regard de leurs modalités d'application passées et au regard des nouvelles orientations de la réglementation.

Ensuite, sur base de cet important travail de collecte et de structuration de l'information, nous avons rédigé les réponses aux questions d'évaluation. Cette étape a pour but de procéder à l'évaluation des portefeuilles de projets sélectionnés à partir des critères préalablement définis : efficacité, pertinence, cohérence.

Enfin, par-delà les leçons à tirer du processus décisionnel et de la mise en œuvre de la stratégie de développement territorial en Wallonie, il est intéressant de voir comment d'autres acteurs européens ont, dans leur propre contexte mais au départ de cadres réglementaires identiques, pu développer d'autres manières d'associer les partenaires ou de sélectionner les opérateurs de la Programmation. Pour ce faire, une analyse comparative (benchmark) a été réalisée avec six régions européennes et a permis d'alimenter les recommandations (Région de Bruxelles-

Capitale, Région flamande, Hauts de France, South and West Netherlands, Rhénanie du Nord-Westphalie, Pays de Galles). Cette analyse a porté sur cinq points principaux : les investissements territoriaux intégrés, le développement urbain durable, les résultats attendus et les moyens déployés de l'intervention FEDER sur le territoire, le type de porteurs de projets et, enfin, le processus de sélection.

L'évaluation nous a permis de formuler des recommandations en vue du travail préparatoire sur la mise en œuvre du développement territorial lors de la prochaine période de programmation FEDER (2021-2027). Ces recommandations sont de deux ordres : transversal et spécifique.

3. RECOMMANDATIONS

3.1. Les recommandations transversales

Les recommandations transversales plaident pour l'introduction, au niveau wallon, d'une approche stratégique commune auprès de tous les opérateurs et plus précisément auprès des pôles urbains.

- nous préconisons de mettre en place une première étape de sélection consistant en la définition de stratégie de pôles urbains. Cette étape permettra à la région, d'une part, de mettre en avant les thématiques communes à chacune des stratégies en vue d'envisager la réalisation de portefeuilles thématiques communs et, d'autre part, de développer plus de synergies sur l'ensemble du territoire. La qualité du diagnostic territorial permettra à l'autorité de gestion d'apprécier la maturité du territoire candidat et, le cas échéant, de l'écarter du processus de sélection ;
- un **canevas** uniformisé à toutes les entités désireuses de déposer une stratégie sera proposé. La Région les jugera sur base de critères objectifs, transparents et sans ambiguïté. L'étape de dépôt de stratégie, via le canevas, permettra :
 - o de s'assurer de la maturité de la stratégie de développement territorial des pôles urbains,
 - o de s'assurer de la cohérence de la stratégie au regard du Programme opérationnel et de ses objectifs,
 - o de faire de la stratégie intégrée un prérequis en amont de la sélection des projets,
 - o de garantir une vision stratégique articulée à une échelle cohérente et fonctionnelle,
 - o d'émettre des recommandations en vue de la rédaction des fiches projets,
 - o d'éviter les effets d'opportunité.
- les **pôles urbains** restent pertinents comme zones de références pour le financement FEDER et la concentration des financements. Ces derniers sont les garants de la stratégie locale intégrée mais devraient, sous le pilotage des EIR, identifier précisément leur périphérie, leur aire d'influence. Les Communes comprises dans cette aire pourront alors proposer des projets s'intégrant dans cette stratégie, en complémentarité avec le pôle urbain. Dans cette optique, le rapport d'évaluation plaide pour un partage territorial plus équilibré. Trois possibilités s'offrent au Gouvernement Wallon :

- soit, il est décidé de privilégier **une approche égalitaire**. Chaque pôle se voit octroyer un montant sur base de critères objectifs préétablis ;
 - soit, il est décidé de privilégier **une approche équitable** en mettant l'accent **sur les pôles** disposant des indicateurs socioéconomiques les plus faibles ;
 - soit, il est décidé de privilégier **certains pôles urbains** comme moteur du développement territorial de la Wallonie. Cette approche serait adoptée en misant sur le concept de « réseau territorialisé ».
- la prise en compte des **zones rurales** dans la prochaine programmation est possible via la porte d'entrée des pôles urbains, signifiant que les zones rurales seront considérées en fonction de leur lien démontré avec un pôle. L'intégration des GAL permet d'inclure davantage les Communes de plus petites tailles au sein de la programmation et de tendre vers un développement territorial intégré. En revanche, elle engendrerait une possible dilution des moyens ;
 - le rôle des **entités infrarégionales (EIR)** a été pertinent pour garantir des projets cohérents, en lien avec les priorités régionales et européennes. Il est préconisé de confier aux EIR un rôle de conseiller des pôles dans la rédaction de leur stratégie mais aussi dans l'argumentation de l'approche stratégique devant l'autorité de gestion. Les EIR rédigeront également une stratégie globale, mettant en évidence les points communs aux différents pôles présents sur leur territoire ;
 - **l'analyse et la sélection de projets** doivent être optimisées. D'abord, il est indispensable de s'assurer que le projet remplit toutes les conditions requises par les critères d'éligibilité. Ces critères seront exclusifs. Ensuite, des critères de sélection mesurables (c'est-à-dire que, pour chaque critère de sélection, une cotation sera attribuée et motivée) hiérarchiseront les projets en cas de dépassement de budget et les mettront en ordre utile de financement. Chacune des administrations fonctionnelles définira alors son système de cotation en fonction de ses attentes techniques et des programmes/normes qui la concerne (dépassement d'une norme, prise en compte d'un objectif stratégique, inscription dans un plan stratégique etc.) ;
 - des **critères de sélection** complémentaires à ceux déjà d'application lors de cette programmation seront développés, notamment pour assurer une plus grande cohérence entre les objectifs thématiques mobilisés et les projets sélectionnés. Des critères sur les principes horizontaux, l'impact environnemental, le respect du développement durable, la pérennisation du projet une fois le financement européen terminé et la dynamique partenariale locale sont également à envisager ;
 - la mobilisation du concept d'**investissements territoriaux intégrés (ITI)** est une piste à investiguer pour promouvoir l'utilisation intégrée des Fonds européens et garantir de nouvelles synergies entre les différents Fonds en vue d'atteindre un objectif commun.

3.2. Les recommandations spécifiques

Au fil de l'évaluation, une série de constats a été formulée sans pour autant que ces derniers aient tous été mobilisés pour répondre aux questions d'évaluation. Estimant qu'ils étaient pertinents et que l'évaluation n'aurait pas été complète sans intégrer le reste de nos constats, nous listons donc ci-après les recommandations spécifiques accumulées tout au long du processus évaluatif.

D'abord, il apparaît essentiel de renouveler le dialogue avec les territoires wallons au plus vite en vue de la préparation de la prochaine programmation. Il s'agit de sensibiliser les territoires aux orientations conjointes de la Wallonie et de l'Europe. Dans l'hypothèse d'une approche renforcée via des stratégies territoriales intégrées, il semble important de créer un dialogue entre l'autorité de gestion et les territoires afin, d'une part, de disposer des meilleurs projets possibles et, d'autre part, de penser le meilleur processus décisionnel pour la prochaine période de programmation.

Concernant le **processus décisionnel**, l'évaluation recommande d'amplifier le rôle des administrations fonctionnelles, dont l'implication est trop faible aujourd'hui, notamment car la programmation FEDER reste d'abord une charge de travail supplémentaire imposée et non un processus dans lequel elles se sentent intégrées. Une implication plus grande des administrations fonctionnelles dans le processus de sélection et la rédaction des critères de sélection du PO peut solutionner cette situation. Il est aussi préconisé de mettre en place un groupe de pratique en vue d'encourager la spécialisation transversale au sein de l'administration. Il s'agira alors de désigner, au sein de chaque administration fonctionnelle, un responsable « FEDER » ainsi qu'une personne *back-up*.

Concernant les **critères de sélection**, l'évaluation met en évidence leur manque de clarté. Ils ne sont pas suffisamment explicites pour aider les porteurs à déposer des portefeuilles cohérents. D'abord, parce que les critères arrivent en second rang lors de la rédaction des projets : les potentiels bénéficiaires donnent la priorité aux projets en adéquation avec les stratégies locales, indépendamment des critères. Ensuite, parce que les critères ne sont pas toujours interprétés de façon uniforme par les acteurs. Pour résoudre ces écueils, l'introduction d'une étape portant uniquement sur la stratégie et la mise en place d'une communauté de pratique au sein du SPW semblent constituer des solutions pertinentes.

Pour ce qui est de la **concentration thématique**, il a été constaté que, pour atteindre des résultats similaires, les pôles mobilisent des mesures parfois différentes. Ceci illustre, d'une part, la transversalité des mesures et, d'autre part, l'absence d'une stricte délimitation de celles-ci. Un projet de même nature peut se retrouver dans des mesures différentes, ce qui ne permet pas d'identifier clairement la portée précise de chaque mesure et chaque thème. Avoir une ou des mesure(s) correspondant à une thématique unique aurait plusieurs avantages :

- il serait possible de déterminer clairement les résultats d'une thématique ;
- les liens avec des programmes régionaux pourraient être réalisés plus facilement puisqu'un programme régional thématique (exemple : stratégie de rénovation énergétique) pourrait être lié à une seule thématique identifiée (exemple : énergie) ;
- il sera plus aisé de définir quelles sont les administrations fonctionnelles les plus pertinentes pour suivre les projets et prodiguer les avis techniques (une mesure = un thème = une administration fonctionnelle) ;
- la Région pourra mieux évaluer où se situent les besoins des territoires si une thématique n'est pas - ou peu - investie, notamment en vue de l'évaluation de mi-parcours prévue dans les projets de règlements européens.

Il est préconisé d'adopter, en vue de la prochaine programmation, une approche plus exigeante quant aux choix thématiques. Les priorités, objectifs et domaines d'intervention doivent être cloisonnés plus strictement et/ou illustrés par l'exemple de façon à ce que les projets puissent être « classés » de façon plus pertinente.

Walloon Public Service - Department for the Coordination of
Structural Funds

Place Joséphine-Charlotte 2
5100 Namur (Jambes)



**Preliminary evaluation of
implementation of territorial
development (ERDF programme
2021-2027)**

Executive Summary
March 2020

BDO Advisory

Your contacts:

Michaël Van Cutsem
michael.vancutsem@bdo.be

Marie Gavroy
marie.gavroy@bdo.be

Thomas Gayzal
thomas.gayzal@bdo.be

Clément Poulain
clement.poulain@bdo.be

1. INTRODUCTION

This document is a summary of the final preliminary evaluation report with a view to providing a basis for further reflection on implementation of territorial development under the ERDF programme 2021-2027 based on its implementation through priority axes 3 “Territorial Intelligence 2020”, 4 “Transition to a low-carbon Wallonia” and 5 “Integrated Urban Development 2020” of the ERDF Operational Programme 2014-2020, “Wallonia 2020 EU”. This evaluation was carried out between August 2019 and February 2020 and falls within the broader context of the next ERDF programme 2021-2027.

In accordance with the evaluation plan for the ERDF Operational Programme 2014-2020, it was decided to carry out an evaluation of the processes underlying the territorial development policy as implemented within the framework of this programme, from identification of strategic priority axes to the selection of projects enabling the strategy to be realised.

- Scope of evaluation

This evaluation therefore focuses on priority axes 3, 4 (excluding measures 4.2.1, 4.2.2 and 4.2.4) and 5 of the ERDF Operational Programme 2014-2020. The analyses, findings and conclusions stated in the evaluation report are to be understood within this scope.

It should also be noted that an evaluation of the impacts and results of the projects that make up the Operational Programme is premature for axes 3, 4 and 5. The achievements and results are not therefore the focus of this evaluation.

- The challenge of the evaluation

The intervention involves a dual challenge:

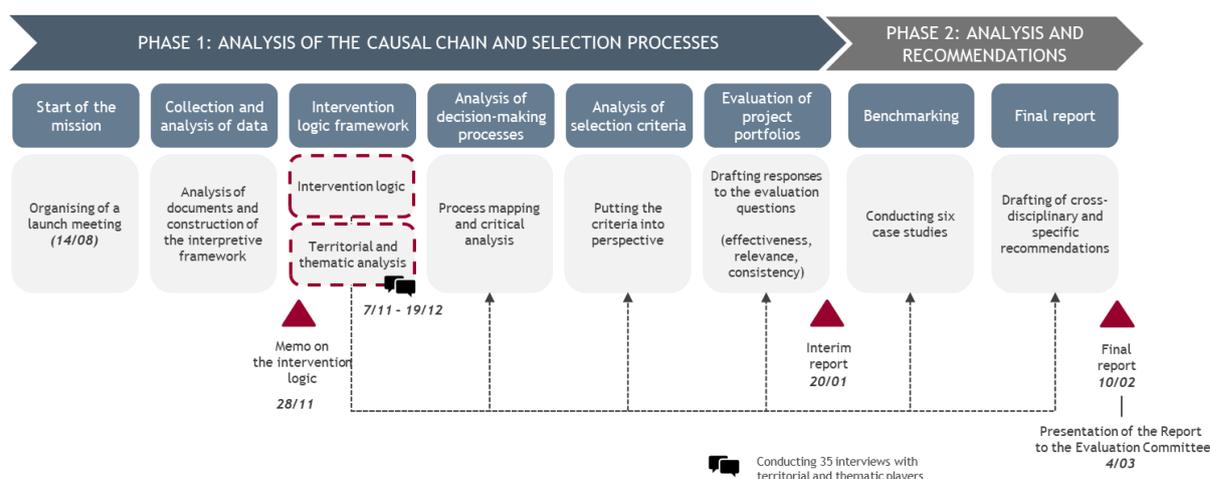
- (1) On the one hand, it is about taking an independent look at the way in which the priority axes of the Operational Programme reflect the Walloon strategy of territorial development in accordance with the European guidelines for the programme.
- (2) On the other hand, it also involves assessing the extent to which the priority axes and the specifically territorial measures of the Operational Programme, as well as the processes used to select beneficiaries, need to be adapted in preparation for the next 2021-2027 programme, in terms of both content and form:
 - In terms of content: the analysis focuses on the implementation, by territory and by theme, of the territorial development strategy pursued during the 2014-2020 programme and on the ability to integrate within a framework of renewed objectives with greater emphasis on climate ambition and innovation through the 2021-2027 programme;
 - In terms of form: the selection of projects and the portfolio logic, the involvement of territories and urban centres, the mobilisation of a task force and the choice of selection criteria are all specific provisions that have featured in the project selection process for the programme period now coming to an end. What are the effects, the added value for the projects and for Wallonia?

In this respect, the evaluation is partly about analysing the effectiveness of the Operational Programme and the priority axes and measures concerned, and entirely about analysing their

internal and external consistency as well as their relevance with regard to the new European and Walloon priorities.

2. METHODOLOGY USED

The working methodology was applied in two phases: an analysis of the causal chain and selection processes and another phase dedicated to recommendations.



After a meeting with the contracting authority and an initial analysis of the documentation at our disposal, we set about constructing the intervention logic framework. This step was divided into two parts:

- (1) The creation of a frame of reference for the evaluation in the form of an objective tree for the Operational Programme: this first step allowed us to familiarise ourselves with each of the priority axes concerned by the evaluation;
- (2) The conducting of 35 interviews with regional and thematic Programme players.

We then analysed the decision-making process and the selection criteria. The project selection decision-making process was reviewed, described and mapped. Based on this mapping, we proposed a series of improvements to be implemented. We subsequently analysed the selection criteria in order to determine whether they needed to be adapted in light of how they were previously applied and the new guidelines in the regulations.

Next, based on this important work to collect and structure the information, we drafted the responses to the evaluation questions. The purpose of this step is to evaluate the selected project portfolios based on the previously defined criteria: effectiveness, relevance and consistency.

Finally, beyond the lessons to be learned from the decision-making process and from implementation of the territorial development strategy in Wallonia, it is interesting to see how other European players have, in their own context but with identical regulatory frameworks, been able to develop other ways of involving partners or selecting Programme operators. To do this, a comparative analysis (benchmark) was carried out with six European regions and helped to inform the recommendations (Brussels-Capital Region, Flanders Region, Hauts de France, South and West Netherlands, North Rhine-Westphalia, Wales). This analysis focused on five main points: integrated territorial investments, sustainable urban development, the expected

results and the resources deployed from ERDF funding within the territory, the type of project sponsors and, finally, the selection process.

The evaluation enabled us to formulate recommendations for preparatory work on the implementation of territorial development during the next ERDF programme period (2021-2027). These recommendations are of two types: cross-disciplinary and specific.

3. RECOMMENDATIONS

3.1. Cross-disciplinary recommendations

The cross-disciplinary recommendations call for the introduction, at Walloon level, of a common strategic approach for all operators and more specifically for urban centres.

- We recommend establishing a preliminary selection stage consisting of defining the strategy for urban centres. This stage will enable the region, on the one hand, to highlight the themes common to each of the strategies in order to envisage the creation of common thematic portfolios and, on the other hand, to develop more synergies throughout the territory. The quality of the territorial analysis will enable the managing authority to assess the maturity of the candidate territory and, where necessary, exclude it from the selection process;
- A standardised **framework** for all entities wishing to submit a strategy will be proposed. The Region will judge them on the basis of objective, transparent and unambiguous criteria. The strategy submission stage, via the framework, will:
 - o Enable the maturity of the regional development strategy for urban centres to be assured,
 - o Ensure that the strategy is consistent with the Operational Programme and its objectives,
 - o Make the integrated strategy a prerequisite in advance of project selection,
 - o Ensure a strategic vision organised at a consistent and functional scale,
 - o Enable recommendations to be issued for drafting of project fiches,
 - o Enable opportunity effects to be avoided.
- The **urban centres** remain relevant as reference areas for ERDF funding and for focusing financing. They ensure an integrated local strategy but should, under the supervision of sub-regional entities (SRE), precisely identify their perimeter, their area of influence. The municipalities included in this area will then be able to propose projects that fit into this strategy, in synergy with the urban centre. With this in mind, the evaluation report advocates a more balanced territorial division. The Walloon Government has three options:
 - o It can decide to favour an **egalitarian approach**. Each centre is awarded an amount based on pre-defined objective criteria;
 - o Or, it can decide to favour an **equitable approach** with an emphasis on the centres with the lowest socio-economic indicators;
 - o Or, it can decide to prioritise **certain urban centres** as drivers of territorial development in Wallonia. This approach would be adopted with a reliance on the concept of a “territory-based network”.

- The inclusion of **rural areas** in the next programme is possible via the gateway to urban centres, meaning that rural areas will be considered based on their proven link with a centre. The incorporation of Local Action Groups (LAGs) makes it possible to include the smallest municipalities in the programme to a greater extent and to move towards integrated territorial development. However, it would lead to a possible dilution of resources;
- The role of **sub-regional entities (SREs)** has been relevant to ensure consistent projects, in line with regional and European priorities. It is recommended that the SREs be given an advisor role in relation to the centres in drafting their strategy as well as in explaining the strategic approach to the managing authority. The SREs will also draw up a global strategy, highlighting the points common to the different centres within their territory;
- **Project analysis and selection** must be optimised. First, it is essential to ensure that the project meets all the conditions required by the eligibility criteria. These criteria will be preclusive. Next, measurable selection criteria (i.e. a rating will be assigned and justified for each selection criterion) will rank projects in the event of budget overruns and shortlist them for funding. Each of the functional administrations will then define its rating system according to its technical expectations and the related programmes/standards (exceeding a standard, taking into account a strategic objective, inclusion in a strategic plan, etc.);
- **Selection criteria** complementary to those already applicable during the programme will be developed, most notably to ensure greater consistency between the thematic objectives mobilised and the projects selected. Criteria on horizontal principles, environmental impact, compliance with sustainable development, the sustainability of the project once European funding has ended and local partnership dynamics should also be considered;
- Drawing on the concept of **integrated territorial investments (ITI)** is an avenue to be explored to promote the integrated use of European funds and guarantee new synergies between the different funds with a view to achieving a common objective.

3.2. Specific recommendations

Over the course of the evaluation, a series of observations were made, but not all of them were drawn upon to respond to the evaluation questions. However, since we believe they were relevant and that the evaluation would have been incomplete without including the rest of our findings, we have listed the specific recommendations collected throughout the evaluation process below.

Firstly, it seems essential to renew dialogue with the Walloon territories as quickly as possible with a view to preparing the next programme. The aim is to raise awareness of the joint Walloon and European guidelines in the territories. In the event of an enhanced approach via integrated territorial strategies, it seems important to create a dialogue between the managing authority and the territories in order, on the one hand, to have the best possible projects and, on the other, to conceive the best decision-making process for the next programme period.

Regarding the **decision-making process**, the evaluation recommends enhancing the role of the functional administrations, the involvement of which is currently too weak, in particular

because the ERDF programme remains primarily an imposed additional workload and not a process in which they feel included. Greater involvement of the functional administrations in the selection process and the drafting of selection criteria for the OP can resolve this situation. It is also recommended that a practice group be set up to encourage cross-disciplinary specialisation within the administration. It will then be necessary to appoint, within each functional administration, an “ERDF” manager as well as a back-up person.

Regarding the **selection criteria**, the evaluation highlights their lack of clarity. They are not sufficiently explicit to help sponsors access consistent portfolios. Firstly, because the criteria come second when devising projects: potential beneficiaries give priority to projects that are in line with local strategies, regardless of the criteria. Secondly, because the criteria are not always interpreted uniformly by the players. To address these pitfalls, the introduction of a step concerned solely with strategy and the establishment of a community of practice within the WPS seem to be appropriate solutions.

With regard to **thematic concentration**, it has been observed that, in order to achieve similar results, the centres use measures that are sometimes different. This illustrates, on the one hand, the cross-disciplinary nature of the measures and, on the other, the absence of any strict delimitation thereof. A project of the same nature can fall under different measures, which makes it impossible to clearly identify the precise scope of each measure and each theme. Having one or more measures corresponding to a single theme would have several advantages:

- It would be possible to clearly determine the results of a theme;
- Links with regional programmes could be achieved more easily since a regional thematic programme (e.g. energy renovation strategy) could be linked to a single identified theme (e.g. energy);
- It will be easier to define the most relevant functional administrations for monitoring projects and dispensing technical opinions (one measure = one theme = one functional administration);
- The Region will be able to better assess where the needs of the territories lie if there is no - or little - investment in a theme, particularly with a view to the mid-term evaluation provided for in the draft European regulations.

It is recommended, with a view to the next programme, that a more demanding approach be adopted with regard to thematic selection. Priorities, objectives and areas of intervention must be more strictly compartmentalised and/or illustrated by example so that projects can be “classified” in a more relevant way.

Service Public de Wallonie - Département de la
Coordination des fonds structurels

Place Joséphine-Charlotte 2
5100 Namur (Jambes)



Evaluation préparatoire sur la mise en œuvre du développement territorial (programmation FEDER 2021-2027)

Rapport Final
Février 2020

BDO Advisory

Vos contacts :

Michaël Van Cutsem
michael.vancutsem@bdo.be

Marie Gavroy
marie.gavroy@bdo.be

Thomas Gayzal
thomas.gayzal@bdo.be

Clément Poulain
clement.poulain@bdo.be

GLOSSAIRE

Liste des principaux acronymes et abréviations :

AF :	Administration fonctionnelle
AFSE :	Agence fonds social européen
BEP :	Bureau économique permanent de la Province de Namur
CA :	Conseil d'administration
CGT :	Commissariat général au tourisme
COMAC :	Comité d'accompagnement
DAF :	Déficit d'auto-financement
DCFS :	Département de la Coordination des fonds structurels
DGO :	Direction générale opérationnelle
DI :	Domaine d'Intervention
EIR :	Entité infrarégionale
FEDER :	Fonds européen de développement régional
FSE :	Fonds social européen
GEPART :	Gestion des participations (SPAQUE)
GES :	Gaz à effet de serre
GRE :	Groupement de redéploiement économique de Liège
GW :	Gouvernement wallon
HYGEA :	Intercommunale de gestion environnementale
IDEA :	Intercommunale de développement économique et d'aménagement du Cœur du Hainaut
IDETA :	Intercommunale de développement des arrondissements de Tournai, d'Ath et des Communes avoisinantes
IGIL :	Intercommunale de gestion immobilière liégeoise
IGRETEC :	Intercommunale pour la gestion et la réalisation des études techniques et économiques
IPALLE :	Intercommunale de gestion de l'environnement active en Wallonie Picarde et dans le sud Hainaut
NEET :	<i>Not in Employment, Education or Training</i>
OS :	Objectif spécifique
OT :	Objectif thématique
OTW :	Opérateur de transport de Wallonie
PI :	Priorité d'investissement
PME :	Petite et moyenne entreprise
PO :	Programme opérationnel
RW :	Région wallonne

SNCB :	Société nationale des chemins de fer belge
SOFICO :	Société de financement complémentaires des infrastructures
SPAQUE :	Société publique d'aide à la qualité de l'environnement
SPI :	Agence de développement pour la Province de Liège
SPW :	Service public de Wallonie
TF :	Task force
WAPI :	Wallonie Picarde
WBT :	Wallonie Belgique tourisme
ZAE :	Zone d'activité économique

Lexique :

Pôles urbains - Le concept de « pôles urbains » ne répond pas à une définition précise dans le cadre wallon. Il est bâti sur les notions d'agglomération opérationnelle et région urbaine qui visent à délimiter la ville et son aire d'influence. L'agglomération opérationnelle est constituée d'une ville-centre imbriquée dans un tissu de quartiers urbains et entourée d'une couronne urbaine continue. La région urbaine est le périmètre où se déploient les activités de base de la communauté urbaine. Elle englobe l'agglomération et la région périphérique de la ville dont le développement est en lien étroit avec la ville. Les régions urbaines concentrent la moitié de la population wallonne. (Source : *Vers un développement urbain équilibré, intégré et durable : Guide pratique à destination des porteurs de projets FEDER et de l'autorité de gestion, ADE et CREAT, 11 janvier 2013*)

Administration fonctionnelle - En fonction des domaines couverts par les projets cofinancés, les administrations fonctionnelles analysent les opérations dans le cadre du processus de sélection et, pour les opérations sélectionnées, sont chargées de l'engagement et de l'ordonnancement budgétaire, du suivi physique et technique des opérations (vérification de la fourniture des produits et services cofinancés) sur base de vérifications sur place des opérations mais aussi de leur participation régulière aux COMACS des différents portefeuilles qui les concernent. Dans le cadre de ces vérifications sur place, elles veillent, notamment, au respect des obligations en matière d'information et de publicité. Elles vérifient aussi les procédures de marchés publics. Les administrations fonctionnelles sont également chargées d'émettre un avis technique d'opportunité sur les cahiers des charges relatifs aux marchés à passer dans le cadre des projets cofinancés par le FEDER et de contrôler ensuite la légalité des marchés publics passés. Un système d'échange d'information permanent entre les administrations fonctionnelles et le DCFS est mis en place. (Source : *Wallonie-2020.EU, La Stratégie wallonne pour une croissance intelligente durable et inclusive en partenariat avec l'Union Européenne : Programme opérationnel FEDER 2014-2020 (Version approuvée par la Commission le 11 décembre 2018 - Décision C(2018) 8669)*)

En outre, pour les opérations relevant d'un régime d'aides ainsi que pour les opérations en crédit direct, les administrations fonctionnelles contrôlent que les dépenses déclarées par les bénéficiaires pour les projets ont été payées et qu'elles sont conformes au droit applicable, au programme opérationnel et aux conditions de soutien de l'opération. Pour les projets en crédit direct, les modalités de ce contrôle doivent garantir une séparation adéquate des fonctions. (Source : *Wallonie-2020.EU, La Stratégie wallonne pour une croissance intelligente durable et*

inclusive en partenariat avec l'Union Européenne : Programme opérationnel FEDER 2014-2020 (Version approuvée par la Commission le 11 décembre 2018 - Décision C(2018) 8669))

En ce qui concerne les administrations fonctionnelles mobilisées et en vue de simplifier la lecture des différents graphiques tout au long de ce rapport (et spécifiquement les fiches liées à l'analyse thématique, voir section 6.2), il est proposé d'utiliser la nomenclature suivante :

- SPW Mobilité et Infrastructures : SPW MI
- SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement : SPW ARE
- SPW Territoire, Logement, Patrimoine, Energie : SPW TLPE
- SPW Economie, Emploi Recherche : SPW EER

Dans l'optique de rendre la lecture la plus claire et aérée possible, seule la direction sera citée en toutes lettres, faisant l'économie de citer le département. A titre d'exemple, « *SPW Mobilité et Infrastructures - Département de la stratégie de la Mobilité et de l'Intermodalité - Cellule internationale et projets européens (travaux publics)* » deviendra « *SPW MI - Cellule internationale et projets européens* »

Département de la Coordination des Fonds Structurels - Le DCFS sera chargé de la coordination et de la gestion du programme. Il est composé de différentes directions dont la Direction de l'Animation et de l'Évaluation des programmes "Fonds structurels", chargée d'assurer un accompagnement permanent des projets cofinancés par le FEDER et la Wallonie et de suivre le processus d'évaluation des programmes. Ses missions sont

- participer à l'élaboration des stratégies et des programmes ;
- collecter les données relatives à la mise en œuvre nécessaires au suivi et à l'évaluation en veillant à ce que ces données soient recueillies, saisies et conservées dans le système d'enregistrement et de stockage sous forme informatisée ;
- effectuer l'analyse des indicateurs de réalisation et de résultat ;
- s'assurer que les évaluations des programmes opérationnels sont effectuées de manière conforme au prescrit réglementaire ;
- assurer une stimulation des synergies, du partenariat entre acteurs et projets ;
- participer aux comités d'accompagnement des portefeuilles de projets ;
- informer sur la stratégie et s'assurer de son appropriation par les opérateurs de terrain ;
- stimuler des synergies entre fonds ;
- analyser les opérations dans le cadre du processus de sélection ;
- collaborer à la rédaction du rapport annuel et du rapport final d'exécution.

(Source : Wallonie-2020.EU, La Stratégie wallonne pour une croissance intelligente durable et inclusive en partenariat avec l'Union Européenne : Programme opérationnel FEDER 2014-2020 (Version approuvée par la Commission le 11 décembre 2018 - Décision C(2018) 8669))

Portefeuille de projets intégrés - Ce concept en Wallonie se situe dans la perspective de sélectivité, de pérennité, de transversalité et de mise en réseau. Ainsi le portefeuille vise principalement à intégrer les projets cofinancés dans des visions stratégiques globales en permettant de rassembler des projets couvrant une zone, une thématique ou encore un processus répondant à une problématique spécifique ou un ensemble de projets déposés conjointement par plusieurs opérateurs en tenant compte de leur complémentarité. Cet outil permet d'inscrire les projets soutenus dans des démarches collectives de développement territorial ou sectoriel plus intégrées et plus globales, et donc de renforcer leur cohérence et leur effet de levier. *(Source : Vers un développement urbain équilibré, intégré et durable : Guide*

pratique à destination des porteurs de projets FEDER et de l'autorité de gestion, ADE et CREAT, 11 janvier 2013)

Table des matières

1. Introduction	12
2. Contexte de la mission	13
2.1. Champ de l'évaluation.....	13
2.2. Enjeu de l'évaluation	13
3. Notre méthodologie	15
4. Bilan des activités réalisées	16
4.1. Mobilisation des sources documentaires à notre disposition	16
4.2. Analyse des données de la base de données EUROGES.....	19
4.3. Réalisation de la logique d'intervention	20
4.4. Réalisation des entretiens.....	20
4.5. Rapport intermédiaire et premières réponses aux questions d'évaluation	23
4.6. Réalisation du benchmarking	24
5. La logique d'intervention	25
5.1. Cartographie des axes 3,4 et 5	25
5.2. Identification des besoins	28
5.3. Logique d'intervention intégrée	31
6. Analyse territoriale et thématique	32
6.1. Les fiches « pôles urbains »	32
6.1.1. La définition des pôles urbains	32
6.1.2. La structure des fiches « pôles urbains »	33
6.1.3. Conclusions générales de l'analyse territoriale	35
6.1.3.1. Analyse macro	35
6.1.3.2. Conclusions	36
6.2. Les fiches thématiques	40
6.2.1. Conclusions générales de l'analyse thématique.....	41
7. Analyse du processus décisionnel.....	44
7.1. Introduction	44
7.2. Représentation schématique du processus	46
7.3. Brève description du processus.....	46
7.4. Constats issus de l'analyse du processus	49
7.4.1. Etape 1 : appel et dépôt des projets	49
7.4.2. Etape 2 : Avis d'éligibilité des administrations fonctionnelles et du DCFS.....	50
7.4.3. Etape 3 : Avis et recommandations de la Task Force	51
7.4.4. Etape 3bis : Sélection de projets par les EIR	52
7.4.5. Etape 4 : Sélection des projets par le GW	54

7.4.6.	Etape 5 : Finalisation des fiches-projets	55
7.4.7.	Support global de l'administration sur l'ensemble du processus	56
7.5.	Conclusions	59
8.	Analyse des critères de sélection	60
8.1.	Introduction	60
8.2.	Les constats issus de l'analyse des critères de sélection	63
8.2.1.	Les critères de sélection	63
8.2.2.	Les critères techniques	65
8.2.3.	Les critères des administrations fonctionnelles	67
8.3.	Conclusion	68
9.	Evaluation des portefeuilles de projets sélectionnés	74
9.1.	Réponses aux questions d'évaluation	74
9.2.	Evaluation de la pertinence	115
10.	Benchmarking	124
10.1.	Introduction	124
10.2.	Conclusions du Benchmarking	127
11.	Recommandations	133
11.1.	Les contours de la prochaine programmation	134
11.1.1.	Des objectifs recentrés sur 5 priorités	134
11.1.2.	Une gouvernance du programme modernisée	135
11.1.3.	Le développement territorial intégré	136
11.2.	Recommandations transversales	139
11.3.	Recommandations spécifiques	153
11.3.1.	Le processus décisionnel	153
11.3.2.	Les critères de sélection	154
11.3.3.	Les choix thématiques	156
11.3.4.	Les partenariats et synergies	158
12.	Annexes	160
	ANNEXE 1 - Logique d'intervention	161
	ANNEXE 2 - Liste des domaines d'intervention sollicités dans le cadre des axes 3-4-5 du PO	162
	ANNEXE 3 - Fiches benchmarking	164
1.	West Wales and the Valleys	165
1.1.	Introduction	165
1.1.1.	Le contexte macro-économique	165
1.1.2.	La structure du PO	166
1.1.3.	Les données financières du PO	168

1.2.	Processus décisionnel et critères de sélection	171
1.2.1.	Les appels à projets	171
1.2.2.	Les critères de sélection	171
1.2.3.	Le processus décisionnel	171
1.3.	Logique partenariale	174
1.4.	Organisation administrative.....	175
1.4.1.	Les outils mis à disposition des porteurs de projets	175
1.4.2.	Les ITIs	175
1.	Les Hauts de France	176
1.1.	Introduction	176
1.1.1.	Le contexte macro-économique	176
1.1.2.	La structure des PO	177
1.1.2.1.	Le programme opérationnel du Nord-Pas de Calais	177
1.1.2.2.	Le programme opérationnel de la Picardie	178
1.1.3.	Les données financières des PO	184
1.1.3.1.	Les données financières du PO du Nord-Pas de Calais	184
1.1.3.2.	Les données financières du PO en Picardie	184
1.2.	Processus décisionnel et critères de sélection	185
1.2.1.	Les appels à projets	185
1.2.2.	Le processus décisionnel	185
1.2.3.	Les critères de sélection	187
1.2.3.1.	Les critères de sélection dans le Programme opérationnel du Nord-Pas de Calais	187
1.2.3.2.	Les critères de sélection dans le Programme opérationnel de la Picardie	188
1.3.	Logique partenariale.....	190
1.4.	Organisation administrative	190
1.4.1.	Les outils mis à disposition des porteurs de projet	190
1.4.2.	Les ITIs	191
1.	Nordrhein-Westfalen (NRW)	195
1.1.	Introduction	195
1.1.1.	Le contexte macro-économique	195
1.1.2.	La structure du PO	196
1.1.3.	Les données financières du PO	202
1.2.	Processus décisionnel et critères de sélection	202
1.2.1.	Les appels à projets	202
1.2.2.	Les critères de sélection	203
1.2.3.	Le processus décisionnel	205

1.3.	Logique partenariale	207
1.4.	Organisation administrative.....	208
1.4.1.	Les outils mis à disposition des porteurs de projets	208
1.4.2.	Les ITIs	208
1.	South Netherlands	209
1.1.	Introduction	209
1.1.1.	Le contexte macro-économique	209
1.1.2.	La structure du PO	210
1.2.	Processus décisionnel et critères de sélection	212
1.2.1.	Les appels à projets	212
1.2.2.	Le processus décisionnel	212
1.2.3.	Les critères de sélection	213
1.3.	Logique partenariale	214
1.4.	Organisation administrative.....	214
1.4.1.	Les outils mis à disposition des porteurs de projets	214
1.4.2.	Les ITIs	215
1.	La Région de Bruxelles-Capitale	218
1.1.	Introduction	218
1.1.1.	Le contexte macro-économique.....	218
1.1.2.	La structure du PO	219
1.1.3.	Les données financières du PO	220
1.2.	Processus décisionnel et critères de sélection	223
1.2.1.	Les appels à projets.....	223
1.2.2.	Le processus décisionnel	223
1.2.2.1.	Le traitement administratif des dossiers de candidature.....	223
1.2.2.2.	Le Comité d'évaluation : évaluation et proposition de sélection	225
1.2.2.3.	Le Comité de sélection : sélection des projets par le Gouvernement	226
1.2.3.	Les critères de sélection	228
1.2.3.1.	Les principes guides pour la sélection	228
1.2.4.	Les critères d'éligibilité	229
1.3.	Logique partenariale	229
1.4.	Organisation administrative.....	230
1.4.1.	Les outils à disposition des porteurs de projet.....	230
1.4.2.	Les ITIs	231
1.	La Région flamande.....	232
1.1.	Introduction	232

1.1.1.	Le contexte macro-économique.....	232
1.1.2.	La structure du PO	233
1.1.3.	Les données financières du PO	234
1.2.	Processus décisionnel et critères de sélection	235
1.2.1.	Les appels à projets.....	235
1.2.2.	Le processus décisionnel	236
1.2.3.	Les critères de sélection	237
1.3.	Logique partenariale.....	238
1.4.	Organisation administrative.....	238
1.4.1.	Les outils mis à disposition des porteurs de projets potentiels	238
1.4.2.	Les ITIs	238
	ANNEXE 4 - Schéma du processus décisionnel (cfr. Recommandations transversales).....	242
	ANNEXE 5 - Fiches « pôles urbains » et fiches thématiques	243

1. Introduction

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation préparatoire en vue d'alimenter la réflexion sur la mise en œuvre du développement territorial sous la programmation FEDER 2021-2027 sur base de sa mise en œuvre à travers les axes 3 « Intelligence territoriale 2020 », 4 « Transition vers une Wallonie bas carbone » et 5 « Développement urbain intégré 2020 » du programme opérationnel FEDER 2014-2020 « Wallonie 2020 EU ».

Concrètement, ce rapport est structuré autour des volets suivants :

- les premiers volets du rapport ont pour but de rappeler le contexte de notre intervention, de préciser la méthodologie utilisée et de détailler les activités réalisées ;
- la logique d'intervention qui constitue le référentiel commun de l'évaluation ;
- l'analyse territoriale et thématique qui se matérialise au travers des fiches « pôles urbains » et des fiches thématiques ;
- l'analyse du processus décisionnel où est examiné, décrit et cartographié de manière claire, transparente et uniforme le processus décisionnel relatif à la sélection des projets ; en ce compris le rôle des entités infrarégionales pour l'axe 5
- l'analyse des critères de sélection associés aux mesures ;
- l'évaluation des portefeuilles de projets sélectionnés ;
- l'exercice de benchmarking et les conclusions ;
- les recommandations issues de l'évaluation.

2. Contexte de la mission

2.1. Champ de l'évaluation

La présente évaluation se concentre sur les axes 3, 4 et 5 du programme opérationnel FEDER 2014-2020. Les analyses, constats et conclusions que nous émettons dans le présent rapport s'entendent dans ce périmètre.

En outre, notons que les mesures 4.2.1, 4.2.2 et 4.2.4 de l'axe 4 ne font pas partie du champ de l'évaluation.

En effet, l'axe 4 « Développement territorial équilibré et durable » comporte une section 4.2 « soutien à l'esprit d'entreprise » à destination spécifique des entreprises et recouvre les trois mesures précitées. D'une part, les bénéficiaires finaux de ces mesures sont des entreprises. D'autre part, les véhicules financiers mis en place sont des systèmes de prêts en capital et de prise de participation. Ce système implique *de facto* que ces projets ne suivent pas la procédure de sélection de projets mise en place pour le reste des mesures concernées par notre évaluation mais aussi que la nature même de l'intervention financière est différente.

2.2. Enjeu de l'évaluation

L'enjeu de notre intervention est double.

D'une part, il s'agit de porter un regard indépendant sur la manière dont les axes du programme opérationnel traduisent la stratégie de développement territorial wallonne en accord avec les orientations européennes de la programmation. Notons qu'une évaluation sur les impacts et les résultats des projets qui composent le PO est prématurée pour les axes 3, 4 et 5. Dès lors, les réalisations et les résultats ne feront pas l'objet central de cette évaluation, même si nous y attarderons pour comprendre la logique générale de fonctionnement du programme.

D'autre part, et c'est, selon nous, l'aspect stimulant de cette évaluation, il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les axes et mesures spécifiquement territoriaux du programme opérationnel ainsi que les processus de sélection des bénéficiaires doivent faire l'objet d'adaptations en préparation de la prochaine programmation 2021-2027 tant sur le fond que sur la forme :

- sur le fond : l'analyse porte sur la mise en œuvre, par territoire et par thématique, de la stratégie de développement territorial menée durant la programmation 2014-2020 et sur la capacité à s'intégrer dans un cadre d'objectifs renouvelés de manière plus accentuée en termes d'ambition climatique et d'innovation au travers de la programmation 2021-2027 ;
- quant à la forme : la sélection des projets et la logique des portefeuilles, l'implication des territoires et des pôles urbains, la mobilisation d'une task-force, le choix des critères de sélection sont autant de dispositions particulières qui ont émaillé le processus de sélection des projets pour la période de programmation qui se termine. Avec quels effets, quelle valeur ajoutée pour les projets, pour la Wallonie ? Ces questions sont au cœur de l'analyse et ressortent clairement des questions évaluatives. Nous proposons d'y consacrer une large partie de nos efforts, en s'assurant que nos constats et nos recommandations soient mis en perspective avec des pratiques performantes réalisées dans d'autres Etats-membres.

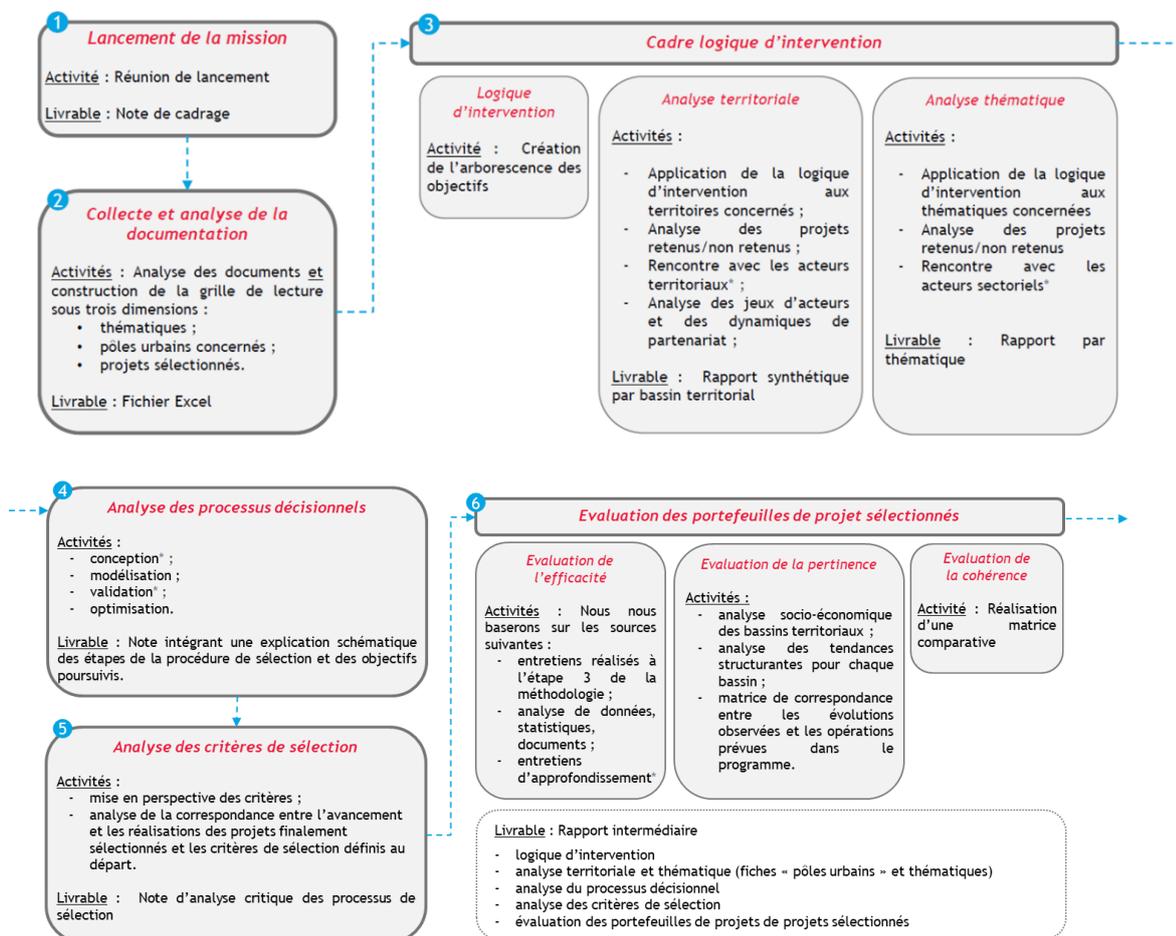
A ce titre, l'évaluation nous paraît s'inscrire partiellement dans une logique d'analyse de l'efficacité du programme opérationnel et des axes et mesures concernés, et complètement dans une analyse de leur cohérence interne et externe ainsi que de leur pertinence au regard des nouvelles priorités européennes et wallonnes.

Dans cette optique, il est utile de préparer dès 2020 un dialogue renouvelé avec les territoires wallons. Ce dialogue, adapté aux orientations stratégiques conjointes de la Wallonie et de l'Europe pour la prochaine programmation 2021-2027, doit permettre une sélection de projets cohérente et des processus décisionnels efficaces pour la prochaine période de programmation, tout en tenant compte de l'expérience acquise lors de la programmation 2014-2020.

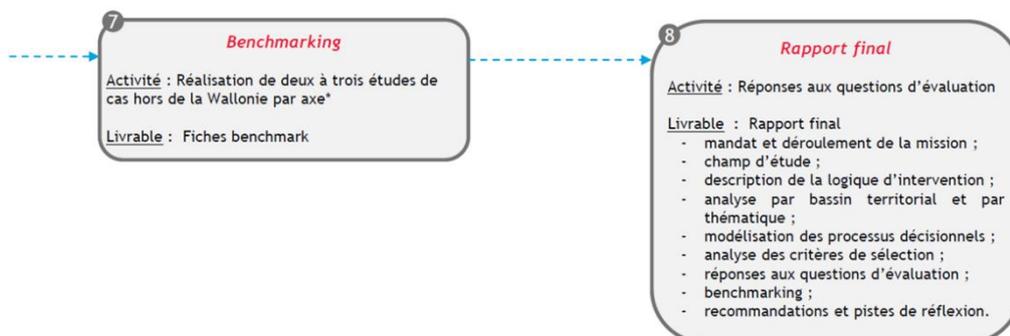
3. Notre méthodologie

Le schéma ci-dessous illustre la méthodologie mobilisée dans le cadre de l'évaluation :

PHASE 1 : ANALYSE DE LA CHAÎNE CAUSALE ET DES PROCESSUS DE SÉLECTION

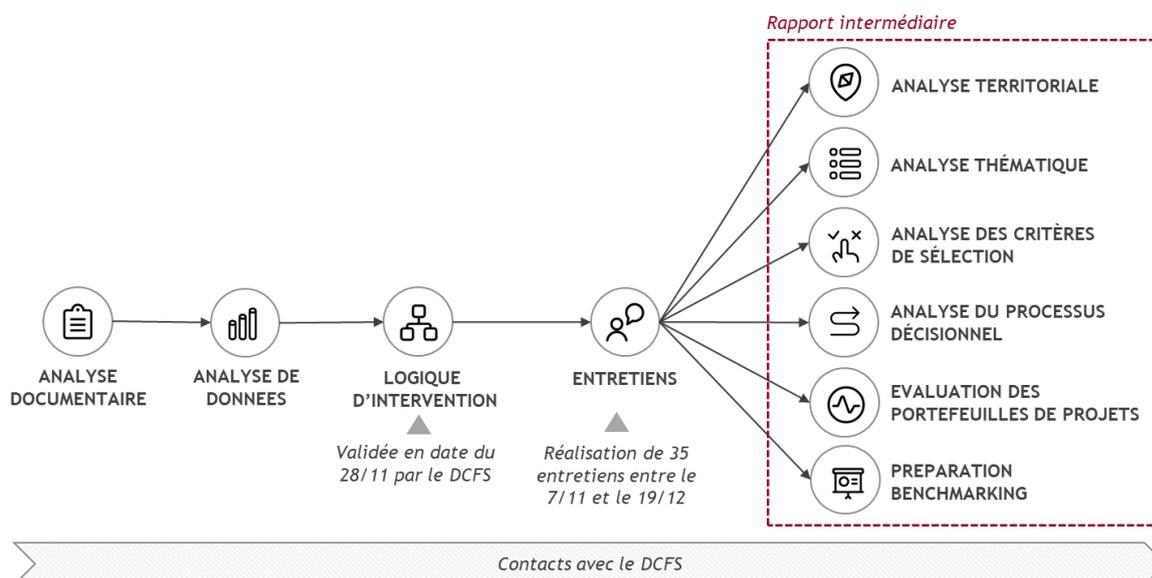


PHASE 2 : ANALYSE ET ÉTABLISSEMENT DES RECOMMANDATIONS



4. Bilan des activités réalisées

Le schéma ci-dessous fait état des activités réalisées à ce stade de la mission :



4.1. Mobilisation des sources documentaires à notre disposition

Dans le but de disposer d'une vue d'ensemble sur l'objet de l'évaluation et d'appréhender au mieux le contexte au sein duquel il s'inscrit, un travail important de récolte et d'analyse de données s'est avéré indispensable.

Nous vous présentons brièvement, dans cette section, une liste non-exhaustive des sources documentaires mobilisées.

Dans un premier temps, il nous est apparu essentiel d'analyser le contenu du Programme opérationnel et des documents y associés, à savoir :

- le Programme opérationnel FEDER - Programmation 2014 - 2020. Wallonie-2020.EU - La Stratégie wallonne pour une croissance intelligente durable et inclusive en partenariat avec l'Union Européenne (Version approuvée par la Commission le 11 décembre 2018 - Décision C(2018) 8669);
- le Complément de programmation FEDER - Programmation 2014 -2020. Wallonie-2020.EU - La Stratégie wallonne pour une croissance intelligente durable et inclusive en partenariat avec l'Union Européenne (Version approuvée par le Gouvernement wallon le 19/7/2018) ;
- l'accord de partenariat pour la Belgique - Programmation 2014-2020 (Décision d'exécution C(2018) 671, 12.02.2018).

Complémentairement à ces documents consacrés au Programme opérationnel, nous nous sommes penchés sur d'autres documents listés ci-dessous.

Les documents européens :

- Le Règlement du Parlement européen et du Conseil portant sur les dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen plus, au Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, et établissant les règles financières applicables à ces Fonds et au Fonds « Asile et migration », au Fonds pour la sécurité intérieure et à l'instrument relatif à la gestion des frontières et aux visas, 2018/0196, COM (2018) 375 final, 29.5.2018
- Les annexes de la proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen plus, au Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, et établissant les règles financières applicables à ces Fonds et au Fonds « Asile et migration », au Fonds pour la sécurité intérieure et à l'instrument relatif à la gestion des frontières et aux visas, Annexes 1 to 22, COM (2018) 375 final, 29.5.2018
- Le Règlement du Parlement européen et du Conseil relatif au Fonds européen de développement régional et au Fonds de cohésion, 2018/0197, COM (2018) 372 final, 29.5.2018
- Le guide relatif au fonds structurels et d'investissements européens 2014 - 2020 : Textes officiels et commentaires, Novembre 2015

Les documents wallons :

- Le *vademecum* à destination des chefs de file, des bénéficiaires et des administrations fonctionnelles, version 3 de février 2018
- Le guide pratique de référence pour les porteurs de projets. Appel à projets publics FEDER du 14 mars au 15 mai 2014, version du 14 mars 2014
- Un exemple d'avis de la Task Force, d'avis d'opportunité des consultants Eurosherpa, de fiche d'analyse de candidature du DCF5, de fiche d'analyse de candidature des administrations fonctionnelles
- Le rapport d'évaluation ex-ante du PO FEDER Wallonie-2020.EU réalisé par ADE, juin 2014
- Les rapports annuels de portefeuilles (année 2018)
- Liste des indicateurs et fiches indicateurs
- Présentation aux EIR de la programmation FEDER 2014-2020, 11 février 2015
- Note au Gouvernement wallon : Programmation 2014-2020 des Fonds structurels européens Premier appel à projets. Axe 5 « Développement urbain intégré » Prise d'acte de la sélection des EIR et octroi du cofinancement wallon, séance du 16 juillet 2015

- Notes au Gouvernement wallon, séance du 21 mai 2015 :
 - o Programmation 2014-2020 des Fonds structurels européens Premier appel à projets. Sélection projets relatifs à l’Axe 3 « INTELLIGENCE TERRITORIALE 2020» du Programme opérationnel Fonds Européen de Développement Régional - Zone transition
 - o Programmation 2014-2020 des Fonds structurels européens Premier appel à projets. Sélection projets relatifs à l’Axe 4 « - TRANSITION VERS UNE ECONOMIE BAS-CARBONE 2020» du Programme opérationnel Fonds Européen de Développement Régional - Zone transition
 - o Programmation 2014-2020 des Fonds structurels européens. Premier appel à projets. Axe 5 « Développement urbain intégré » Détermination des enveloppes des EIR et recommandations de la Task Force.
- Fichier Excel nommé « Listing des projets exemplatifs » fourni par le DCFS mettant en évidence projets exemplaires en matière de fusion/scission
- Budgets octroyés
- Fiche d’analyse de candidature - Département de la Coordination des Fonds structurels
- Programmation 2014-2020 Procédure d’analyse des projets déposés Département de la coordination des Fonds structurels

Les stratégies territoriales des EIR :

- Stratégie territoriale intégrée pour la province de Luxembourg Réseaulux, 2015
- Stratégie urbaine intégrée Entité Infra-Régionale : la Wallonie picarde, 2015
- AXE 5 Développement urbain intégré Programme opérationnel FEDER Wallonie-2020.EU - Charleroi - Sud Hainaut, 2015
- Stratégie urbaine intégrée - Cœur du Hainaut, 2015
- Stratégie de développement urbain intégré pour la province de Liège et prioritairement pour les Villes de Herstal, Liège, Seraing et Verviers, 2015.
- Axe 5 « Développement urbain intégré 2020 » Stratégie urbaine intégrée, adopté par le Comité de concertation AXUD (Namur et Sambreville), 12 juin 2015

Nous avons créé, avec l’ensemble de ces documents, une base de données. Elle est régulièrement mise à jour au cours de la mission. Cette base de données constitue une feuille de route pour l’analyse des documents à notre disposition, elle précise pour chaque document :

- les points saillants / informations pertinentes que nous retirons de chaque type de document ;
- les dimensions pour lesquelles chaque document nous alimente (enjeux et besoins/ pôles urbains/ projets sélectionnés) ;
- les étapes du projet pour lesquelles nous mobilisons le contenu du document.

Titre de document	Année	Date	Type de document	Informations pertinentes/Résumé	Infra exposé et barrière?	Infra p/for urbaine?	Infra projet d'investissement?	Codage de la mission	analyse de la documentation	Codification: Intervenants	Codification: Intervenants territoriaux
Accord de partenariat pour la Région - programmation 2014-2020	Communaux européens	15/02/2018	Document officiel UE	Objectifs de la programmation, principes de mise en œuvre du fonds, coopération communautaire et régionale, les priorités de localisation (axe 3)	Oui	-	-	Oui	Oui	Oui	-
Programme opérationnel FEDER Région 4.0	Communaux européens	16/02/2018	Document officiel UE	Présentation de la stratégie commune de mobilisation du FEDER, approuvée par le COM	Oui	Oui	-	Oui	Oui	Oui	-
Complément de programmation FEDER - programmation 2014-2020	Région wallonne	19/02/2018	Document officiel RW	Détail opérationnel de la stratégie commune de mobilisation de la Région, secteur concurrentiel	Oui	Oui	-	Oui	Oui	Oui	-
VADEMECUM d'affectation des chefs de file, des bénéficiaires et des administrations fonctionnaires - programmation 2014-2020	Région wallonne	16/02/18	Document officiel RW	manuel explicatif sur le rôle des chefs de file, des bénéficiaires et des administrations fonctionnaires, des critères de sélection et des modalités de la procédure de sélection et de suivi des chefs de file et des porteurs de projets	Oui	-	-	-	Oui	Oui	-
Liste de projets	Région wallonne	13/02/2019	Fichier Excel	Liste des projets (r. 4.0) par bénéficiaire, secteur concurrentiel, territoire (r. 4.0)	-	-	Oui	-	Oui	Oui	Oui
34 Rapport annuel de portefeuille (année 2018)	Chef de file	20/02/2019	Rapport annuel	Rapport de chacun des chefs de file de portefeuille (état de mise en œuvre, succès, difficultés rencontrées, communication budgétaire, résultats, etc.)	-	Oui	Oui	-	-	-	Oui
Préparation de RELEVÉMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds de cohésion et au Fonds de croissance pour les infrastructures et la région, et stabilisant les règles financières applicables aux Fonds et au Fonds de la région, au Fonds pour la croissance intelligente et à l'instrument relatif à la gestion des investissements (COM(2018)322 final) ANNEXES	Parlement européen	29/09/2018	Document officiel UE	-	-	-	-	-	Oui	-	-
Préparation de RELEVÉMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds de cohésion et au Fonds de croissance pour les infrastructures et la région, et stabilisant les règles financières applicables aux Fonds et au Fonds de la région, au Fonds pour la croissance intelligente et à l'instrument relatif à la gestion des investissements et au titre COM(2018)322 final ANNEXES 11a-12	Parlement européen	29/09/2018	Document officiel UE	-	-	-	-	-	Oui	-	-
Préparation de RELEVÉMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif au Fonds européen de développement régional et au Fonds de cohésion (COM(2018)322 final) ANNEXES 13	Parlement européen	29/09/2018	Document officiel UE	-	-	-	-	-	Oui	-	-
Préparation de RELEVÉMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif au Fonds européen de développement régional et au Fonds de cohésion (COM(2018)322 final) ANNEXES 14	Parlement européen	29/09/2018	Document officiel UE	-	-	-	-	-	Oui	-	-
Préparation de RELEVÉMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif au Fonds européen de développement régional et au Fonds de cohésion (COM(2018)322 final) ANNEXES 15	Parlement européen	29/09/2018	Document officiel UE	-	-	-	-	-	Oui	-	-
Préparation de RELEVÉMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif au Fonds européen de développement régional et au Fonds de cohésion (COM(2018)322 final) ANNEXES 16	Région wallonne	29/09/2018	Document officiel UE	-	-	-	-	-	Oui	-	-

Illustration de la base de données. Source : BDO

4.2. Analyse des données de la base de données EUROGES

Un travail conséquent d'analyse de données quantitatives et qualitatives a été réalisé à partir de la base de données EUROGES.

Après avoir participé à une courte formation avec le DCFS pour appréhender le fonctionnement d'EUROGES, nous avons réalisé une première extraction de la base de données EUROGES afin de disposer d'une base d'information adaptée à notre évaluation.

Les critères mobilisés pour l'évaluation ont été choisis et validés avec la personne en charge de la gestion d'EUROGES au sein du DCFS.

The screenshot shows the 'Recherche des dossiers' (Search for files) interface. It is divided into several sections:

- Champs non consolidables** (Non-consolidable fields): A list of fields such as 'Ben_Code Postal Bénéficiaire', 'Dos_Aide de l'état', 'Dos_Année de l'échec financier', etc.
- Champs disponibles** (Available fields): A list of fields such as 'Dos_Activité économique', 'Ben_Nom bénéficiaire', 'Ben_N° BCE bénéficiaire', etc.
- Champs consolidables** (Consolidable fields): A list of fields such as 'Certif - Compte - Contribution publique', 'Certif - Compte - Montant certifié', 'Certif - DAP - Montant certifié', etc.
- Champs choisis** (Chosen fields): A list of fields such as 'Avance - Montant FEDER', 'Avance - Montant RWFFWB', 'Dét. Autres opérateurs publics', etc.

The interface includes search filters, sorting options, and a list of results.

Illustration des critères mobilisés. Source : EUROGES

A partir de cette extraction, nous avons réalisé des fiches dynamiques sur Excel. Ces fiches ont été réalisées selon deux clés de lecture : par territoire et par portefeuille. Une fiche globale sur le programme opérationnel, axe 3-4-5, a également été réalisée. Ces fiches nous ont permis, d'une part, de mieux appréhender la réalité des territoires étudiés et, d'autre part, de disposer d'une vue globale sur le programme à évaluer.

Ces fiches ont été présentées au Comité technique en date du 13 septembre 2019.

4.3. Réalisation de la logique d'intervention

L'objectif de cette phase était de constituer un référentiel pour l'évaluation sous la forme d'une arborescence des objectifs du Programme opérationnel.

Le modèle de la logique d'intervention représente la manière dont, à partir de sa mise en œuvre, une politique, un programme, une institution ambitionne de générer les changements qu'elle veut créer. Le modèle logique facilite l'identification des critères d'évaluation (pertinence, cohérence et efficacité) et l'expression des questions d'évaluation.

La logique d'intervention a été validée fin novembre par le Comité technique. Vous pouvez retrouver cette dernière dans la section 5 du présent rapport.

4.4. Réalisation des entretiens

Nous avons réalisé, durant les mois de novembre et de décembre, 35 entretiens avec les acteurs territoriaux et thématiques. Plus précisément, nous avons rencontré :

- les EIR ;
- les chefs de file et les principaux bénéficiaires de la programmation FEDER 2014-2020 ;
- des opérateurs que nous avons caractérisés de transversaux par leurs projets sur plusieurs pôles urbains et qui n'ont pas d'ancrage territorial a priori (exemples : GEPART, OTW, WBT, etc.) ;
- les directions du Service Public de Wallonie directement investis dans le processus FEDER par leur remise d'avis lors du processus décisionnel ou par la gestion et la mise en œuvre des projets sélectionnés.

La liste exhaustive des acteurs rencontrés est reprise ci-dessous. Cette dernière a été construite en collaboration avec le Comité technique.

Ces entretiens étaient structurés par un guide semi-directif qui abordait les dimensions suivantes :

- la stratégie wallonne et les besoins de terrain : il était question d'aborder la vision stratégique de développement des territoires et des besoins prioritaires identifiés préalablement à la programmation FEDER ;
- les critères de sélection des projets : il s'agissait de mesurer la compréhension des critères par les porteurs de projets et la manière dont ceux-ci ont influencés le contenu des dossiers déposés auprès du DCFS ;
- le processus décisionnel : il s'agissait de vérifier si le processus décisionnel était correctement compris et de savoir si ce dernier a eu un impact sur la construction des projets (par exemple : timing, modalités de l'appel à projet, etc.) ;
- la préparation du dépôt de projet : il s'agissait de vérifier si les différentes charges de travail imposées ont été anticipées et si elles étaient facilement remplies (par exemple : le dossier de candidature, reporting financier, etc.) ;

- l'effet d'entraînement et la logique partenariale : il s'agissait de mesurer l'impact du FEDER sur les territoires et de savoir si, à travers ce dernier, de nouvelles pratiques/synergies entre des opérateurs avaient émergé. La dynamique de portefeuille a été questionnée.

<i>Organisme</i>	<i>Fonction de la/des personne(s) rencontrée(s)</i>	<i>Date d'entretien</i>
Axud BEP	Directeur Général, directrice développement territorial, responsable financier	21/11
CDS IGRETEC	Conseiller économique, chargé de projets	9/12
Cœur du Hainaut IDEA	Chargée de projet, directrice de l'aménagement du territoire	19/12
GRE	Directeur général et directrice de projets	22/11
RéseauLux IDELUX (Ville d'Arlon) (Ville de Messancy)	Directeur du département partenariat, conseiller et gestionnaire de projets, directeur des opérations	16/12
WAPI IDETA	Directeur général, directeur des équipements, directeur adjoint, chargé de projets	22/11
CGT	Coordinateur fonds européens	27/11
CITW+	Gérante du CITW, chargée de projet	18/11
Commune de Dison	Directrice générale	21/11
Commune de Sambreville	Chargé de mission Chef de bureau	8/11
OTW	Responsable du bureau d'étude	2/12
Port autonome de Charleroi	Responsable et chargé de projets	29/11
Province du Hainaut	Architectes et chef de division (service technique des bâtiment et construction)	27/11
SPAQUE	Vice-président et président du Comité de Direction, direction de la stratégie	21/11
SPW Mobilité et Infrastructures	Directeur et 2 attachés des espaces publics subsidiés	9/12
SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Energie, direction de la promotion de l'énergie durable	Directeur, attachée au fonds structurels et gestionnaire administrative	19/11
SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Energie	Directeur de l'aménagement opérationnel et de la ville et attachée au fonds structurels	25/11

<i>Organisme</i>	<i>Fonction de la/des personne(s) rencontrée(s)</i>	<i>Date d'entretien</i>
SPW Agriculture, Ressources Naturelles et Environnement	Directrice des programmes européens	7/11
Ville de Binche	Chargé de projet en prospective	20/11
Ville de Charleroi	Attachée à la direction générale	20/11
Ville de Dour	Directrice générale, directeur des services travaux, gestionnaire administratif	17/12
Ville de Flémalle	Directeur des services travaux	20/11
Ville de Herstal	Directeur et chargé de projet URBEO, directrice des services travaux, cheffe du bureau technique de la commune	7/11
Ville de Huy	Directrice des services travaux	18/11
Ville de La Louvière	Chef de division au cadre de vie, conseiller en rénovation urbaine et secrétaire FEDER	20/11
Ville de Liège	Directeur de la Stratégie et du Développement, directeur en chef et attaché du service développement territorial et investissement	18/11
Ville de Mons	Coordinatrice de la cellule projets et chargé de projets	12/12
Ville de Mouscron	Chargé de projets	5/12
Ville de Namur	Coordinatrice FEDER, chef de département	3/12
Ville de Seraing	Directrice ERIGES et chargé de projet	27/11
Ville de Thuin	Conseiller rénovation urbaine	19/11
Ville de Tournai	Chef de projets, chargé de projets IDETA	18/11
Ville de Verviers	Responsable des services travaux et conseiller de la cellule stratégique	21/11
WBT	Directeur du département des partenariats, chef de service MES et chargé de projet	26/11

Ces entretiens, couplé aux informations en notre possession, nous ont permis d'alimenter les différentes sections du rapport à savoir :

- l'analyse territoriale, structurée par pôle urbain, des stratégies mises en place et des projets réalisés ;
- l'analyse thématique de la programmation, relevant les thèmes les plus récurrents dans les projets sélectionnés ;
- l'analyse des critères de sélection, spécifiquement au regard de la compréhension de ceux-ci par les bénéficiaires ;

- l'analyse du processus décisionnel, en ce compris le processus spécifique lié aux EIR, relevant l'expérience FEDER autant des bénéficiaires que des administrations fonctionnelles. Les principaux constats quant à ce processus seront exposés ;

Ces entretiens nous ont également permis de mieux cibler les points d'attention en vue de réaliser un benchmarking pertinent et ainsi de sélectionner les territoires à intégrer dans ce benchmark.

4.5. Rapport intermédiaire et premières réponses aux questions d'évaluation

Les 4 premières étapes présentées ci-dessus ont permis de rassembler une quantité importante d'informations. Ces dernières proviennent de notre analyse documentaire, des rencontres avec l'autorité de gestion, avec les administrations fonctionnelles et les porteurs de projets. Ainsi, nous avons à notre disposition des informations théoriques (informations sur les projets, PO, documents officiels divers), l'expérience de l'autorité de gestion (processus décisionnel, historique de la programmation) et l'expérience de terrain (la gestion quotidienne des projets par les AF et porteurs ou encore l'approche stratégique des porteurs de projets). Toutes ces informations peuvent alors être confrontées les unes aux autres dans le but d'opérer le cadre logique d'intervention, l'analyse du processus décisionnel et des critères de sélection, les analyses thématiques et territoriales.

Cet important travail de collecte et de structuration de l'information a permis de développer une compréhension fine de l'ensemble de la programmation et de ses concepts principaux (EIR et portefeuilles par exemple). Ce n'est qu'une fois toutes ces étapes terminées que la réponse aux questions d'évaluation a été réalisée. Pour rappel, ces questions étaient formulées au sein du cahier spécial des charges. Cette étape a pour but de procéder à l'évaluation des portefeuilles de projets sélectionnés à partir des critères préalablement définis :

- Efficacité : il s'agit d'affiner la compréhension du contexte de réalisation des projets mais aussi d'appréhender les difficultés et réussites rencontrées dans la réalisation des projets. L'efficacité est jugée aussi bien au niveau des projets sélectionnés que des thématiques désignées.
- Pertinence : il s'agit de vérifier comment les projets et les thématiques répondent aux enjeux et besoins du territoire. Ce critère est abordé de façon prospective sur la base d'une analyse socio-économique préalable. En 7 ans, le contexte socio-économique a évolué et il est important de prendre cela en compte. Ce critère fait l'objet d'une section particulière (section 9.2) revenant sur l'évolution de ce contexte
- Cohérence : il s'agit de vérifier si les dispositifs en application sur le territoire wallon et qui poursuivent des objectifs similaires au dispositif FEDER mis en œuvre sont complémentaires et non pas en concurrence (cohérence externe). Il s'agit aussi de vérifier au sein même du PO les effets de renforcement des mesures en place (cohérence interne).

4.6. Réalisation du benchmarking

Par-delà les leçons à tirer du processus décisionnel et de la mise en œuvre de la stratégie de développement territorial en Wallonie, il est intéressant de voir comment d'autres acteurs européens ont, dans leurs propres contextes mais au départ de cadres réglementaires identiques, pu développer d'autres manières d'associer les partenaires ou de sélectionner les opérateurs de la Programmation.

Pour compléter le travail d'évaluation, nous avons réalisé l'étude de six cas hors de la Wallonie. La méthodologie mobilisée pour réaliser ces études de cas est détaillée dans l'introduction du volet du rapport dédié au benchmarking.

5. La logique d'intervention

La logique d'intervention constitue le cadre logique sous-jacent aux interventions des axes 3,4 et 5. Celui-ci reprend la séquence des effets (réalisations, résultats et impacts) qui devraient avoir lieu conséquemment à la politique de développement territorial menée au travers de la programmation FEDER au regard des besoins identifiés au niveau régional et/ou infrarégional.

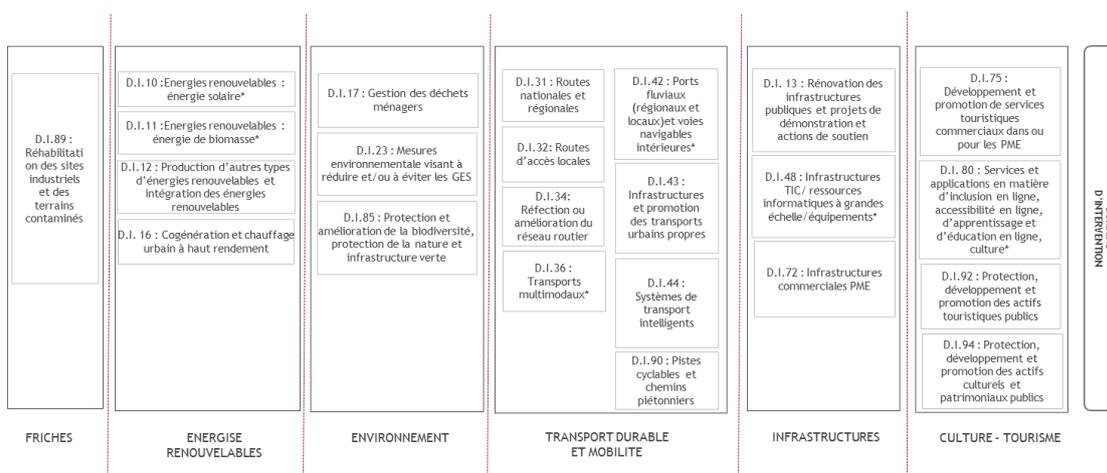
Afin de disposer d'un référentiel de l'objet à évaluer, nous avons schématisé ci-après sous forme d'arborescence l'articulation entre les mesures, les objectifs opérationnels, les objectifs spécifiques et leurs causes-effets avec les objectifs plus généraux que l'Europe se fixe pour développer les régions européennes.

5.1. Cartographie des axes 3,4 et 5

La cartographie des axes prioritaires 3,4 et 5 constitue la première partie de notre construction de la logique d'intervention et a été réalisée en deux phases.

Au cours de la première phase, nous avons identifié, pour chaque axe concerné, les mesures, les objectifs opérationnels, stratégiques, les priorités d'investissements et les objectifs thématiques. Ces trois premières cartographies ont été créées dans une logique « top down », nous sommes en effet repartis des objectifs thématiques desquels les priorités d'investissements, les mesures, les objectifs stratégiques et opérationnels ont découlé conformément à la structure du PO. Il s'agissait simplement d'identifier comment les priorités européennes ont été traduites en Wallonie. Cette première clé de lecture, nous a permis :

- d'identifier des éléments de transversalité entre les différents axes ;
- de définir six familles de domaines d'intervention, regroupés sur base thématique et validé avec le pouvoir adjudicateur : friches, énergies renouvelables, environnement, transport et mobilité, infrastructures, culture et tourisme. A chaque projet correspondront un domaine d'intervention spécifique.



C'est à partir de ces six familles que la seconde phase de construction de la cartographie a débuté. Pour chaque domaine d'intervention, nous avons identifié les mesures, objectifs opérationnels et stratégiques, priorités d'investissement et objectifs thématiques y correspondant. Dès lors, la logique mobilisée a été inversée, une approche davantage « bottom-

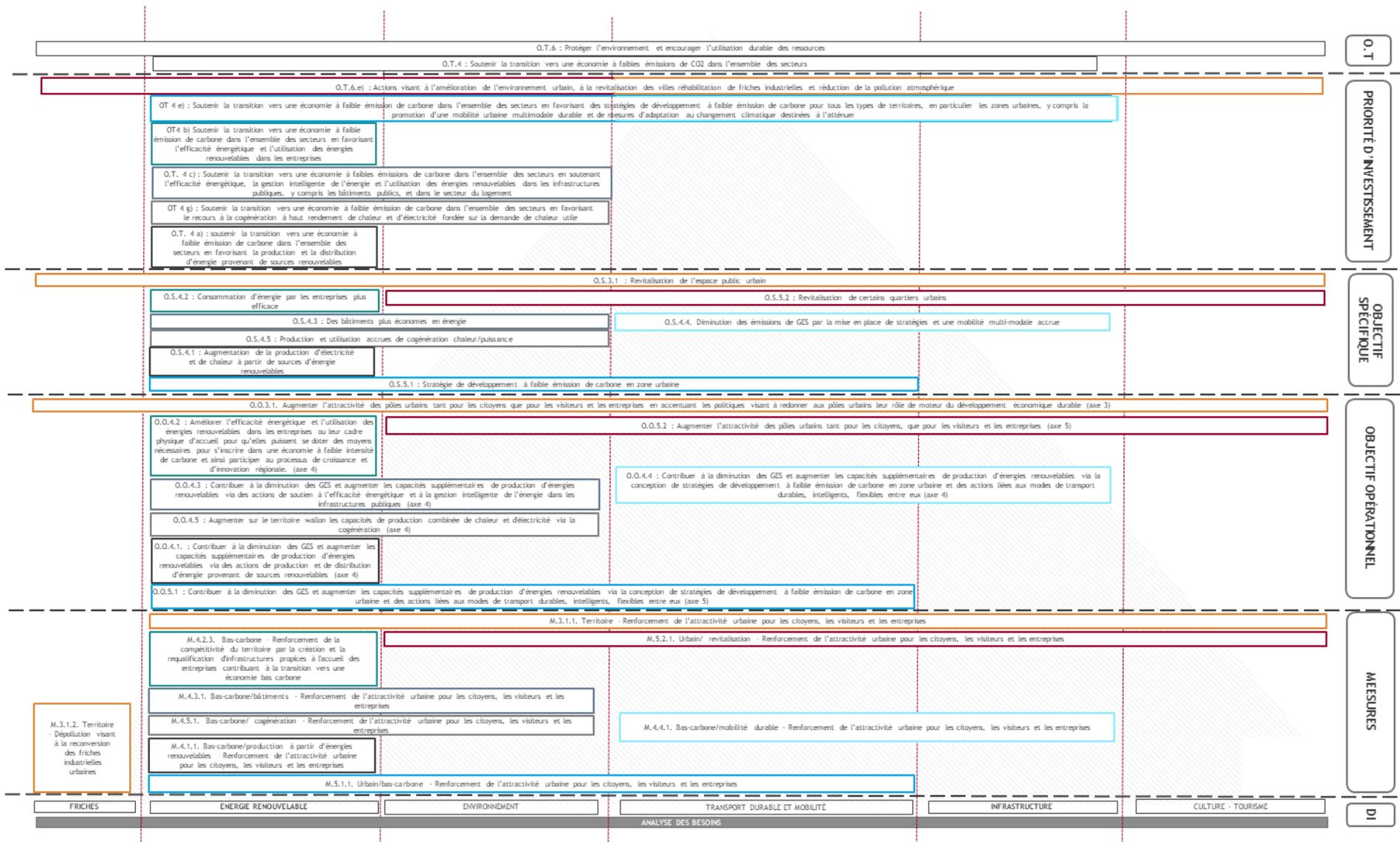
up » a été appliquée. Elle implique la lecture de la cartographie du bas vers le haut. En effet, n'importe quel projet a un DI unique attribué. Sur base de ce DI, nous pouvons dès lors lui attribuer une « famille » et recomposer l'ensemble de la logique de ce projet jusqu'à atteindre la priorité d'investissement. Cet exercice permet aussi d'identifier rapidement, pour chaque famille, quel(le)s sont les mesures, objectifs et priorités concerné(e)s. Nous pouvons dès lors représenter pour chaque famille de DI sa transversalité et son importance dans le programme opérationnel via le nombre de mesures ou d'objectifs qu'une famille.

L'arborescence réalisée se décompose en sept niveaux :

- l'analyse des besoins ;
- les domaines d'intervention ;
- les mesures ;
- les objectifs opérationnels ;
- les objectifs stratégiques ;
- les priorités d'investissement ;
- les objectifs thématiques.

Les couleurs sont utilisées pour améliorer la lisibilité de la cartographie, elles permettent d'identifier rapidement les liens entre les mesures, les objectifs opérationnels, les objectifs stratégiques et les priorités d'investissements. Rappelons enfin que cet exercice a été réalisé dans l'objectif de sortir de la vision par axe du PO pour réfléchir la logique d'intervention davantage sur base des priorités d'investissement d'une part et des besoins du territoire d'autre part (nous y venons dans la section suivante). Chacune des familles identifiée a alors été confrontée aux besoins de territoire identifiés dans l'accord de partenariat et le PO.

Le schéma ci-dessous illustre cette logique (pour plus de lisibilité, voir annexe 1 du présent rapport) :



5.2. Identification des besoins

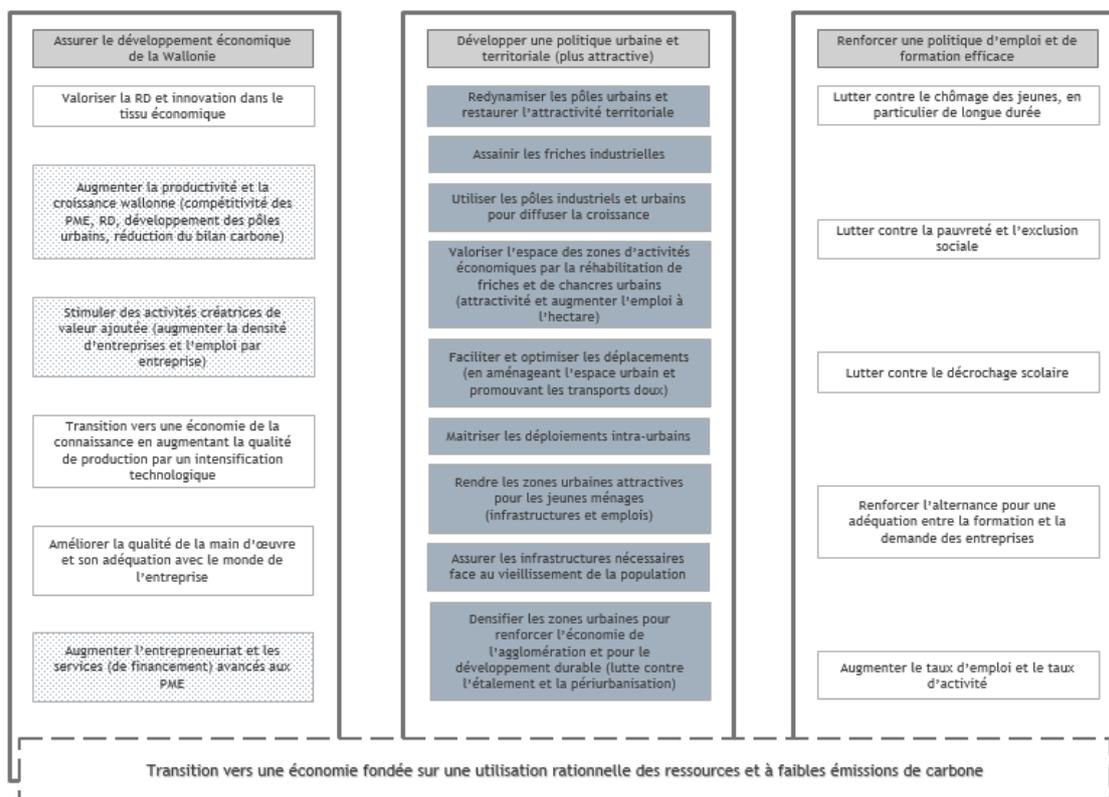
L'élaboration du programme opérationnel wallon est basée sur une analyse socio-économique préalable. A partir de cette analyse, la Wallonie identifie ses besoins et la stratégie pour y répondre. Une lecture transversale du PO permet d'identifier les besoins fondamentaux de la Wallonie auxquels le programme ambitionne de répondre.

Trois catégories de « macro » besoins ont été identifiées, chaque catégorie couvre une série de besoins spécifiques :

- assurer le développement économique de la Wallonie ;
- développer une politique urbaine et territoriale ;
- renforcer une politique d'emploi et de formation efficace.

A ces trois catégories s'en ajoute une qui est transversale à toute la programmation et s'applique à chaque aspect de celle-ci : assurer une transition vers une économie fondée sur une utilisation rationnelle des ressources et à faibles émissions de carbone.

Les besoins identifiés au sein du P.O. dans son intégralité :



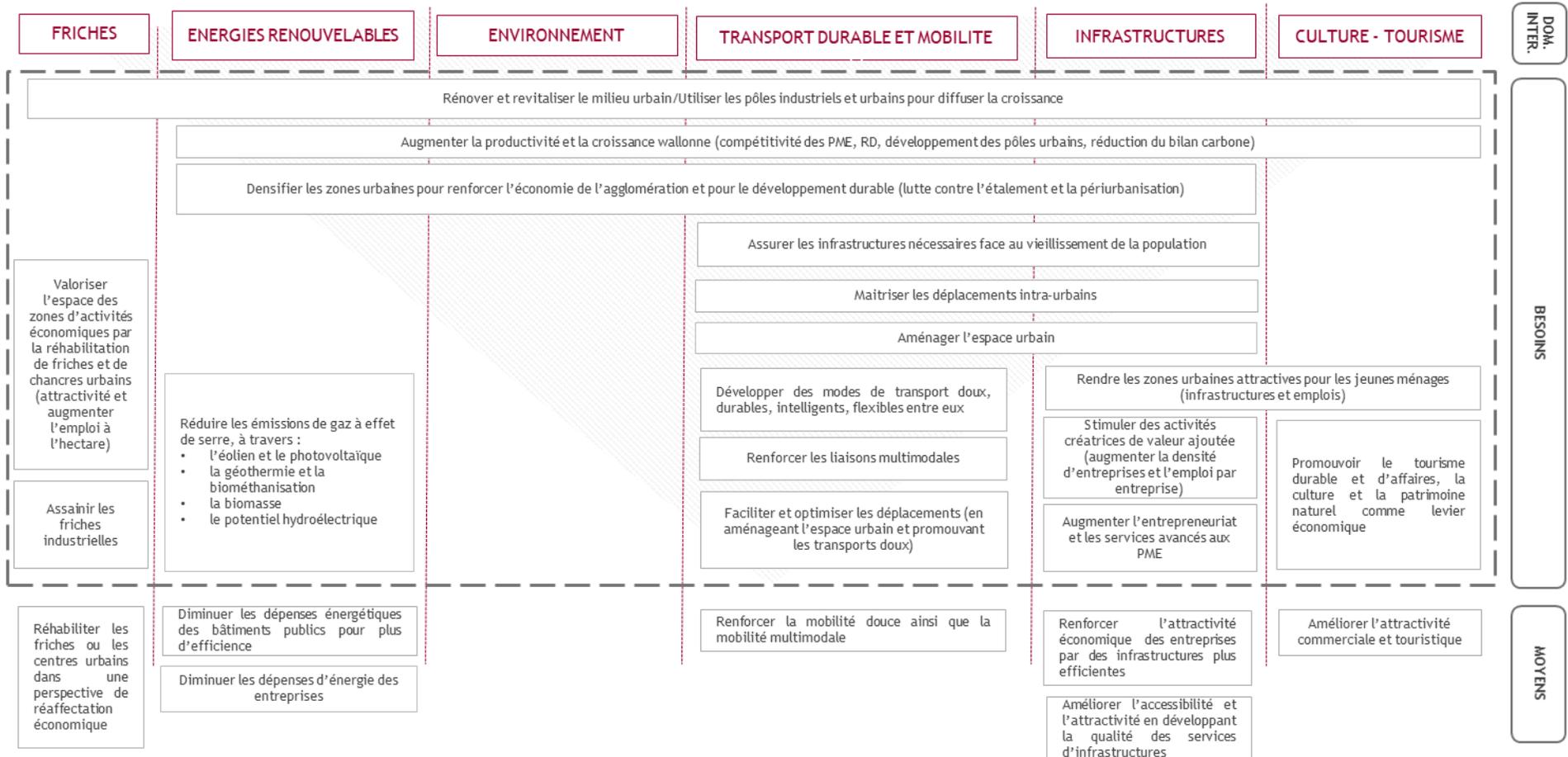
Une fois ce premier travail réalisé, nous avons identifié les besoins qui concernent spécifiquement la stratégie de développement territoriale de la Wallonie. Les besoins identifiés par une couleur sont les besoins qui ont à trait aux axes 3-4-5 concernés par la présente évaluation. Les besoins identifiés en bleu pointillé ont également à trait aux axes 3-4-5 mais

ne font pas partie intégrante du champ de la présente évaluation. Le tableau ci-dessous illustre schématiquement ces besoins ainsi que les moyens pour y parvenir.

Les besoins ont été identifiés par catégorie de domaines d'intervention, dont la construction est explicitée ci-avant. L'approche mobilisée est une approche de type « top-down », les besoins ont été identifiés du plus macro, en haut de représentation, au plus spécifique. Ces besoins ont été identifiés à partir de l'accord de partenariat entre la Belgique et la Commission européenne (*ACCORD DE PARTENARIAT POUR LA BELGIQUE PROGRAMMATION 2014-2020, Version modifiée en 2017, Décision d'exécution C(2018) 671, 12.02.2018*) ainsi que le programme opérationnel de la Wallonie en tant que tel (*Wallonie-2020.EU, La Stratégie wallonne pour une croissance intelligente durable et inclusive en partenariat avec l'Union Européenne : Programme opérationnel FEDER 2014-2020*).

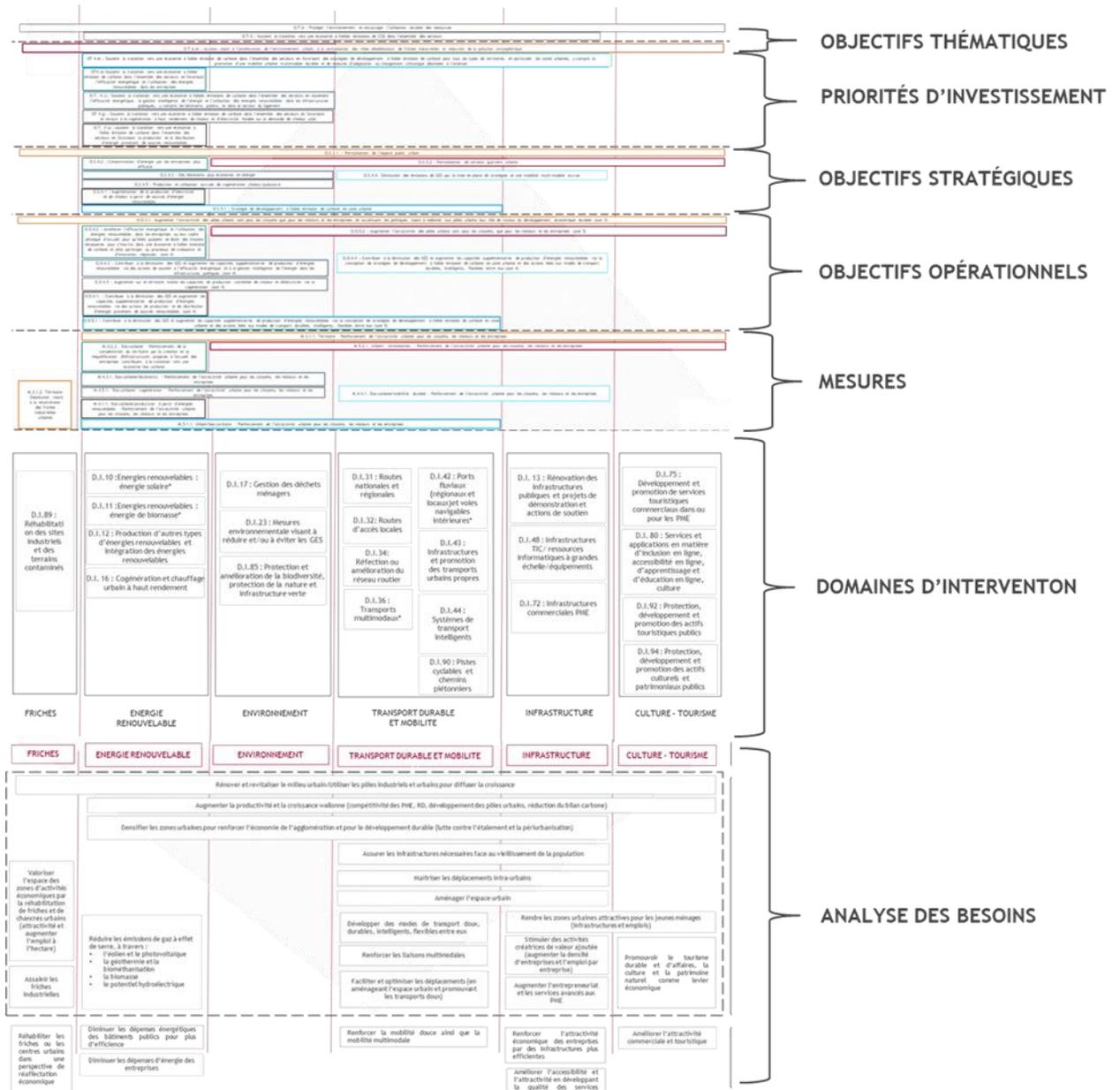
De cette manière, un double exercice peut être réuni. D'un côté, une lecture et une cartographie des axes 3-4-5 a permis de mettre en avant la construction et l'approche stratégique du PO, depuis une priorité européenne jusqu'aux domaines d'intervention. Cette cartographie est réalisée faisant abstraction des éléments de contexte. De l'autre, une lecture des documents de programmation uniquement focalisée sur le contexte et les besoins socio-économiques de la Wallonie a permis de dégager les grands besoins et défis auxquels le PO se doit de répondre. Les catégories de domaines d'intervention permettent alors de faire le lien entre d'une part les besoins identifiés et d'autre part les mesures et l'approche stratégique mise en place pour y répondre. En effet, sur base d'une famille/catégorie de besoins ou d'un domaine d'intervention, il est possible d'identifier facilement à quel besoin elle répond et comment elle va y répondre. C'est l'objet de la dernière section de ce chapitre dédié à la logique d'intervention intégrée.

Les besoins identifiés en fonction des domaines d'intervention principaux :



5.3. Logique d'intervention intégrée

Nous vous présentons ci-dessous la logique d'intervention intégrée reconstituée sur base du PO FEDER. Ce schéma global permet de présenter visuellement et synthétiquement les liens entre les objectifs thématiques, les priorités d'investissement, les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les mesures, les domaines d'intervention et enfin, les besoins de la Wallonie en développement territorial.



6. Analyse territoriale et thématique

Point d'attention : Pour rappel, la présente évaluation porte uniquement sur les axes 3,4 et 5 du FEDER. Les analyses réalisées pour les fiches « pôles urbains » et les fiches thématiques se concentrent uniquement sur les projets visés par ces axes de la programmation. Les limites de la portée de l'évaluation ont été strictement respectées et aucun projet hors de ces axes n'a été pris en compte.

6.1. Les fiches « pôles urbains »

6.1.1. La définition des pôles urbains

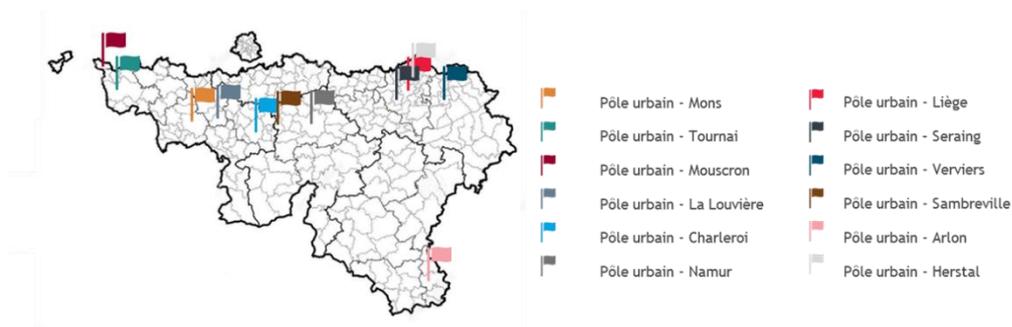
Le concept de pôle urbain a fait l'objet d'une analyse approfondie par le consortium ADE-CREAT dans le cadre de l'élaboration du guide pratique à destination des porteurs de projets intitulé « vers un développement urbain équilibré, intégré et durable en Wallonie », 2013. Selon leurs analyses, « le concept de « pôles urbains » ne répond pas à une définition précise dans le cadre wallon. Il est bâti sur les notions d'agglomération opérationnelle et région urbaine qui visent à délimiter la ville et son aire d'influence. L'agglomération opérationnelle est constituée d'une ville-centre imbriquée dans un tissu de quartiers urbains et entourée d'une couronne urbaine continue. La région urbaine est le périmètre où se déploient les activités de base de la communauté urbaine. Elle englobe l'agglomération et la région périphérique de la ville dont le développement est en lien étroit avec la ville. Les régions urbaines concentrent la moitié de la population wallonne. » (Source: *Vers un développement urbain équilibré, intégré et durable en Wallonie. Guide pratique à destination des porteurs de projets FEDER et de l'Autorité de gestion, 2013*)

Les douze pôles urbains concernés par la présente évaluation ont été délimités sur base :

- des recommandations de l'évaluation des pôles urbains wallons réalisée par le consortium ADE-CREAT ;
- des conseils et orientations donnés par le Professeur Giuseppe Pagano, vice-recteur de l'Université de Mons, dans le cadre de la rédaction des documents de programmation FEDER 2007-2013.

En conséquence, il a été proposé d'accorder la priorité des aides à douze territoires. Ces pôles ont été la clé de répartition du FEDER sur le territoire wallon.

Les douze pôles sont :



Chaque pôle a fait l'objet d'une analyse approfondie. La définition des contours exacts de chaque pôle est définie ci-dessous :

- Mons (+ ville secondaire associée : Quaregnon)
- Tournai
- Mouscron
- La Louvière (+ ville secondaire associée : Binche)
- Charleroi
- Namur
- Liège (+ ville secondaire associée : Ans)
- Seraing (+ ville secondaire associée : Flemalle)
- Verviers (+ ville secondaire associée : Dison)
- Sambreville (+ ville secondaire associée : Farciennes)
- Arlon
- Herstal

6.1.2. La structure des fiches « pôles urbains »

Cette section expose les 12 fiches des pôles urbains à savoir Arlon, Charleroi, Herstal, Liège, Seraing, Verviers, Namur, Mons, Mouscron, La Louvière, Sambreville, Tournai. Dans certains cas, les fiches présenteront aussi une ville qui a bénéficié de la programmation FEDER qui a été considérée comme étant elle aussi associée au pôle urbain.

The screenshot displays a structured document for the 'POLE URBAIN - TOURNAI'. It is organized into several key sections:

- ENTITEES CONCERNÉES :** Lists the entities involved, including the city of Tournai and various FEDER projects.
- STRATEGIE :** Outlines the strategic approach, such as 'Stratégie prioritaire au FEDER' and 'Stratégie complémentaire au FEDER'.
- BESOINS :** Identifies the needs of the urban pole, including 'Finances' and 'Energie renouvelable'.
- PROJETS :** Lists specific projects, categorized by their status: 'Projets anticipés en amont de l'appel à projet', 'Projets sélectionnés en interne', and 'Projets soumis aux critères du FEDER'.
- EN CHANTIER :** Details ongoing projects and their progress.

Chacune de ces douze fiches présente un canevas identique afin de faciliter une lecture et une analyse transversale de celles-ci. Ces dernières comprennent :

- un relevé des portefeuilles, projets et bénéficiaires du FEDER sur le pôle ;
- une représentation du financement de ce pôle au regard de la globalité de la programmation FEDER ;
- une analyse des stratégies mobilisées par les pôles ;
- une analyse des besoins et thématiques mobilisés par les pôles ;
- une présentation des projets, leur construction, leur sélection et leur mise en œuvre ;
- la logique partenariale en cours dans ce pôle ;
- les objectifs spécifiques de la programmation mobilisés, au regard de la logique d'intervention.

Ces fiches sont enfin complétées par une fiche transversale, faisant office de conclusion de cette section. Ces fiches ont été réalisées d'une part grâce aux données quantitatives à notre disposition et d'autre part via les entretiens.

Cette section a pour objectif de dégager, notamment, l'organisation et la préparation entourant une participation au FEDER et le dépôt de projet (développement de stratégie et de partenariat, organisation interne, étude technique de projet au préalable etc.). Les entretiens auprès des bénéficiaires ont été particulièrement pertinents en vue d'alimenter cette section. En effet, il s'agit de mettre en avant comment les stratégies locales sont mobilisées, quels types de projets sont visés par les pôles et quels types d'acteurs sont mobilisés. Ces informations donnent aussi une image plus précise des points d'attention mis en avant par les pôles et les bonnes pratiques utilisées dans le cadre du FEDER ainsi que les changements de pratiques et d'organisation découlant de l'expérience du FEDER.

Chaque fiche vise à répondre aux questions évaluatives suivantes quant à la stratégie :

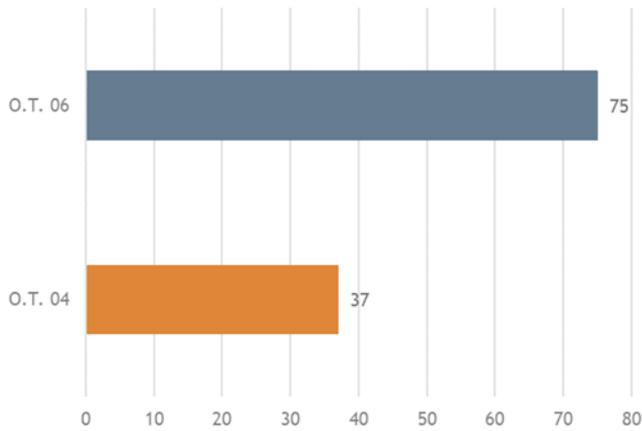
- *la stratégie était-elle préexistante ou consécutive à l'appel à projet FEDER ?*
- *la stratégie mobilisée est-elle communale ou supra communale ?*
- *la stratégie a-t-elle été pensée avec d'autres acteurs ou a-t-elle été constituée en chambre ?*
- *les projets étaient-ils anticipés en amont de l'appel à projet ou ont-ils été pensés en aval de l'appel à projet ?*
- *les projets ont-ils fait l'objet d'une pré-sélection en interne ou les acteurs ont-ils soumis l'ensemble des projets du pôle ?*
- *un effort d'adaptation des projets aux critères de sélection a-t-il été réalisé ou les acteurs ont-ils soumis leurs projets sans tenir compte des critères de sélection ?*

Les fiches « pôles urbains » et les fiches thématiques sont présentées en annexe du présent rapport (voir annexe 5).

6.1.3. Conclusions générales de l'analyse territoriale

6.1.3.1. Analyse macro

OBJECTIFS THÉMATIQUES CONCERNÉS



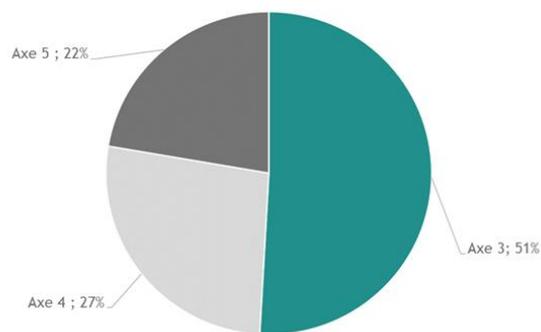
Sur les 112 projets retenus, 75 projets concernent l'O.T.6 « Protéger l'environnement et encourager l'utilisation durable des ressources », 37 autres projets portent sur l'O.T.4 « Soutenir la transition vers une économie à faibles émissions de CO2 dans l'ensemble des secteurs ».

51% des projets du FEDER (axes 3-4-5) concernent l'axe 3, ils représentent 312 301 503,55€.

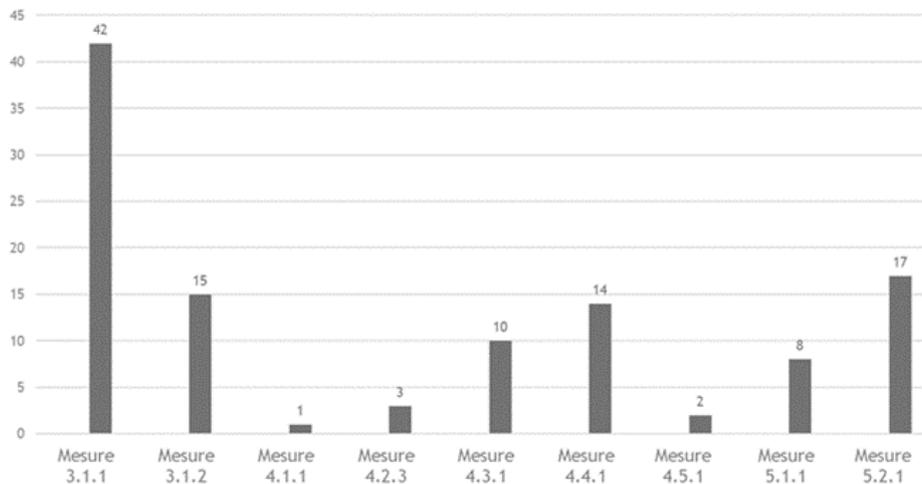
27% des projets du FEDER (axes 3-4-5) concernent l'axe 4, ils représentent 171 271 645,56€.

22% des projets du FEDER (axes 3-4-5) concernent l'axe 5, ils représentent 78 607 659,66€.

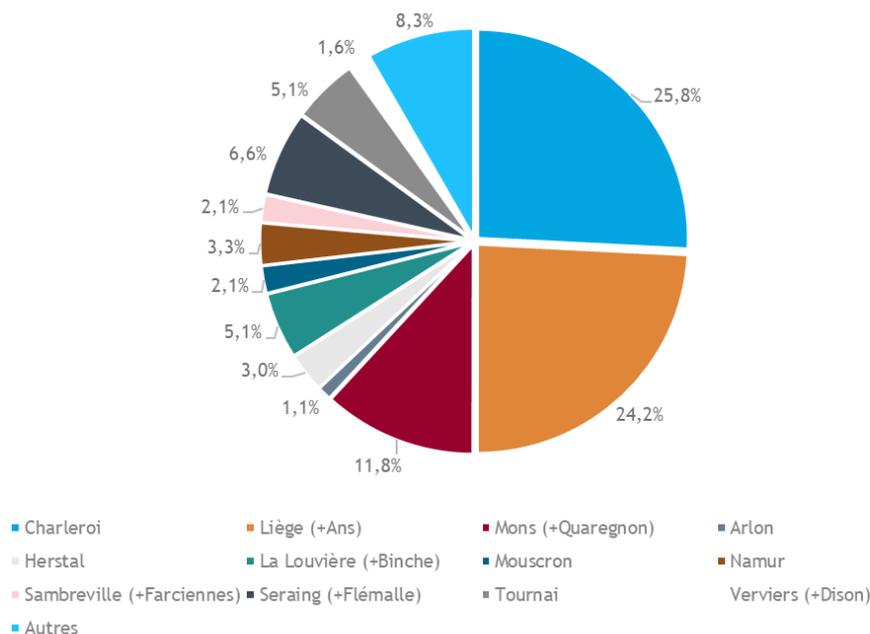
NOMBRE DE PROJETS PAR AXE



NOMBRE DE PROJETS PAR MESURE



Une majorité des projets, à hauteur de 38% des projets, s'intègre dans la mesure 3.1.1 intitulée « Territoire - Renforcement de l'attractivité urbaine pour les citoyens ». Les mesures de l'axe 4 (30 projets) et 5 (25 projets) sont investies dans une moindre mesure.



De manière générale, nous observons que les pôles urbains de Liège, Mons et Charleroi sont les pôles urbains au sein desquels les moyens FEDER sont les plus importants, comptant pour pratiquement 62% du total de la programmation. Leurs projets s'inscrivent majoritairement dans l'axe 3.

Ils représentent, à eux trois, 347 547 150,52 €. Les 9 autres pôles identifiés se partagent moins de 30% des moyens.

De plus, il n'y a que 8.3% des montants qui ont été affectés à des zones hors des pôles urbains (tels que Huy, Andenne ou Thuin par exemple).

Nous observons que, en moyenne, un projet au sein des pôles de Liège, Mons et Charleroi a un coût de 8 082 491,87 €. Les projets dans les autres pôles urbains ont, quant à eux, un coût moyen de 3 406 883,46 €. Une variation de 58% est donc observée.

6.1.3.2. Conclusions

A) La stratégie territoriale des pôles urbains

Tous les pôles urbains disposaient, en amont de l'appel à projets FEDER, d'une stratégie territoriale. Le pôle urbain de Verviers constitue l'exception à la règle puisque la Ville ne disposait pas de document stratégique orientant le développement de son territoire.

Nous observons que ce territoire, sans stratégie spécifique, a eu des difficultés à construire ses dossiers et à obtenir des financements pour ses projets. Il est cependant indispensable de préciser que le pôle urbain de Verviers participait pour la première fois au processus FEDER.

Nous constatons le rôle moteur du FEDER dans la conception des stratégies territoriales de certains territoires. En effet, les résultats peu concluants de cette programmation FEDER pour le pôle urbain de Verviers (en termes de sélection de projets en comparaison au nombre de projets soumis) encouragent les acteurs de la ville à penser et développer une stratégie territoriale cohérente leur permettant de mieux répondre à la prochaine programmation. Ce même effet a été observé au sein de la Commune de Sambreville où les acteurs ont développé, suite à leur participation aux programmations FEDER précédentes, une stratégie territoriale.

B) Les projets des pôles urbains

La grande majorité des pôles urbains disposaient, en amont de l'appel à projets FEDER, de projets dans leurs cartons. Ces projets ont fait l'objet d'une sélection en interne. La sélection a été opérée sur base de leur compatibilité avec les critères de sélection, de leur niveau de maturité et des priorités territoriales ou stratégiques du pôle.

C) Les constats transversaux

- La logique de pôles urbains

Il est constaté que la logique de pôles urbains n'a pas un effet structurant pour les porteurs de projets. En effet, il n'y a pas une cohérence forte entre les différentes entités qui le constituent. Dans un pôle, les réalités entre entités/villes sont très différentes. Ces différences dépendent essentiellement des moyens des entités pour répondre aux exigences du FEDER, tel que développé au point suivant.

La logique de pôle peut cependant se matérialiser via la dynamique entretenue par les EIR. Par exemple, les entités du pôle de Liège ont pu bénéficier d'un accompagnement. Le GRE, en tant qu'organe de développement économique et EIR, a suivi tous les projets de la région liégeoise dans la procédure d'appel et de sélection afin de conseiller les communes. Le rôle du GRE n'a pas été de construire les projets avec les villes mais bien de les conseiller pour être « FEDER-compatibles » et d'orienter les sélections de projets au niveau communal pour éviter un taux de refus trop élevé par la Région. Le CA du GRE a aussi organisé une revue de l'ensemble de ces projets afin de s'assurer de la cohésion de ces derniers avec les besoins du territoire liégeois. Cela ne signifie pas que tous les projets ont été anticipés en avance mais que chacun a bénéficié d'une revue et d'un conseil du GRE. De ce fait, tous les projets ont fait l'objet d'une pré-sélection en interne.

Dans ce cas, la logique de pôle a bien eu lieu. Mais cela ne masque pas les différences structurelles qu'il peut exister entre des entités d'un même pôle. Par ailleurs, une EIR peut être active sur différents pôles (le GRE pour Liège, Verviers, Seraing et Herstal, le Conseil de Développement de la Wallonie Picarde pour Tournai et Mouscron, le Partenariat Stratégique Local « Cœur de Hainaut, Centre des Energies » pour La Louvière et Mons) et un pôle ne compte parfois qu'une seule entité et un seul bénéficiaire, ce qui réduit à néant une logique de pôle (Huy ou Bastogne).

- Les différences de moyens

Un élément qui semble à ce stade structurant dans l'analyse par territoire est la capacité d'une entité à répondre aux exigences du FEDER. Cette capacité dépend de deux facteurs identifiés :

- l'expérience de programmations précédentes : elle permet d'éviter les essais erreurs lors de la programmation, de mieux anticiper les attentes du Gouvernement wallon sur les projets et de mieux planifier la mise en œuvre des projets sélectionnés ;
- les moyens administratifs et financiers de la commune ;
- Notre analyse démontre que ces deux critères sont soit cumulés, soit absents tous les deux. En effet, deux catégories de villes très différentes apparaissent :
 - de grosses communes avec une expérience préalable du FEDER et des moyens importants (Charleroi, Mons et Liège principalement, voire Seraing).
 - des communes de tailles modestes avec une administration aux moyens limités (Sambreville et Mouscron par exemple)

Cette différence entre ces deux types de communes se reflète aussi dans les chiffres (voir analyse et conclusions des pôles). Ces deux catégories d'entités sont très différentes sur plusieurs points, les communes de plus grande taille disposent :

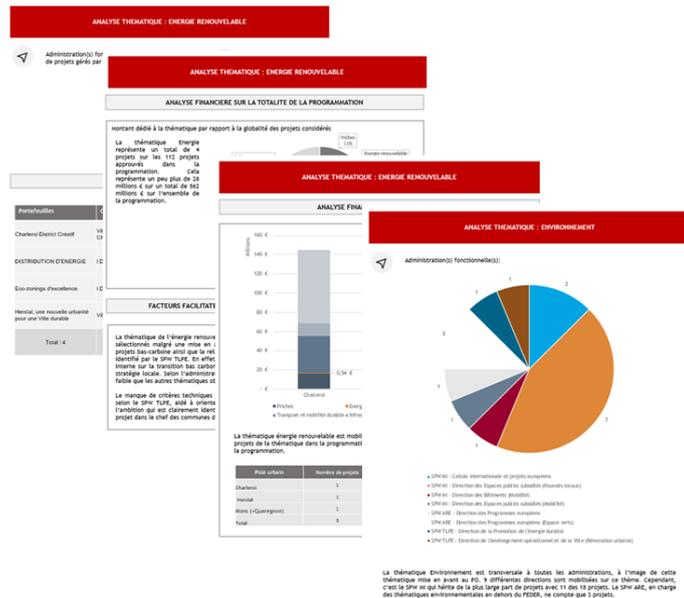
- des moyens financiers qui permettent d'assumer les coûts de gestion. Cela permet d'une part de supporter des coûts sur fonds propres qui ne sont pas pris en charge par le FEDER (des études techniques, des demandes de permis etc.) et d'autre part de ne pas mettre en œuvre des projets FEDER au dépend des autres besoins de la commune si des coûts sont supportés sur fonds propres ;
- d'une administration plus performante avec des moyens humains plus conséquents qui permettent une préparation et une mise en œuvre des dossiers de meilleure qualité, notamment grâce à des experts techniques plus nombreux (ingénieurs, architecte, juristes) qui peuvent se consacrer à 100% au FEDER sans mettre en péril d'autres projets communaux ;
- de la possibilité de déléguer la maîtrise d'ouvrage ou le suivi à des régies communales ou des intercommunales (Herstal à URBEO, Seraing à Eriges, Charleroi à I.G.R.E.T.E.C., Liège à IGIL par exemple) sur le territoire de la ville ;
- des relais politiques ou au sein des administrations grâce aux programmations précédentes ou non (avoir un Ministre ou un député régional sur l'entité par exemple) qui permettent de mieux anticiper la programmation.

Pour toutes ces raisons, nous observons deux catégories d'entités. Pour les plus modestes, un sentiment de frustration est régulièrement exprimé. En effet, ces dernières ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour mener à bien les projets. Malgré une disposition réglementaire qui les contraint de disposer des capacités administratives, financières et opérationnelles nécessaires pour mener les projets et des outils mis en place pour les

accompagner en amont et durant la programmation, certaines petites entités sont demandeuses d'un support renforcé de l'administration régionale.

6.2. Les fiches thématiques

Cette section expose 6 fiches thématiques à savoir Culture et Tourisme, Energie renouvelable, Environnement, Infrastructures, Transport et mobilité durable et Fiches. Ces 6 thèmes ont été identifiés et mobilisés sur base de la logique d'intervention que nous avons développée dans la section 5.



Pour rappel, nous avons identifié ces 6 thèmes principaux lors de la construction de la logique d'intervention. Chaque thème recouvre un nombre précis de domaines d'intervention (voir section 5 du rapport). Chaque projet se voyant attribuer un de ces domaines d'intervention et chaque domaine d'intervention étant regroupé sous une thématique, il a été possible de répertorier les projets pour chacune des thématiques. Ainsi, les projets se sont vus attribués une thématique sur base de leur domaine d'intervention.

Chacune de ces 6 fiches présentent un canevas identique afin de faciliter une lecture et une analyse transversale de celles-ci. Ces dernières comprennent, dans l'ordre :

- un état des lieux des administrations clés par thèmes ;
- un état des lieux des portefeuilles et des projets mis en œuvre par thème ;
- un état des lieux des territoires et mise en perspective en fonction des montants FEDER consacrés par chaque pôle urbain pour un thème ;
- une analyse des moyens financiers FEDER par thème et mise en perspective par rapport aux moyens totaux du FEDER ;
- les facteurs favorisant ou bloquant propres à chaque thématique. Les facteurs communs à tous les projets sont mis en avant dans la partie « processus décisionnel » et « critères de sélection ».
- une analyse des objectifs spécifiques et domaines d'intervention mobilisés par thèmes ;

Ces fiches sont enfin complétées par une fiche transversale, faisant office de conclusion de cette section. Ces fiches ont été réalisées d'une part grâce aux données quantitatives à notre disposition et d'autre part via les entretiens.

Sur base de la logique d'intervention réalisée, les fiches thématiques ont été réalisées dans le but d'identifier :

- *quels sont les objectifs spécifiques et les domaines d'interventions mobilisés ?*
- *quels sont les thèmes les plus mobilisés ? Quelle est leur importance dans la programmation ?*
- *quels sont les territoires qui mobilisent le plus de thèmes ?*

6.2.1. Conclusions générales de l'analyse thématique

Cette analyse thématique a permis de mettre en avant plusieurs tendances importantes.

Tout d'abord, 3 des 12 pôles ne se sont concentrés que sur une seule thématique. Il s'agit des 2 plus petits en termes financiers (Arlon et Verviers), ainsi que de la capitale namuroise. A l'inverse, il n'y a que Mons qui a mobilisé les 6 thématiques étudiées. 7 pôles urbains ont mobilisés au moins 4 thèmes. Le tableau ci-dessous permet de démontrer que la thématique transport et mobilité est la plus importante en nombre de pôles atteints et nombre de projets. Le thème de la culture et du tourisme est par contre le plus important financièrement. L'énergie a été très peu mobilisée. Pourtant, cette thématique couvrait 6 des 8 objectifs spécifiques identifiés dans la logique d'intervention.

Analyse des thématiques du PO			
Thème	Montant total	Nombre de pôles/thème	Nombre de projets
Friches	62,434,511.40 €	6	15
Energie renouvelable	28,060,386.29 €	3	4
Environnement	83,457,150.69 €	7	18
Transport et mobilité durable	136,797,384.28 €	10	37
Infrastructures	88,813,550.40 €	5	13
Culture et tourisme	162,617,825.72 €	7	25
SUM	562,180,808.78 €		112

Source : Données - EUROGES (extraction du 09-09-2019), Calculs - BDO

Ensuite, le programme opérationnel a identifié 23 potentiels domaines d'intervention. Au final, 17 domaines ont été effectivement mobilisés par des projets en cours de réalisation. 5 de ces 17 domaines concentrent 82 projets (soit pratiquement 75% des projets et 72% des montants). Le second tableau démontre que les 5 principaux domaines mobilisés correspondent à chaque fois à un seul thème. Ainsi, dans chacun des thèmes, un domaine d'intervention a été spécifiquement visé.

Analyse des domaines d'intervention du PO			
Domaine d'intervention	Nombre de projets	Montant FEDER	Thème
092 - Protection, développement et promotion des actifs touristiques publics	18	127,460,003.96 €	Culture et tourisme
023 - Mesures environnementales visant à réduire et/ou à éviter les émissions de gaz à effet de serre (y compris le traitement et le stockage du méthane et le compostage)	15	79,678,274.69 €	Environnement

034 - Autre réfection ou amélioration du réseau routier (autoroute, route nationale, régionale ou locale)	22	76,421,199.07 €	Transport et mobilité durable
089 - Réhabilitation des sites industriels et des terrains contaminés	15	62,434,511.40 €	Friches
013 - Rénovation en vue d'accroître l'efficacité énergétique des infrastructures publiques, projets de démonstration et actions de soutien	12	56,085,313.36 €	Infrastructures

Source : Données - EUROGES (extraction du 09-09-2019), Calculs - BDO

Après, alors que nous avons identifié 8 objectifs spécifiques dans la logique d'intervention, l'OS 3.1 (Revitalisation de l'espace public urbain) se détache très clairement comme le plus sollicité. Ceci n'est pas étonnant puisqu'il s'agit du seul OS transversal à tous les thèmes. 57 projets (dont 20 pour le transport, 20 pour la culture et 15 pour les friches) et 312 millions € y sont reliés. Le second OS le plus mobilisé est le 4.4 (Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue) avec 15 projets et 86 millions €.

Il apparaît que, malgré le nombre de domaines d'intervention et d'objectifs importants dans le PO, chaque thème se concentre sur un objectif et un domaine d'intervention particulier. Le PO offre une large possibilité de transversalité dans les projets mais les projets retenus démontrent qu'il y a eu une concentration thématique et que chaque thématique s'est concentrée sur des aspects particuliers, n'exploitant que rarement l'ensemble de la palette « domaines » et « objectifs » à disposition. Nous reviendrons sur ce point dans nos questions d'évaluation (question n°5).

Attardons nous maintenant sur une revue succincte de chaque thématique. La thématique des friches a eu un focus très spécifique, se concentrant sur un seul OS et une administration. Il n'a également concerné que des pôles avec une caractéristique commune, à savoir un passé industriel lourd. L'énergie renouvelable a, dans les projets retenus, beaucoup de similarités avec les friches à savoir une seule administration concernée, un nombre restreint de pôles et peu d'OS (2) mobilisés. Pourtant, cette thématique était largement plébiscitée dans la programmation puisqu'elle était celle qui couvrait le plus d'OS (6). Au final, seuls trois pôles et un seul axe ont été mobilisés dans cette thématique. Cette mobilisation sur le seul axe 4 est le fruit d'une recommandation européenne. Il y a ainsi deux thématiques avec une portée spécifique sur des projets très particuliers. Cependant, dans un cas il s'agit d'un choix clair de l'autorité de gestion alors que l'autre, il s'agit d'une thématique qui n'a simplement pas obtenu l'importance espérée chez les porteurs de projets.

La thématique infrastructures a elle aussi été concentrée sur des pôles spécifiques, principalement les 4 plus gros pôles de la programmation (Liège, Charleroi, Mons et La Louvière). Si la thématique a mobilisé beaucoup d'administrations, sa transversalité est limitée avec un focus pratiquement exclusif sur deux OS.

La thématique environnement a eu une portée plus transversale, mobilisant 5 des 8 OS de la programmation. Cependant, en termes financiers, il ne s'agit que d'un OS principalement concerné (4.4). La thématique transport et mobilité a elle aussi été transversale, mobilisant 4 OS et 7 administrations différentes. Dans cette thématique, tous les axes étaient touchés de

manière proportionnée. Ces deux thèmes avaient un rayonnement dans le PO assez large, touchant une majorité d'OS.

Enfin, la thématique culture et tourisme (comme l'environnement et le transport) concerne un nombre important tant de pôles que d'administration fonctionnelles. Cependant, ce thème est pratiquement exclusivement concentré sur un seul OS et avait donc un rayonnement plus restreint à la base. L'OS 3.1 a été largement plébiscité dans tous les thèmes, à l'exception de l'énergie.

Concernant les administrations fonctionnelles mobilisées, on dénombre 9 directions différentes, issues de 5 directions générales différentes; le SPW Mobilité et Infrastructures (46 projets) ainsi que le SPW Territoire, Logement et Patrimoine (34 projets) sont les plus mobilisés. Il n'y a que deux directions qui ont été affectées à un thème particulier (Energie et Fiches). Pour ces deux thèmes, une seule des 9 directions y est affectée. Pour les autres thèmes, il faut constater une variété d'administrations concernées, allant jusqu'à 9 directions (Environnement). Cela signifie qu'une multitude de métiers se croisent sur une même thématique.

En conclusion, nous remarquons que, quelle que soit la thématique, chacune d'entre elles a une concentration sur un domaine d'intervention particulier tous pôles confondus. La transversalité des thèmes n'est donc pas reflétée dans les projets sélectionnés. En effet, l'énergie a été très peu mobilisée alors qu'elle couvrait beaucoup d'OS. Aussi, la culture et le tourisme l'ont été largement sollicités mais avec un focus sur un seul OS uniquement. Il semble que seule la thématique du transport et de la mobilité a sollicité un nombre important d'OS, contrairement aux autres qui se concentrent sur l'OS 3.1. Cet aspect particulier (une large palette de DI et OS mobilisables mais une sélection restreinte dans les faits avec une concentration de projets sur quelques DI) sera davantage développé dans nos réponses aux questions d'évaluation.

7. Analyse du processus décisionnel

7.1. Introduction

Cette section a pour but de décrire, d'analyser et de cartographier le processus décisionnel relatif à la sélection des projets. Dans un premier temps, une représentation graphique du modèle est proposée. Celle-ci est complétée par une description de chacune des étapes identifiées graphiquement et une identification des acteurs-clés de chaque étape. Dans un second temps, nos principaux constats sont présentés par étape. Ces constats, tirés premièrement d'une lecture critique du processus exposé, ont été alimentés et confrontés lors de nos entretiens avec les administrations, les EIR et les porteurs de projets. Au fil de nos entretiens, nous avons observé que les opérateurs disposaient d'une compréhension différente du processus. Deux groupes distincts ont été constatés :

- ceux dont c'était la première participation. Ces derniers n'ont pas anticipé toutes les étapes du processus ainsi que les différentes exigences, qu'elles soient techniques ou administratives inhérentes à chacune des étapes ;
- ceux ayant vécu plusieurs participations au FEDER et n'ayant que peu de difficultés à répondre aux appels de manière efficace, en garantissant des projets bien construits, répondant aux exigences techniques demandées.

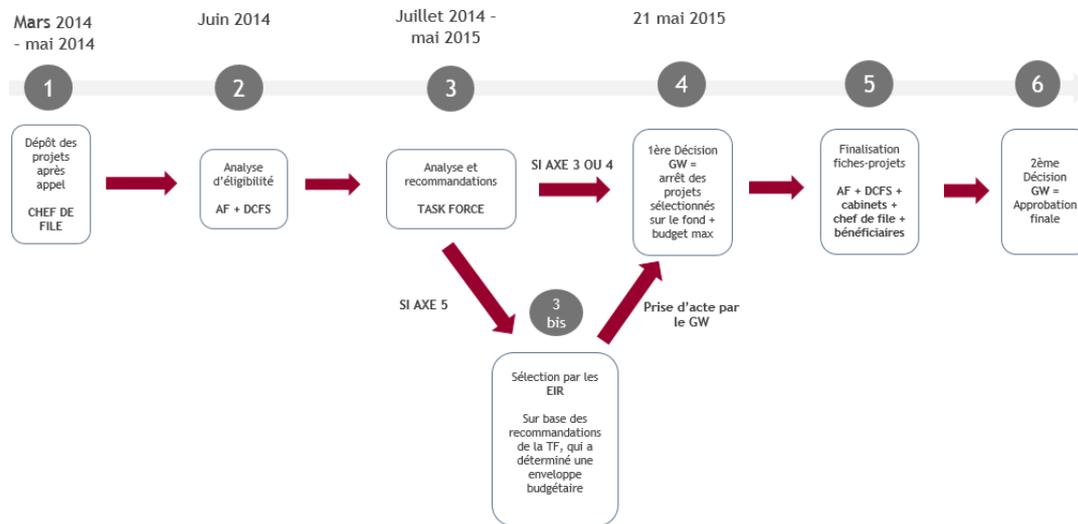
Les porteurs de projets et les administrations ont été entendus afin d'avoir un retour d'expérience sur le processus décisionnel de la programmation écoulée. La section suivante présente des constats qui seront présentés selon les principales étapes du processus. Les éléments suivants ressortent de notre analyse sur trois aspects principaux.

- le délai et les étapes du processus de sélection :
 - o le fonctionnement et les étapes constitutives du processus étaient limpides pour les acteurs territoriaux ;
 - o le délai de dépôt des projets est un point d'attention important. Ce dernier est critiqué, essentiellement au regard du temps de décision du GW pour attribuer les projets. Ce délai très court a, pour beaucoup, une influence directe sur la qualité des projets. Cependant, chacune des entités a mis en place une stratégie d'anticipation pour la prochaine programmation ;
 - o pour les entités participantes, il existe une différence nette d'organisation entre les primo-participants et les entités les plus expérimentées à la programmation.
- la sélection des projets dans le processus de sélection :
 - o la volonté de mettre sur pied un organe de sélection indépendant (Task Force) a été appréciée par les porteurs de projets ;
 - o la justification des choix de la Task Force peut être davantage explicite. Il est constaté une difficulté, sur base des avis, de tirer des conclusions permettant d'améliorer les projets pour un prochain appel à projets. Dans le même temps, nous observons qu'il n'est pas établi clairement comment les avis des administrations sont pris en considération par la TF. Ces dernières sont désireuses d'un retour sur l'utilisation qui est faite de leur travail d'avis.
- le support administratif lors du processus de sélection :

- l'appui et la disponibilité du DCFS ont été soulignés comme positifs à de nombreuses reprises ;
- nous observons qu'il existe une contradiction dans le chef des administrations. Ces dernières oscillent entre la volonté d'accompagner davantage les porteurs, d'être plus impliqué dans les aspects techniques des dossiers, de s'investir dans la rédaction du PO, d'avoir plus de moyens et un discours de découragement quant à la programmation FEDER ;
- la place de l'administration au sein du processus décisionnel doit être éclairci. Il existe une incompréhension quant au rôle de cette dernière dans ce processus et il ne s'agit pas de la préparation du DCFS qui est jugée très positivement mais de la préparation des administrations fonctionnelles. En effet, les moyens à disposition des administrations fonctionnelles sont a priori trop faibles et/ou mal mobilisés pour assurer la charge demandée par la programmation. Les délais sont difficilement respectés et les avis demandés pas suffisamment étayés par manque de temps et/ou de maîtrise technique d'un sujet précis. Une meilleure anticipation de la programmation via une meilleure information des directions et une organisation interne optimisée permettrait de résoudre cet écueil.

Dans la suite du rapport, les principales observations des bénéficiaires et des administrations seront synthétisées et commentées pour chaque étape. Une sous-section présentera les constats quant au support de l'administration offert aux porteurs de projets, indépendamment de l'étape du processus décisionnel qui est concernée.

7.2. Représentation schématique du processus



7.3. Brève description du processus

Il est rappelé que tous les projets concernés par l'évaluation avaient déjà été soumis avant la division en 6 axes connue aujourd'hui. Au départ, le PO comprenait 3 axes (« Economie », « Recherche » et « Développement territorial ») avec un aspect bas-carbone transversal. L'appel à projets a été lancé sur cette base. Suite à la négociation du PO avec la Commission, celle-ci a imposé un axe spécifique relatif aux aspects bas-carbone (l'axe 4) ainsi qu'un axe spécifique « Développement urbain durable » (axe 5). Ce qui était alors l'axe 3 a été divisé en trois axes distincts : l'axe 3, l'axe 4 et l'axe 5 dans le PO.

Le schéma ci-dessus représente le processus décisionnel mis en place par la Wallonie dans le cadre de ces projets de développement territorial. Chaque encadré représente une étape-clé du processus dans lesquelles l'acteur-clé de cette étape est identifié en caractères gras.

1) Appel à projets et dépôt des projets

L'appel à projet est lancé en mars 2014, avec échéance au 15 mai 2014. A cours de cette période, le DCFS œuvre à faire connaître l'appel à projet et met en place les conditions favorables à une participation des potentiels bénéficiaires. Ainsi, deux roadshows sont organisés dans deux villes wallonnes, un guide pratique de référence est rédigé à destination de tous les bénéficiaires potentiels pour les aider dans la rédaction de leur projet, une foire aux questions est créée sur le site de l'administration wallonne. Ce dernier est accompagné d'un helpdesk. Au total, plus de mille demandes sont adressées au DCFS. À la clôture de l'appel, 176 portefeuilles et 1258 projets sont déposés, représentant 332% du budget disponible.

Acteurs clés : Chef de file et porteurs de projets

2) Analyse d'éligibilité

Dès que l'appel est clôturé, les administrations fonctionnelles et le DCFS sont notifiées via la base de données du dépôt des projets. Ces dernières remettent leurs avis (plan financier, objectifs, recettes éventuelles) qui ne sont pas liants, hormis les avis relatifs à l'éligibilité des

projets au sein de la programmation c'est-à-dire si le projet rentre ou non dans les limites et objectifs fixés dans les axes. Cependant, le DCFS a tout de même le droit de « relocaliser » un projet dans la bonne priorité d'investissement ou vers la bonne administration fonctionnelle si une erreur a été faite par le porteur.

Acteurs clés : Administrations fonctionnelles et DCFS

3) Analyse et recommandations

Une Task Force est mise en place et a pour mission d'analyser les projets soumis avant leur passage devant le GW. Cette Task Force est animée par un consultant externe et se prononce sur les forces et faiblesses du projet, le budget, l'aspect innovant ou encore le calendrier de réalisation proposé. Celle-ci est composée de 12 membres, choisis de manière collégiale par le Gouvernement wallon. Elle est commune pour le FEDER et le FSE et alterne les analyses FEDER et FSE. Le consultant, Eurosherpa, prépare les réunions avec une préanalyse des dossiers et une méthodologie de décision qui sont soumises à la Task Force.

La Task Force a travaillé à raison d'une réunion physique par semaine de juillet 2014 à mai 2015. Les travaux étaient organisés mesure par mesure et axe par axe. Les candidatures reçoivent un premier avis (très favorable, favorable, défavorable, très défavorable). Puisque chaque axe et mesure avait une enveloppe budgétaire prédéterminée, un deuxième tour est opéré afin de sélectionner des projets à hauteur du montant de ces enveloppes. Ainsi, certains projets jugés favorables lors du premier round peuvent être finalement écartés où voir leur budget réduit par rapport au budget sollicité. Il n'y a pas de glissement d'un axe fortement sollicité vers un autre. Chaque projet s'intègre dans une seule priorité d'investissement.

Un porteur de projet peut être invité à venir présenter son projet si la Task Force estime qu'un complément d'information est nécessaire. Toutes les entités infrarégionales (EIR) sont reçues pour exposer leur stratégie territoriale.

Au lieu de prendre des décisions axe par axe (programmation 2007-2013), le Gouvernement a décidé de procéder à l'attribution globale de tous les projets en une seule fois. Un choix est ainsi fait sur l'ensemble de la programmation en une seule réunion du GW. Cela a pour objectif d'assurer la cohérence entre tous les projets de tous les axes. Cela facilite aussi le travail pour des portefeuilles multi-axes.

La Task Force est composée comme suit : les 12 membres avec le pouvoir décisionnel, Eurosherpa, le Délégué spécial du Gouvernement Wallon pour le Plan Marshall , un secrétaire (assuré par la Ministre-Présidence), le DCFS et l'AFSE ainsi que le professeur Pagano, rédacteur du PO.

Acteur clé : La Task Force

3bis) Les EIR

Les EIR peuvent décider ne pas suivre les recommandations de la Task Force et assurer la présence des projets dans le financement FEDER malgré un avis défavorable. La Task Force juge si le projet peut ou non rentrer dans l'axe 5 (information mise à disposition de l'EIR) et c'est ensuite à l'EIR de trancher en tant que responsable de la sélection finale des projets de l'axe 5 :

- soit l'EIR prend un projet recommandé par la Task Force et le cofinancement FEDER est automatique (c'est-à-dire la Région met sa part depuis la réserve budgétaire DO34) ;
- soit l'EIR choisit un projet qui n'est pas recommandé et la part FEDER est tout de même attribuée mais il n'y a pas d'assurance que le GW donnera automatiquement la part de financement wallon via la DO34. Dans ce cas, le Ministre fonctionnel peut compenser la part régionale qui n'est pas donnée.

Ce cas de figure n'a finalement concerné que 3 projets sur la programmation. Pour ces derniers, les justifications des choix des EIR sont disponibles dans EUROGES. Nous reviendrons sur ce point dans la section 7.4 « Constats issus de l'analyse du processus » dédiée aux EIR.

Acteur clé : L'entité infrarégionale

4) Première décision du Gouvernement wallon

Le Gouvernement se prononce sur les projets. Au préalable, une réunion du comité de pilotage (composé des membres des cabinets ministériels) est organisée. Avec l'assistance du DCFS et de l'AFSE, tout le travail de la Task Force est passé en revue. Il est alors décidé d'utiliser ou non le pouvoir de dérogation du Gouvernement (5% du budget par axe). Les PV du comité de pilotage sont annexés aux notifications. Les décisions sont justifiées et motivées. Ce processus a été audité. Il faut noter que, dans une volonté de respecter le pouvoir de dérogation de 5%, une série de projets sélectionnés ont connus des réductions budgétaires très fortes, allant parfois jusqu'à environ 90% du montant initialement demandé par le porteur de projet.

➤ 21 mai 2015 : première décision officielle du GW

Le porteur de projet n'est mis au courant du sort de son dossier qu'à la décision du Gouvernement. Les porteurs de projets dont les dossiers ont été retenus sont prévenus par le Gouvernement alors que les porteurs de projet non sélectionnés le sont par le DCFS. Le Ministre de tutelle et le Ministre-Président informent les lauréats en juin 2015 en notifiant un montant maximal octroyé. La mise en œuvre peut commencer dès la notification. Dans les faits, il a été observé que la plupart des porteurs de projets ont attendu la deuxième notification finale. Ceux-ci ont, à cet égard, besoin de cette notification pour s'engager localement, ce qui induit une posture prudentielle aussi longtemps que l'arrêté de subvention n'est pas notifié.

Acteur clé : Le Gouvernement wallon

5) Finalisation des fiches projets

Les dossiers reviennent aux administrations (DCFS et administrations fonctionnelles) et sont une nouvelle fois analysés selon les recommandations du Gouvernement avec les porteurs de projets ainsi que les représentants des cabinets de tutelle et du Ministre-Président pour assurer les postes de dépenses, calculer les déficits d'auto-financement (DAF), reconstituer des portefeuilles modifiés, avaliser les nouveaux budgets, définir les indicateurs de réalisation et de résultats etc. Cette étape a une durée très variable et ne comporte pas d'échéance. Une analyse « aide d'Etat » est nécessaire également.

Une fois approuvé par chacune des administrations concernées (DCFS ou administrations fonctionnelles), le dossier est renvoyé au chef de file qui doit valider le nouveau dossier pour ensuite être déposé par le Ministre de tutelle à l’approbation du Gouvernement.

Acteurs clés : Chef de file, bénéficiaires, administrations fonctionnelles et DCFS

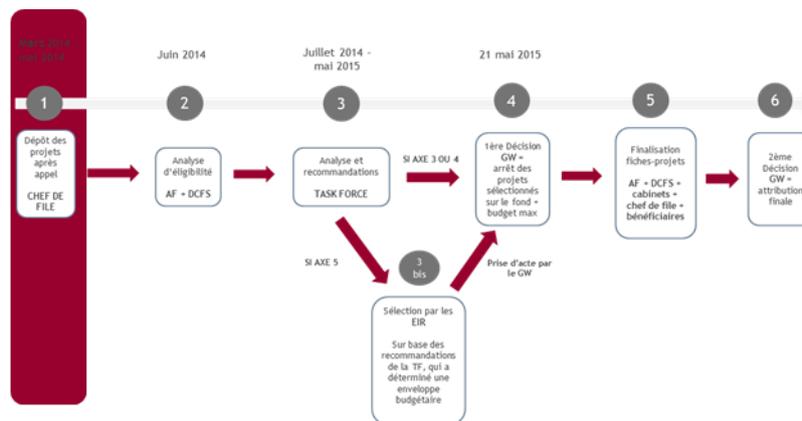
6) Approbation finale des projets par le Gouvernement wallon

Lorsque le dossier est approuvé par le chef de file conformément à l’étape précédente, le dossier est à nouveau déposé auprès du GW en vue d’approuver définitivement le portefeuille et les projets qui le composent. Lors de cette étape, les arrêtés de subvention et les fiches projets sont soumis au GW. Puisqu’il n’existe pas de temps délimité précis pour l’étape 5, il n’y a pas de date commune pour l’approbation finale, les projets étant présentés au fil de l’eau par le Ministre fonctionnel.

Acteur clé : Le Gouvernement wallon

7.4. Constats issus de l’analyse du processus

7.4.1. Etape 1 : appel et dépôt des projets



De manière générale, nous remarquons deux situations divergentes sur la question de la connaissance préalable et de la bonne compréhension du processus. En effet, nous distinguons deux types d’entités : celles qui ont déjà participé aux programmations précédentes et connaissent le processus et celles qui en sont à leur première participation et ne maîtrisent pas correctement ces derniers.

L’ensemble des étapes et leur séquençage/interactions ne sont pas clairs aux yeux de toutes les parties prenantes et spécifiquement les entités dont c’est la première participation. Cela entraîne parfois un sentiment de frustration face aux délais nécessaires pour obtenir un retour.

Pour les primo-participants, une ligne du temps et une explication plus claire du processus serait utile pour mieux anticiper les échéances. A titre d’exemple, le temps de délai court pour le dépôt des projets n’était pas réalisé et elles ont été prises de court. Ces entités font état d’une grosse difficulté administrative à intégrer la programmation FEDER dans leur travail quotidien par manque d’information préalable en comparaison aux grandes entités ayant déjà participé.

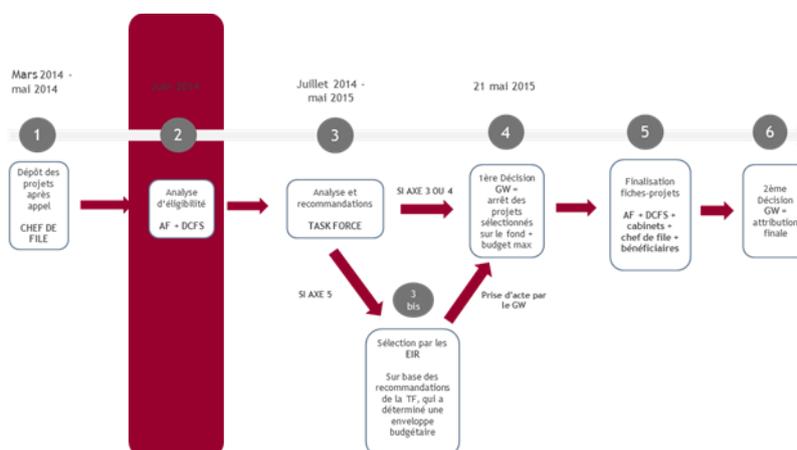
Pour les entités dont c'est la seconde participation ou plus, il n'y a pas de remarques sur la compréhension du processus. Pour certaines d'entre-elles, le délai court de réponse permet justement de valoriser les communes qui ont des projets bien réfléchis et déjà bien avancés techniquement au détriment des porteurs avec des projets immatures. Ces entités se tiennent régulièrement informées des évolutions du cadre européen afin d'anticiper la réponse aux différents critères.

Le délai accordé aux acteurs pour soumettre des projets, approximativement deux mois, est court, surtout au regard du temps nécessaire pour obtenir la décision de la Région qui prendra souvent plus d'un an. Ce délai pose problème en vue de caractériser correctement le projet et/ou mener des études techniques en amont. Des projets sont déposés sans réelle maîtrise technique du dossier, ce qui peut avoir des conséquences par la mise en œuvre. Cependant, plusieurs entités anticipent déjà la surcharge de travail que pourrait créer l'appel à projets de la nouvelle programmation si les délais de remise des fiches sont aussi courts. Une organisation interne au bénéficiaire doit être assurée pour permettre de gérer à la fois la fin d'une programmation sous pression (respect du N+3) et la préparation de la suivante dans des délais serrés, avec des moyens humains inchangés. Certains dossiers non-FEDER deviennent secondaires.

Selon les administrations fonctionnelles, le délai très court de remise de projets n'est pas un adjuvant pour avoir des dossiers qualitatifs, ce qui mène à des problèmes techniques par la suite qu'il faut corriger une fois la fiche avalisée. Nous reviendrons sur ce délai plus en avant dans cette évaluation, notamment dans le benchmarking.

Enfin, il est constaté un accès inégal à l'information malgré une grande disponibilité du DCFS.

7.4.2. Etape 2 : Avis d'éligibilité des administrations fonctionnelles et du DCFS



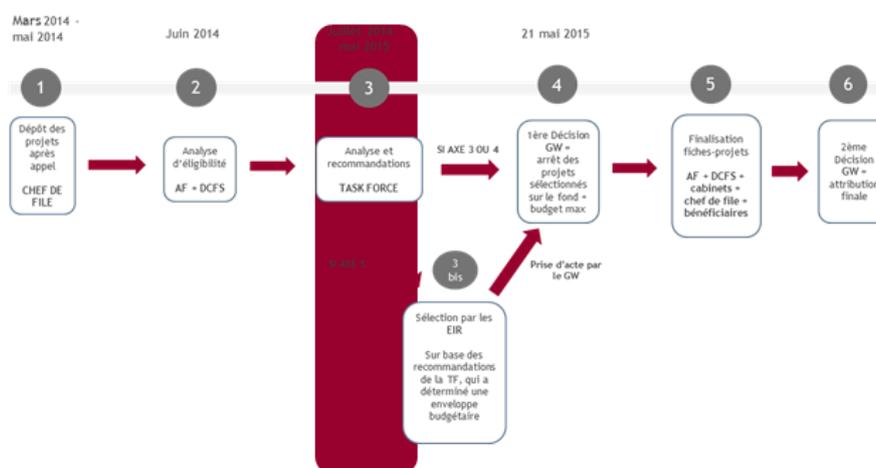
Les avis transmis par les administrations fonctionnelles font face à trois écueils :

- l'avis est rendu mais l'administration fonctionnelle en question n'a pas la tutelle sur le projet ou l'administration reçoit la tutelle sur un projet pour lequel elle n'a pas rendu d'avis. La procédure prévoyait pourtant que les administrations fonctionnelles puissent réorienter les dossiers vers une autre direction administrative dès qu'il était constaté que le dossier attribué ne correspondait pas aux compétences internes de la direction chargée de remettre l'avis,

- l'absence de justification des choix opérés par la Task Force sur les projets auprès des porteurs pose la question de l'usage et de l'utilité des avis des administrations,
- les avis sont rendus sur des critères globaux d'éligibilité au FEDER et non pas sur des critères techniques liés au cœur de métier de l'administration en question. L'administration ne perçoit alors pas sa plus-value par rapport à la Task Force et regrette que les aspects plus techniques propres à leur métier ne soient pas plus détaillés. Les avis de l'administration doivent permettre à la Task Force de bénéficier des connaissances techniques nécessaires à la sélection des projets.

Si, pour un porteur, le délai est court pour remettre un projet, le délai l'est tout autant pour les administrations qui doivent remettre des avis. Ce dernier ne permet pas, pour un projet davantage transversal, de mettre en place un travail de coordination avec d'autres administrations. L'avis est donc considéré comme partiel ou techniquement peu abouti. Certaines administrations apprécieraient que les dossiers FEDER soient centralisés dans une administration unique mais que celle-ci puisse faire appel, consulter les autres administrations selon les thématiques identifiées. Avoir du temps pour permettre plus de transversalité dans les avis, prenant en compte toutes les compétences techniques potentiellement mobilisées, serait fortement apprécié.

7.4.3. Etape 3 : Avis et recommandations de la Task Force



Lors de cette étape, il n'y a pas de défense des projets devant la TF par les porteurs de projets. Ils n'ont pas l'occasion d'exposer l'impact, la cohérence et l'aspect intégré des projets qu'ils ont déposés. Les résultats des choix de la TF sont alors remis en cause par les porteurs puisqu'une décision a été prise sans que la proposition ait pu être défendue. Pourtant, les EIR ont toutes eu l'occasion de présenter les stratégies territoriales à la Task Force et donc de mettre en avant cette nécessité de cohérence. C'est alors au porteur de projet de bien s'assurer que l'EIR présentera correctement leur stratégie. Une présentation systématique de toutes les stratégies locales des entités aurait pour effet de rallonger les délais de décision. Les EIR sont en revanche positives sur ce processus de présentation de leur stratégie territoriale, persuadées par ailleurs qu'elles ont eu un impact et un effet stratégique sur les choix opérés par la Task Force. Elles sont demandeuses d'un approfondissement de cette esquisse de démarche partenariale entre la Région et leur territoire, afin qu'un dialogue puisse effectivement s'installer dans l'analyse qui est faite des projets : à titre d'exemples, certains

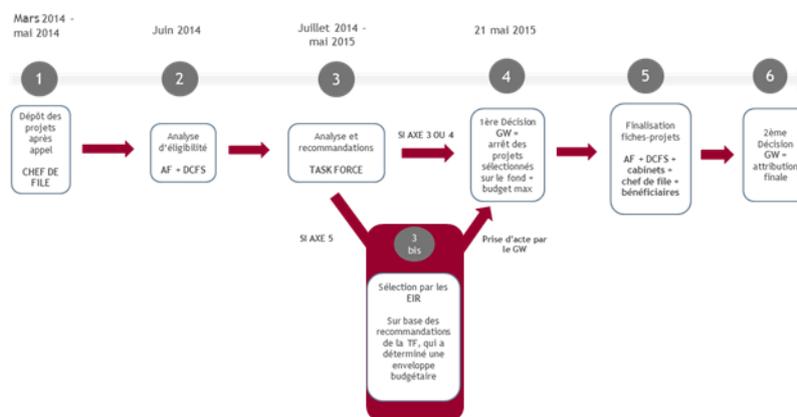
arbitrages financiers (réduction des moyens) méritent d’être analysés conjointement pour bien mesurer les conséquences de ce qui est finalement proposé au territoire.

La longueur du délai d’attribution a eu un impact sur l’image de qualité et de confiance de l’administration auprès des porteurs de projet, ils ont tendance à tenir l’administration responsable de ce délai.

La longueur du processus est principalement due au temps nécessaire à la Task Force pour remettre tous ces avis. Les AF soulignent spécifiquement les conséquences que peut avoir ce délai sur le dépôt des projets. Il est arrivé que des nouvelles législations entrent en vigueur entre le moment du dépôt et la décision finale du Gouvernement. Si le délai de décision avait été connu, des conseils auraient pu être donnés pour anticiper les législations nouvelles à venir et éviter de nouvelles modifications des fiches une fois la première sélection faite.

Même si les avis de la Task Force sont disponibles en EUROGES 2014 a posteriori, il est unanimement regretté par les administrations fonctionnelles de ne pas avoir de retour sur les choix opérés par la Task Force au regard des avis des administrations émis. Le travail d’avis est perçu comme inutile car il n’y a pas de preuve qu’il a été utilisé, de comment il est mobilisé et de l’importance de ces avis dans les décisions de la Task Force.

7.4.4. Etape 3bis : Sélection de projets par les EIR



Dans les faits, la faculté des EIR à sélectionner des projets non retenus par la Task Force a été peu utilisée. Trois exceptions sont observées :

Analyse des projets retenus par les EIR faisant l'objet d'une décision défavorable de la Task Force

	Projet 1	Projet 2	Projet 3
Intitulé portefeuille	Création d'une recyclerie sur le territoire « Cœur du Hainaut, centre d'énergies »	SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation
Intitulé projet	Recyclerie	Création du Parc des Générations - volet Parc	Création du Parc des Générations - volet Pavillon Bastin
Bénéficiaire	Hygea	Sambreville	Sambreville
Mesure	5.1.1	5.2.1	5.2.1
Avis TF	Défavorable	Défavorable	Défavorable
Ministre de Tutelle hors DO34	Via les crédits du Ministre DI ANTONIO à hauteur de 217.688,00€	Via les crédits du Ministre PREVOT à hauteur de 339.750,00€	Via les crédits du Ministre FURLAN à hauteur de 820.500,00€
Opérateur	43.537,60€	135.900,00€	164.100,00€
Total	435.376,00€	1.359.000,00€	1.641.000,00€
Ministre de tutelle	CDA	MP et PF	PF

Source : Note au Gouvernement Wallon - Programmation 2014-2020 des Fonds structurels européens. Premier appel à projets. Axe 5 « Développement urbain intégré ». Prise d'action de la sélection des EIR et octroi du cofinancement wallon, séance du 21 mai 2015.

Le retour de la Task Force a été perçu comme légitime pour la plupart des EIR. Nous devons, à cet égard, souligner deux facteurs qui ont facilité ce constat :

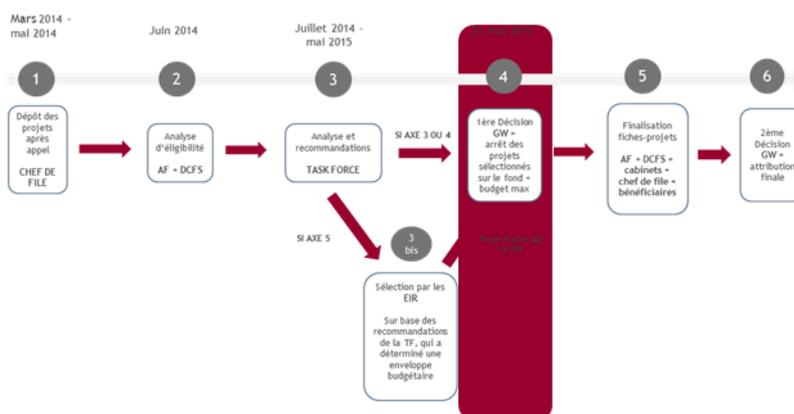
1. en amont, les EIR ont assuré une sélectivité importante dans les projets proposés, mettant en exergue leur poids stratégique dans le projet de territoire ;
2. en aval, la nature et la qualité du processus décisionnel a été mobilisée par l'EIR pour notifier aux porteurs de projets la décision et son argumentaire. Cette notification a été facilitée par les dynamiques d'acteurs existantes au sein des territoires pilotés par les EIR. En d'autres termes , la dynamique partenariale entre EIR et territoire a permis des retours constructifs et perçus comme légitimes.

Une autre hypothèse est que cette faculté n'était pas spécialement connue des entités concernées, mais ceci n'a pu être vérifié à travers les entretiens, les acteurs ayant parfois changé ou gardé un souvenir partiel du processus.

On peut donc parler d'une étape de confirmation des projets. Dans cette logique, une piste d'approfondissement pourrait être de transférer vers les EIR un rôle de transmission en élargissant le champ des objectifs couverts. En contrepartie, celles-ci pourraient se voir attribuer un rôle de discussion plus ouvert quant aux décisions envisagées pour les différents projets. La Task Force peut approuver ou refuser un projet, l'EIR peut éventuellement resollicité un projet refusé par la Task Force. C'est une approche quelque peu logarithmique qui laisse peu de place à la nuance. Les EIR sont demandeuses de pouvoir jouer avec une plus

grande marge de manœuvre dans le calibrage stratégique des (portefeuilles de) projets sans volonté de remettre en cause la décision de principe : le retour de la Task Force marquerait le début d'une procédure de redéfinition des projets et la possibilité de le représenter une deuxième fois. Cette approche serait plus itérative et plus ouverte. Elle a d'autant plus de sens que les contenus des axes 3 et 5 sont relativement proches.

7.4.5. Etape 4 : Sélection des projets par le GW



Le retour des avis de la TF vers les bénéficiaires est un point de tension. Une part non négligeable des bénéficiaires attendaient un retour systématique des avis, ce qui ne fut pas le cas. Un retour plus transparent ferait gagner en crédibilité le travail de la TF et du GW. Il y a une difficulté pour les bénéficiaires de percevoir sur quelle base les choix sont opérés (que ce soit la Task Force ou le GW) et donc comment, quand un projet n'est pas sélectionné, l'entité peut s'améliorer pour le prochain appel. Un retour systématique serait apprécié afin d'améliorer la qualité des dossiers déposés. Pourtant, sur demande du porteur de projet, il est possible d'obtenir un retour plus précis une fois la lettre de mauvaise nouvelle reçue. Aucun opérateur n'a déclaré avoir demandé des informations plus précises à ce sujet. Comme souligné plus haut, les EIR ont joué un rôle de transmission dans le relais de cette information.

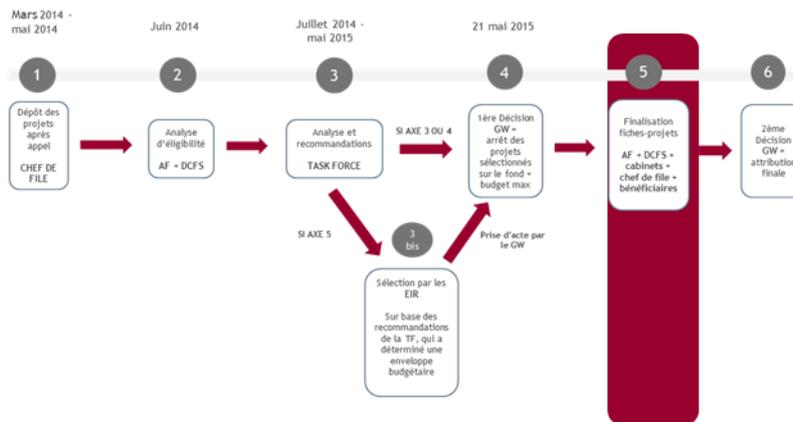
Le délai de retour du Gouvernement sur la sélection est unanimement critiqué et constitue, pour l'ensemble des acteurs, une surprise. Alors que tous les porteurs de projets doivent présenter un calendrier de réalisation de projet qui débute en 2014 et respecte la règle N+3, l'attente de plus d'un an est considérée comme trop longue, souvent injustifiée et mettant à mal la réussite des projets. Le respect de la règle N+3 est, de facto, mis à mal.

A cette étape de première lecture, les projets sont officiellement sélectionnés. Dès lors, les porteurs de projets peuvent entamer la réalisation de leur projet avec la certitude que celui-ci est retenu. Malgré cette sûreté juridique, il est constaté qu'un très faible pourcentage des projets est entamé avant la décision finale du Gouvernement (étape 6). La raison systématiquement invoquée est celle du risque financier que cela représente. Les acteurs ne souhaitent pas prendre le risque d'assumer sur fonds propres des engagements financiers qui ne seraient pas remboursés et/ou éligibles par la suite.

A l'inverse, les entités les plus expérimentées anticipent déjà tout ce qui peut l'être sans nécessiter d'engagement financier (demandes de permis, étude technique etc.), même au préalable de cette quatrième étape. Pour certains pouvoirs locaux, il est techniquement impossible d'entamer le projet sans une notification du GW approuvant un budget précis (qui

viendra en seconde lecture). En effet, et malgré le fait que les dépenses sont éligibles dès le début de la programmation et que les projets ont déjà été approuvés par une première lecture, la quasi-totalité des responsables politiques locaux refusent de mettre en œuvre les projets (et d'avancer éventuellement quelques réalisations sur fonds propres) et d'autoriser les services techniques à les débiter tant que la notification ferme et définitive du GW issue de la seconde lecture ne leur est parvenue.

7.4.6. Etape 5 : Finalisation des fiches-projets



La pertinence de cette phase de négociation entre le porteur de projet et la Région est considérée de deux façons opposées :

- soit il s'agit principalement d'adaptations techniques considérées comme peu ou pas utiles par les porteurs de projets. Cette étape est alors perçue comme une perte de temps empêchant le début des travaux. Ces porteurs estiment que, puisque les remarques sont basées sur les avis des AF et de la TF, il aurait été possible d'anticiper cette étape en transmettant les avis plus tôt et en cours de procédure sans attendre le GW (et donc sans certitude que le projet est retenu) afin d'opérer déjà des ajustements ;
- soit cette étape est vécue positivement puisqu'elle permet d'éclaircir quelques obligations (DAF, indicateurs, aides d'Etat) et de préciser des aspects techniques de la fiche. Ces derniers estiment alors que ces aspects pourraient être traités plus tôt dans la procédure de sélection (puisque le temps d'attente est très long) pour gagner du temps dans la mise en œuvre.

Les porteurs de projets ne considèrent pas cette phase de négociation comme déterminante pour la qualité des projets étant donné que ces derniers ne sont pas modifiés sur le fond. Ils sont cependant parfois fortement adaptés à la baisse étant donné les budgets plus réduits.

Les principales observations viennent d'opérateurs estimant que ce sont les administrations fonctionnelles qui ont remis en cause les projets, demandant une justification complète de tous les aspects de fond du projet alors que le Gouvernement avait avalisé l'ensemble de ces points lors de la première lecture. L'attitude de l'administration fonctionnelle est parfois considérée comme inquisitoire alors que le projet a été avalisé suite à une première approbation du Gouvernement, elle-même basée sur les avis des administrations fonctionnelles et de la TF. Cette perception de l'AF fait état d'une mauvaise compréhension par les porteurs de projets de la portée de cette étape du processus.

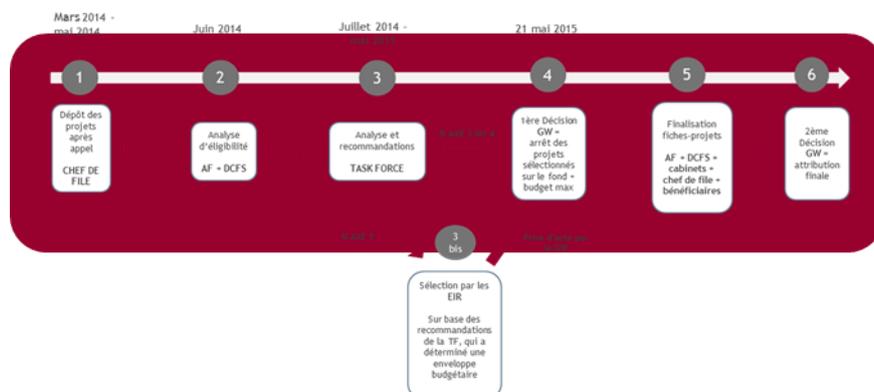
Ce sont ces avis qui constituent la base de travail de l'AF pour cette étape du processus décisionnel. Il semble alors que la compréhension des porteurs de projets quant à la portée des avis n'a pas été suffisante non plus. Ces derniers ont considérés le travail des administrations comme une remise en question du projet et non comme une façon de répondre aux avis rendus aux étapes précédentes et de maximiser les chances du projet de se voir octroyer un budget satisfaisant. Les aspects innovants des projets sont également parfois remis en question par le traitement administratif des entités fonctionnelles. A titre d'exemple, l'intégration d'acteurs culturels dans les hub créatifs n'a pas toujours été facilitée ou encore le non financement des études de faisabilité ou des projets en rupture. Cette étape a parfois été longue et fastidieuse car la durée de réaction de certains bénéficiaires pour répondre aux remarques formulées étaient particulièrement longue, retardant la conclusion des dossiers. Ainsi, il apparait que les implications de cette étape n'étaient pas claires aux yeux de beaucoup de porteurs de projet et qu'ils n'ont pas saisi les enjeux de cette étape pourtant cruciale afin d'assurer la bonne mise en œuvre de leur projet au cours de la programmation.

Dans d'autres cas, certaines entités ont éprouvé des difficultés avec des administrations qui jouent à la fois un rôle de tutelle et un rôle de bénéficiaire. Dans ce cas, le chef de file s'interroge sur les leviers à sa disposition pour encourager une administration qui refuse de collaborer et qui se trouve également être une administration fonctionnelle de tutelle.

Cette étape n'a pas posé de problèmes spécifiques entre les partenaires de portefeuilles. Nous observons que souvent ces derniers se connaissent de longue date, une relation de confiance s'est installée. Pour certaines entités, l'étape de renégociation avant la seconde lecture gouvernementale était d'ordre politique. Le conseil communal tranchait et l'administration communale suivait ses décisions. La procédure de revue avant la deuxième lecture ne pose donc pas question puisque les arbitrages et la responsabilité de ceux-ci sont pris par les collègues locaux.

7.4.7. Support global de l'administration sur l'ensemble du processus

Le support global de l'administration sur l'ensemble de la programmation a souvent été évoqué lors des entretiens. Il est proposé de présenter les principales remarques, indépendamment des étapes du processus.



A) Les avis et conseils au cours du processus décisionnel

Le support du DCFS est généralement apprécié, tant pour la qualité des réponses, l'ouverture, la compréhension des éventuels problèmes rencontrés et la réactivité. L'encadrement global du service est fortement apprécié sur l'ensemble du processus.

Malgré tout, nous constatons, pendant la période d'analyse par la Task Force (étape 3), qu'une communication du SPW sur un ensemble de démarches administratives non engageantes financièrement qui peuvent/doivent être prises afin de faciliter la concrétisation des projets (exemples : demande de permis) aiderait déjà les porteurs à avancer sur la mise en œuvre de leur projet.

La cohérence et l'unicité des conseils et directives donnés par les administrations fonctionnelles sont perfectibles. Nous constatons des divergences de point de vue dans les conseils donnés par une administration fonctionnelle par rapport à une autre. A titre d'exemple, la notion « d'aide d'Etat » n'est pas explicitée de manière identique ce qui peut créer nombreuses confusions et des erreurs administratives de la part du porteur de projet. Cette divergence d'interprétation pose problème lors de la cinquième étape où la fiche est finalisée. En effet, l'avis d'une administration sur ce type de notion pourrait être problématique pour la mise en œuvre du projet puisqu'il peut orienter sa réalisation. Cette vision peut être nuancée par deux constats :

- Chaque administration développe sa connaissance de ce type de législation en fonction de ses compétences techniques (par exemple, l'approche aide d'Etat est différente dans une valorisation de friche industrielle ou dans la construction d'une route par exemple) ;
- Chaque projet étant spécifique, il n'y a pas de comparaison possible entre un projet similaire sur un territoire a et un territoire b.

Les administrations font état de la difficulté de rendre des avis sur des notions aussi complexes qui peuvent être sujettes à interprétations, malgré l'existence d'un SPOC « Aides d'Etat » mis en place à cet effet, preuve de la conscience de la difficulté particulière de cette législation. Une interprétation unifiée des concepts est pratiquement impossible au vu de la variété de contextes où ils sont utilisés. De plus, l'administration fonctionnelle ne dispose pas toujours des compétences nécessaires pour répondre à certaines sollicitations des porteurs de projets. Il n'y a pas, par exemple, de maîtrise uniformisée des législations relatives aux aides d'Etat entre les différentes administrations (cette législation étant par ailleurs mouvante et éminemment technique). Les administrations trouvent préférable que cet aspect soit confié à une administration davantage spécialisée. Alternativement, certaines administrations proposent de créer des groupes de travail transversaux sur ces thématiques.

B) L'organisation de l'administration

Remplir les fiches, les pièces justificatives, les rapports et assurer le travail administratif reste une gageure. Les primo-arrivants n'ont pas suffisamment conscience de la disponibilité du DCFS pour les aider à remplir leurs obligations administratives. Pour ces derniers, ils ont généralement appris sur le tas ou en se formant auprès d'autres entités. Ces porteurs déclarent accumuler un retard dès le processus de décision à cause, d'une part, d'une mauvaise compréhension des enjeux et des exigences liées au FEDER et, d'autre part, d'une mauvaise rédaction des fiches projets. Cependant, les supports administratifs et les guides pratiques de référence sont unanimement reconnus pour leur qualité. S'ils sont nécessaires, ils ne sont pas suffisants. C'est pourquoi le DCFS a mis en place un helpdesk lors de la première étape du

processus et déclare avoir répondu à plus de mille questions. Ce helpdesk faisait office de service de support administratif dans la rédaction des projets. En parallèle, une foire aux questions a été publiée sur le site du DCFS.

Du point de vue des bénéficiaires, il existe un manque de coordination entre les administrations fonctionnelles qui semblent peu préoccupées par les exigences inhérentes au FEDER, notamment en ce qui concerne les délais. Ce manque de coordination est fortement ressenti quand une demande nécessite un avis commun de deux administrations ou plus. Dans ce cas, il n'y a que rarement une réponse claire et commune. Ce constat sera commenté plus abondamment dans les questions d'évaluation.

De plus, les acteurs ne disposent pas d'une vue claire sur les personnes de contact au sein des différentes administrations fonctionnelles. Cela implique qu'un nombre important de partenaires signale que les rôles et responsabilités du DCFS et des administrations fonctionnelles ne sont pas toujours compris et gagneraient à être éclaircis (qui fait quoi et à quel moment du processus ?). De nombreux porteurs de projets ne savent pas à qui s'adresser en fonction du type de besoin.

Si les critiques sont orientées vers les administrations fonctionnelles, les porteurs de projets sont tout de même conscients qu'une part des problèmes rencontrés sont dus à un manque de moyens humains disponibles. Ils estiment que si la Région veut mener des politiques à hauteur de ses ambitions, il est nécessaire que le Gouvernement dote ses administrations, pour le suivi du FEDER, des moyens humains suffisants. En effet, ces derniers sont nécessaires pour assurer un traitement efficace des dossiers, selon les exigences européennes et non selon les procédures internes classiques de l'administration sans prendre en compte de manière systématique les exigences imposées par le FEDER (en termes de délais notamment). L'idée de cellule FEDER au sein de chaque direction ou d'une priorisation des dossiers FEDER sont régulièrement évoquées.

Aucune des administrations fonctionnelles n'a été impliquée dans la rédaction du PO. Elles ont pourtant formulé leur volonté de participer à sa rédaction dans le but d'intégrer un maximum leurs préoccupations et stratégies internes (évolution législative, objectifs européens de long terme, plans wallons, évolution des instruments régionaux, etc.). Cette implication pourrait aussi permettre de mieux baliser les aspects techniques des projets (ex : définir la portée attendue de la thématique énergie sur le territoire wallon en fonction de la politique énergétique prônée par le GW).

Les administrations fonctionnelles ne disposent pas d'un retour systématique sur les avis qu'elles ont soumis. Ces dernières ne sont pas informées automatiquement des suites accordées aux différents projets et de leur mise en œuvre. Pourtant, chacune d'entre elle à l'occasion de prendre connaissance des notes au GW où les projets sont sélectionnés. Une simple démarche proactive de l'administration fonctionnelle lui permettrait d'obtenir ces informations.

Une formation du DCFS plus poussée en amont de la sélection de projet pourrait aider les AF à disposer d'une compréhension commune des critères et assurer un traitement harmonisé de tous les dossiers. Plusieurs administrations ont, en effet, pris le temps, avant de rendre les avis, de faire un travail d'interprétation des critères jugés trop vagues afin d'assurer un traitement harmonisé par tous les agents concernés. Le DCFS organise pourtant plusieurs réunions et des échanges réguliers avec les administrations fonctionnelles.

Les administrations fonctionnelles se disent, pour la plupart, découragées par le processus FEDER. Elles estiment que leurs avis ne sont pas suffisamment pris en compte par la Task Force. Ce découragement impacte la qualité des interactions avec les porteurs de projets : tension entre volonté d'innovation du FEDER et traitement classique des dossiers sélectionnés. Dans les meilleurs des cas, elles sont peu concernées et assument ce qui doit l'être.

7.5. Conclusions

En conclusion, nous pouvons observer :

- une gestion des délais perfectible. Bien que la gestion et la qualité de l'information n'est pas à remettre en cause, nous constatons que la gestion des délais a été problématique au cours de la programmation. Des éléments tangibles peuvent expliquer ces délais : le changement de Gouvernement Wallon en juillet 2017, les difficultés dues à la réglementation sur les aides d'Etat, les délais européens peu flexibles, etc.
- le rôle positif joué par les EIR en amont et en aval de l'appel à projet. Cette amorce de partenariat est à amplifier dans un processus plus ouvert et plus itératif. Les constats établis plaident également pour la mise en place d'un système d'appui plus structuré en faveur des acteurs territoriaux qui expérimentent pour la première fois la programmation FEDER.
- la faible implication des administrations fonctionnelles pour qui la programmation FEDER reste d'abord une charge de travail supplémentaire imposée et non un processus dans lequel elle se sentent intégrées. Cette question peut être réglée de deux manières :
 - à travers une implication plus grande des administrations fonctionnelles en amont de la programmation dans :
 - la rédaction du PO, ses objectifs de long terme et exigences techniques
 - le processus de sélection via des avis davantage techniques et propres à leur métier et une automatisation accrue du retour sur les avis qu'ils rendent ;
 - à travers la mise en place d'un groupe de pratique à ce sujet dans l'objectif d'encourager la spécialisation transversale au sein de l'administration et les dynamiques de co-construction. La mise en place et le mode de fonctionnement de ce groupe peut être inspiré par le groupe « Réseau RH » déjà mis en place au sein du SPW. Ainsi, nous préconisons de désigner, au sein de chaque administration fonctionnelle, un responsable « FEDER » ainsi qu'une personne back-up. Ce responsable serait en charge de siéger au sein du groupe FEDER présidé par le DCFS afin, d'une part, de recevoir l'information nécessaire à la mise en œuvre de leur mission et, d'autre part, de faire remonter les problématiques rencontrées par sa direction. Ce groupe de travail permettrait ainsi de renforcer l'implication des administrations fonctionnelles au sein du processus FEDER. A la différence du Groupe de Travail Administratif déjà mis en place au sein du SPW, ce groupe se réunirait sur base mensuelle afin d'échanger sur des problèmes opérationnels. Ce groupe serait composé d'un nombre de membres restreint, qui officierait auprès de leur direction.

8. Analyse des critères de sélection

8.1. Introduction

Cette étape vise à examiner les critères de sélection associés aux mesures. Outre les critères d'éligibilité et de recevabilité, les critères que nous qualifierons de « stratégique » (voir ci-dessous) seront également abordés. Après une brève description des critères, nous présenterons les constats que nous avons pu identifier et nous les avons confrontés lors de nos entretiens avec les opérateurs et les AF. Cette analyse nourrira les questions d'évaluation et permettra d'identifier dans quelle mesure ces critères ont contribué à une sélection pertinente des projets, répondant à la stratégie territoriale wallonne.

Les entretiens ont une place importante dans notre démarche d'analyse de ces critères. En effet, le retour de « l'usage » de ceux-ci est important afin de comprendre l'implication que de tels critères ont eu sur les choix stratégiques des porteurs de projets (privilégier un projet plutôt qu'un autre ou une approche particulière). Cela permet également de jauger la compréhension des critères. Au fil de nos entretiens, nous avons observé que les opérateurs disposaient d'une conception disparate des critères de sélection. Deux représentations distinctes ont été constatées :

- certains opérateurs considèrent les critères de sélection comme les critères généraux d'ordre stratégiques englobant un projet, ils évoquent : le caractère innovant, la réponse à des besoins du territoire wallon, la contribution au développement économique ou à la durabilité.
- d'autres ont, par contre, une représentation plus technique des critères de sélection et évoquent : le respect du calendrier, la réponse à une priorité d'investissement, l'éligibilité de dépenses ou la règle N+3.

Ceci illustre de facto un manque de compréhension unique et uniforme de ce que sont les critères de sélection. Les constats établis dans les pages suivantes seront organisés en conséquence en distinguant d'une part les critères de sélection et, d'autres parts, les critères techniques.

. Bien que la grille d'analyse de la TF relative aux portefeuilles reprenne les critères dont les porteurs de projets ont été informés (critères de sélection par mesure et des critères techniques)¹, il serait opportun, pour la prochaine programmation, de s'assurer de la meilleure compréhension des critères dans le chef des porteurs de projets potentiels. Il sera utile de rendre moins équivoque la manière dont les critères exposés aux porteurs sont évalués dans les différentes étapes du processus de décision et quels sont les acteurs en charge d'évaluer ces critères. Le matériel mis à disposition ne permet pas aux porteurs de projets non-initiés de bien comprendre comment les critères de sélection auxquels ils doivent répondre dans le dossier de candidature sont évalués. Nous formulons des pistes sur ce point dans nos recommandations (section 11.2, question 4).

¹ Le guide pratique de référence pour les porteurs de projets. Appel à projets publics FEDER du 14 mars au 15 mai 2014, version du 14 mars 2014, p47

Le complément de programmation et le guide pratique de référence pour les porteurs de projets présentent les critères de sélection suivants :

« Seront pris en compte ou priorités, les projets qui présentent les critères suivants (non cumulatifs vu la nature potentielle des actions) :

- *Portefeuille de projets s'inscrivant dans une stratégie globale intégrée couvrant l'ensemble du territoire du pôle urbain.*
- *Le cas échéant une maîtrise foncière avérée sur la zone d'intervention concernée.*
- *Un impact sur le développement économique du pôle urbain au-delà de la zone de concernée.*
- *Une approche multidimensionnelle démontrée.*
- *Une objectivation de la faisabilité du projet dans des temporalités compatibles avec les fonds structurels notamment via l'identification des étapes juridiques nécessaires.*
- *Démonstration de l'impact des interventions proposées sur la croissance et l'emploi du territoire considéré et en Wallonie.*
- *Affichage d'objectifs clairs et précis. »*

Ces critères sont définis pour chaque mesure. Une première analyse de ces critères nous permet d'observer leur caractère générique.

Les avis des administrations fonctionnelles se concentrent sur des aspects davantage techniques. L'administration fonctionnelle va se prononcer sur :

- le contenu des actions (cohérence des actions proposées avec les politiques wallonnes, faisabilité technique du projet),
- les objectifs fixés (cohérence et qualité de la méthodologie, objectifs fixés en adéquation avec les actions proposées et la mesure du programme),
- le détail des coûts du plan financier (adéquation des coûts avec les objectifs du projet et les actions proposées, éligibilité des postes de dépenses),
- les recettes (déclaration correcte des recettes par rapport au projet).

Cette analyse d'éligibilité ne porte donc pas sur le fond des projets mais bien sur le respect de critères techniques.

Suite à l'analyse de l'administration fonctionnelle, la Task Force est chargée de remettre un avis, favorable ou non. Un consultant externe est chargé de remettre un premier rapport visant à alimenter la Task Force en information. Ce rapport reprend :

- les avis des administrations (administration fonctionnelle et DCFS), une analyse du budget et une analyse SWOT du portefeuille,
- une analyse au regard des objectifs Europe 2020 (emploi, recherche, climat, éducation, lutte contre la pauvreté),
- un avis d'opportunité qui reprend les mêmes indicateurs que ceux jugés par la Task Force.

Comme nous en informe l'exemple de fiche d'analyse ci-contre, la Task force se prononce sur les éléments suivants :

- forces ;
- faiblesses ;
- analyse du budget ;
- général ;
- besoins ;
- innovation ;
- action du projet versus structure ;
- calendrier ;
- autres aspects.

L'avis final de la Task Force opère ainsi la synthèse du travail des administrations (travail sur l'éligibilité) et du consultant externe qui propose une méthodologie à la Task Force pour évaluer les projets. L'objectif de l'avis de la TF n'est pas simplement de reprendre les avis précédents mais de les compléter. Sur base des avis des AF

Numéro de projet	Key	Numéro de DCFS	Ref Portefeuille
Avis Task Force		DEF	
Intitulé du Portefeuille			
Intitulé du projet			
Bénéficiaire			
Mesure		Localisation	OT
3.1.1		LIEGE	OT6e
Montant Total sollicité		Part FEDER	Montant proposé
Motivation Task Force			
Forces			
Faiblesses			
Analyse du budget			
Général			
Besoins			
Innovation			
Action du projet versus structure			
Calendrier			
Autres Aspects			

et du DCFS, la TF passe en revue les projets et apporte son analyse sur les forces et faiblesses, le budget, le caractère innovant ou encore le calendrier de mise en œuvre du projet (voir illustration d'une fiche d'analyse). Ces avis sont rendus sur base des analyses préliminaires des administrations concernées. L'avis de la Task Force porte sur des aspects du projet qui ne sont pas mis en avant lors de la phase de dépôt comme critères de sélection mais qui sont partie intégrante des éléments à fournir via le formulaire de candidature. Un décalage peut dès lors être observé entre les critères de sélection en tant que tels exposés aux porteurs de projets et les critères mobilisés par la Task Force pour juger de la qualité et de la cohérence d'un projet. Il peut être intéressant de privilégier une approche en deux temps, faisant clairement une distinction entre les rôles de chaque entité remettant un avis et la portée de cet avis:

- une première phase dédiée à l'analyse de l'éligibilité, portant sur des critères techniques ;
- une seconde phase dédiée à l'analyse de fond du projet proposé, davantage stratégique telle que réalisée par la Task Force.

Cette approche nécessite une communication vers les porteurs de projets. En effet, il est indispensable d'en informer les acteurs et de spécifier les rôles et responsabilités de chaque acteur/ groupe d'acteur au sein du processus de sélection.

8.2. Les constats issus de l'analyse des critères de sélection

Comme exposé précédemment, nous avons observé au cours des entretiens la compréhension disparate des acteurs des critères de sélection. Nous avons dès lors organisé les constats de ce volet en distinguant : les constats relatifs aux critères de sélection des constats qui relèvent davantage des critères techniques.

8.2.1. Les critères de sélection

A) La compréhension des critères de sélection

De manière générale, les critères sont clairement exposés. Il existe néanmoins deux difficultés de se prononcer sur la qualité de leur compréhension par les porteurs de projets en raison :

- d'une part du caractère générique des critères qui laissent, aux porteurs de projets, une certaine flexibilité dans leur interprétation. Ils évoquent les interprétations qui peuvent être réalisées dû au manque de détails sur leur signification.
- d'autre part, du manque de justification derrière la non-sélection de certains projets déposés. Les porteurs de projets sont demandeurs d'un feedback plus approfondi sur la construction de leur fiche et leur compréhension des critères de sélection.

En revanche, à posteriori, une fois les projets sélectionnés par la Task Force, les acteurs de terrain disent avoir disposé d'une bonne connaissance des critères de sélection.

Pour disposer d'une bonne compréhension des critères de sélection il est indispensable que les acteurs puissent prendre connaissance des critères dans un délai raisonnable en amont du dépôt de leurs projets. Les porteurs de projets divergent sur la question de la prise de connaissance des critères dans un délai raisonnable. Nous observons que l'expertise qu'ont les villes du FEDER et leur participation dans des programmations précédentes jouent beaucoup dans cette appréciation. Au plus une ville a déjà participé, au moins les critères semblent complexes.

Les EIR, quant à elles, n'ont pas exprimé de difficultés particulières à intégrer les critères de sélection des projets. Elles les trouvent parfois un peu vagues, mais bien complétés par le Vade-Mecum. Les EIR mettent en avant leur (parfois longue) pratique des appels à projets européens. Un appel à un allègement du volume des dossiers à compléter est formulé collectivement. Certains portefeuilles sont longs de 300 pages peu remplies.

B) Les effets des critères de sélection sur les porteurs de projets

Les critères de sélection ont un effet sur la rédaction des projets et ce pour diverses raisons :

- les acteurs doivent réaliser un véritable travail d'adaptation pour faire entrer leurs projets déjà préétablis dans les critères FEDER. Un paradoxe est ici observé. Les acteurs s'entendent, pour la plupart, pour affirmer que, plus les projets sont ficelés et ont fait l'objet de réflexions en interne avant l'appel à projet, plus il sera aisé pour le porteur de projet de mener à bien son projet au cours de la programmation. En revanche, disposer de projets suffisamment bien ficelés nécessite de réaliser un effort et de surmonter des difficultés supplémentaires afin que celui-ci corresponde aux critères prédéfinis. Le travail d'adaptation aux critères est chronophage.

- les chefs de file qui ont sollicité des acteurs de leur territoire afin de soumettre des propositions de projets ont, pour certains, sélectionné les projets proposés sur base des critères de sélection. Des projets, pertinents pour le territoire mais ne correspondant pas aux critères ont dû être abandonnés.
- ils nécessitent que le porteur de projet ait une bonne connaissance des différentes mesures du FEDER et sache dans quelle mesure inscrire son projet. Cette étape a constitué, pour certains acteurs, de grandes difficultés. Un travail de collaboration en interne, avec les services de l'administration et le politique, a dû être orchestré.

C) Les évolutions souhaitables pour la prochaine programmation

En raison du caractère générique des critères, des pistes d'amélioration peuvent être envisagées afin de rendre les critères plus explicites et moins sujets à interprétation. Pour ce faire, l'autorité de gestion pourrait, pour la prochaine programmation :

- clarifier les critères en donnant aux acteurs des exemples concrets derrière chaque critère ;
- Sur demande du porteur de projet, le DCFS transmet le détail des points négatifs qui justifie la non sélection d'un projet (notamment sur les critères de sélection). Bien que le DCFS était déjà à la disposition du porteur de projets qui souhaitait obtenir davantage d'informations suite à la non-sélection d'un de ses projets il pourrait être envisagé un retour davantage systématisé ou, à tout le moins, une procédure automatique que le porteur peut activer (cliquer sur un lien adressant automatiquement une demande par exemple).;
- établir, au moment de l'appel à projets, une fiche qui fait état des points spécifiques sur lesquels l'attention des porteurs de projets est attirée ;
- encourager davantage les porteurs de projets en amont de l'appel à projet à utiliser les guides et supports pour la construction et la rédaction de leurs fiches. Le DCFS a déjà mis en place une série d'outils pour soutenir les porteurs de projets dans leurs démarches (exemples : helpdesk, réunions d'information, FAQ). En revanche, il apparaît que les porteurs n'ont pas toujours utilisé l'ensemble des outils à leur disposition. Requérir une présence physique des porteurs de projets aux réunions d'information pourrait constituer une piste à investiguer pour s'assurer de la prise de connaissance de ces outils dans le chef des porteurs de projets.

8.2.2. Les critères techniques

Une seconde part de notre analyse a porté sur les critères techniques. Bien que ces derniers ne fassent pas partie intégrante du périmètre de notre évaluation, nous reprenons ci-dessous les principaux constats établis.

A) L'effet des critères techniques sur les porteurs de projets

Nous observons une tension entre un niveau de technicité exigé et une réalité de terrain parfois en décalage avec ces derniers (impossibilité pour le porteur de projets de préciser un critère technique, pas d'accès à certaines informations etc.). En effet, il est constaté :

- que le remplissage des fiches est chronophage. Les informations requises demandent aux acteurs de disposer d'une vue très pointue sur le projet concerné. Les acteurs doivent se prononcer sur des ratios, des mesures, des matériaux très précis sans avoir réalisé, en amont, des études spécifiques qui peuvent orienter et confirmer leurs estimations. En l'absence de telles études, les estimations réalisées ne correspondent pas à la réalité de terrain. Il est plusieurs fois relevé la contradiction inhérente au FEDER à présenter des projets très robustes techniquement avec peu de possibilités de financer les frais d'étude et d'expertise. Si les études préalables aux projets qui aboutissent sont éligibles une fois le projet sélectionné, il est visé ici le fait de devoir avancer des sommes sans garantie que le projet ne soit sélectionné et ainsi que l'entité puisse avoir une perte sèche sur un projet qui n'aboutira pas ;
- une difficulté dans la définition des indicateurs de résultats au stade du dépôt de la fiche. La récolte des données nécessaires pose problème par la suite, et la non-atteinte de ces indicateurs à mi-programmation entraîne des interrogations quant à la possible sanction financière prévue (- 6% du montant originellement octroyé) ;
- une difficulté à répartir les montants au sein des différents postes. Ces derniers sont des estimations et sont toujours susceptibles de changer.

B) La compréhension des critères techniques

De manière générale, les critères techniques sont clairs et compréhensibles. Il n'empêche que certains critères sont plus complexes à appréhender, des opérateurs ont rencontré certaines difficultés, par exemple :

- pour les projets de réhabilitation de friches, la finalité du projet a été questionnée : un projet d'assainissement devait-il s'inscrire dans un projet plus vaste de valorisation du terrain une fois assaini ou, au contraire, un assainissement pouvait-il constituer un projet en soi ? ;
- pour les projets d'assainissement, la finalité du projet a également été questionnée. L'assainissement de terrain dans une finalité non économique n'était pas éligible dans le cadre du FEDER ;
- le principe du « pollueur - payeur ». Selon ce principe, un terrain ne peut faire l'objet d'un assainissement par un acteur public si l'acteur à l'origine de la pollution (une entreprise) existe toujours ;

- plusieurs entités ont rencontré des difficultés avec le calcul du déficit d'autofinancement. Les difficultés ont été de différents ordres :
 - o comprendre le concept en tant que tel et ses implications pour le projet ;
 - o intégrer dans le calcul des rentrées financières que ne sont pas le fruit d'une exploitation du site (entrées ou location par exemple) mais la conséquence d'une législation (certificats verts ou exonération fiscale) ;
 - o obtenir un DAF cohérent avec le projet (comment juger qu'un DAF de x% est réaliste pour le projet et n'a pas de conséquence sur la viabilité du projet).

C) Les évolutions souhaitables pour la prochaine programmation

Les principales difficultés rencontrées par les porteurs de projets au cours de la mise en œuvre de leurs projets sont dues à des estimations biaisées en termes de coûts et de contraintes techniques. Ces estimations ne sont pas, selon les acteurs, réalisées dans des conditions optimales et ce principalement en raison du timing serré et du stade parfois prématuré des projets soumis.

C'est la raison pour laquelle une solution envisagée est de distinguer un volet consacré aux études et un volet consacré aux travaux à travers un double système de sélection et de financement. Plus précisément, il est proposé un processus en trois temps (nous y revenons plus en détails dans nos recommandations) :

- les acteurs intéressés par le FEDER sont invités à se manifester à travers une brève description des projets potentiellement éligibles. Ils reçoivent un premier avis d'opportunité sur le projet. A ce stade, cet avis porte davantage sur la stratégie territoriale élaborée (réponse aux besoins du territoire, réalisation d'objectifs concrets, impacts attendus sur le territoire, etc.) et sa pertinence au regard du PO ;
- les projets retenus entrent alors dans une pré-sélection. Les acteurs disposent de moyens pour mener des études qui leur permettent de proposer des projets qualitatifs. Sur base de ces études, la sélection s'opère davantage sur des critères techniques et financiers (maîtrise foncière, calendrier de réalisation, recettes éventuelles, etc.). Les projets les plus qualitatifs sont alors sélectionnés ;
- la mise en œuvre se déroule dans un troisième temps.

A travers cette approche, les porteurs de projets pourraient proposer des projets plus robustes techniquement réduisant au maximum les difficultés que peuvent engendrer les échéances européennes et les budgets disponibles.

Les acteurs sont conscients de la difficulté de mettre en place un tel système dans un cadre FEDER, mais les projets y gagneraient en qualité et en pertinence, tandis que les processus pourraient s'en retrouver plus fluides.

De plus, il est utile de rappeler que les projets de réglementation européenne pour la programmation 2021-2027 envisagent de resserrer le délai N+3 en N+2². Ainsi, il sera d'autant plus important d'avoir un processus de sélection performant avec des décisions d'attribution dans un délai raisonnable, tout en s'assurant que les difficultés techniques rencontrées (problèmes fonciers et administratifs, délai pour obtenir les avis techniques des administrations de tutelle, délai d'approbation des marchés publics etc.) sont solutionnées au départ de la mise en œuvre des projets. Cette combinaison permettra d'assurer avec plus de sérénité le délai N+2.

8.2.3. Les critères des administrations fonctionnelles

Nous avons également analysé le rôle des administrations fonctionnelles dans la sélection des projets et principalement, pour le volet qui nous concerne ici, leur avis à propos des critères de sélection.

Les administrations fonctionnelles n'ont pas eu de rôle à jouer dans la définition des critères de sélection. Chaque administration a bénéficié d'une grille de lecture, transmise par le DCF5, pour analyser les différents projets.

Chaque administration fonctionnelle porte son attention sur des critères particuliers, propre à son cœur de métier, lors de l'analyse des projets soumis. Certaines administrations ont donné, à leurs agents, des consignes complémentaires pour aider et harmoniser leur travail et ainsi proposer une réponse unique et cohérente pour tous les projets. Par exemple, le SPW Energie a choisi de compléter par lui-même la fiche de critères avec ses points d'attention et ses critères d'évaluation en interne, notamment avec leur stratégie et objectifs prioritaires.

Il est observé un manque de technicité des critères de sélection. Ce point est corroboré par les déclarations des AF. Ce manque de technicité est principalement dû, selon les administrations, à l'harmonisation des critères pour toutes les administrations fonctionnelles. Cette harmonisation, bien qu'appréciée pour uniformiser les avis, ne permet aux administrations de se prononcer sur les spécificités de leur métier.

Fiche d'analyse de candidature - Administration fonctionnelle

Identification du projet :

Intitulé du portefeuille :
 Intitulé du projet :
 Bénéficiaire :
 Zone d'intervention :
 Axe :
 Section :
 Mesure :
 Priorité d'inv. :
 revitalisation d
 pollution atmo:
 Chef de file :
 Administration fonctionnelle :
 N° du dossier :

Date de l'avis :

Éléments d'appréciation du projet

Contenu des actions

Cohérence des actions proposées avec les politiques wallonnes :
 Faisabilité technique du projet :
 Commentaires :

Objectifs fixés (indicateurs)

Méthodologie de quantification des indicateurs jointe
 Cohérence et qualité de la méthodologie :
 Objectifs fixés en adéquation avec les actions proposées et la mesure du programme :
 Commentaires :

Détail des coûts du plan financier

Plan financier suffisamment détaillé
 Adéquation des coûts avec les objectifs du projet et les actions tronçonnées :
 Éligibilité des postes de dépenses :
 Si pas totale, lister les postes inéligibles :
 Commentaires :

Recettes

Déclaration correcte des recettes par rapport au projet
 Le cas échéant:
 Méthodologie d'établissement du déficit d'autofinancement jointe
 Cohérence et qualité de la méthodologie :
 Recettes et coûts suffisamment détaillés :
 Commentaires :

Divers (autres commentaires) :

² La politique de développement régional et de cohésion au-delà de 2020: questions et réponses, 29 mai 2018 (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/MEMO_18_3866)

Par ailleurs, le rôle de chacun apparaît comme cloisonné au sein du processus, chacun se concentrant sur une étape particulière. Entre les différentes administrations fonctionnelles, il existe des divergences de points de vue, n'aidant pas à une harmonisation des avis rendus. Certaines AF sont demandeuses de jouer un rôle plus important au sein de la sélection des projets, elles souhaitent :

- disposer davantage de contacts avec les opérateurs de terrain et jouer, le cas échéant, un rôle d'accompagnement ;
- être intégrées au travail de définition des critères de sélection.

A *contrario*, d'autres administrations ne souhaitent pas jouer ce rôle et préfèrent se limiter à la remise d'avis.

8.3. Conclusion

La mise en perspective des critères de sélection nous amène à conclure la pertinence de ces derniers. Ils couvrent les différentes exigences du FEDER : stratégie, objectifs, maîtrise foncière, portefeuille, temporalité, impacts économiques. Ils peuvent être caractérisés de génériques ce qui, pour les porteurs de projets, constitue un avantage certain en ce qu'il leur permet de garder une flexibilité dans la construction de leurs projets.

Nous pouvons émettre quelques pistes d'amélioration :

- les critères de sélection mériteraient à être davantage mis en exergue au sein du PO.

Comme nous avons pu le constater dans le volet consacré à l'analyse des critères de sélection, les critères de sélection avec les critères techniques sont régulièrement confondus. Les critères de sélection généraux applicables aux axes 3,4,5 devraient être davantage mis en avant au sein du PO et identifiés comme tels.

- les critères de sélection devraient être explicités et illustrés pour s'assurer que les bénéficiaires disposent d'une compréhension exacte de ces derniers.

Des concepts globaux comme, pour exemple, « une stratégie globale intégrée » ou encore « une approche multidimensionnelle » mériteraient d'être précisés pour les bénéficiaires. Ces critères ne font pas l'objet d'une définition précise au sein des guides à destination des bénéficiaires. En revanche, le DCFS organise au moment de l'appel à projet une réunion au sein des différents territoires dans l'objectif d'informer les porteurs de projets du processus de sélection. Au cours de cette réunion, les critères de sélection sont explicités.

- Bien que la grille d'analyse de la TF relative aux portefeuilles reprenne les critères dont les porteurs de projets ont été informés (critères de sélection par mesure et des critères techniques)³. Il sera utile de rendre moins équivoque la manière dont les critères exposés aux porteurs sont évalués dans les différentes étapes du processus de décision et par qui.

³ Le guide pratique de référence pour les porteurs de projets. Appel à projets publics FEDER du 14 mars au 15 mai 2014, version du 14 mars 2014, p47

- le critère de la maîtrise foncière devrait également être renforcé. Les acteurs ne disposant pas de la maîtrise foncière du site sur lequel le projet est pensé ne doivent pas être sélectionnés. Nous avons pu observer les obstacles que pouvait engendrer la non maîtrise foncière d'un site.
- deux critères de sélection gagneraient à être fusionnés en raison de leur similitude à savoir : « *Un impact sur le développement économique du pôle urbain au-delà de la zone concernée* » et « *Démonstration de l'impact des interventions proposées sur la croissance et l'emploi du territoire considéré et en Wallonie* ».

Sur base des constats établis par les bénéficiaires et les administrations fonctionnelles et de l'analyse des critères de sélection, nous identifions des critères complémentaires à investiguer pour la prochaine programmation. Conformément à la proposition faite précédemment, ces pistes d'amélioration sont identifiées selon les deux angles d'analyse proposés :

Pour les critères dits « stratégiques » (nous renvoyons à notre première type de critères dans l'introduction de ce chapitre, en opposition aux critères techniques) :

- pour réaliser l'analyse de l'éligibilité des projets, il semble nécessaire de veiller à ce que les projets proposés par les acteurs territoriaux s'intègrent dans les stratégies européennes et régionales et contribuent de façon générale aux objectifs du Programme opérationnel.
- Bien que la problématique environnementale et du développement durable soit mise en avant de manière transversale au sein du PO, il n'existe pas de critère de sélection dédié à cette thématique. Le principe de sélectivité thématique ne fait pas partie intégrante des critères de sélection. La valorisation de la dimension énergétique et environnementale pourrait constituer un critère de sélection supplémentaire.

Pour les critères techniques :

- la capacité administrative et opérationnelle du bénéficiaire n'est pas suffisamment anticipée en amont de l'appel à projet. La disponibilité des ressources humaines nécessaires à la construction d'un dossier mais également au suivi des projets une fois ces derniers retenus est un point clairement identifié.
- Il est constaté une relation entre la difficulté de mener un projet et le manque de réflexion sur ce dernier en amont. Il est également mis en exergue la difficulté de définir les caractéristiques techniques du projet avant même que celui-ci n'ait démarré. Il serait dès lors opportun de mettre en place un critère de sélection qui porte sur la qualité et l'état d'avancement de la démarche prospective entamée par l'acteur territorial en amont de l'appel à projet.
- un critère de sélection relatif à la capacité d'un acteur territorial d'assurer le suivi opérationnel et administratif d'un projet une fois la programmation terminée serait intéressant à investiguer. Les projets FEDER ont pour vocation d'être viables une fois la programmation terminée et de contribuer sur le long terme au développement économique d'un territoire. Certains bénéficiaires nous ont fait part de leur difficulté à assurer la maintenance d'un projet une fois celui-ci finalisé dans le cadre de la programmation.

Le tableau ci-dessous fait état de notre analyse pour chaque critère mobilisé dans le processus de sélection des projets :

Analyse des critères de sélection		
N°	Critères	Remarques
Critères soumis aux porteurs de projets		
1	Portefeuille de projets s'inscrivant dans une stratégie globale intégrée couvrant l'ensemble du territoire du pôle urbain	⊙ Il pourrait être pertinent d'étendre ce critère à la logique de portefeuilles thématiques
2	Le cas échéant une maîtrise foncière avérée sur la zone d'intervention concernée	⊙ Ce critère doit être renforcé et avoir un poids plus important dans l'analyse des projets, voire devenir un critère d'exclusion
3	Un impact sur le développement économique du pôle urbain au-delà de la zone de concernée	⊗ Nous proposons de fusionner ce critère avec le critère de sélection 6 qui porte également sur l'impact du projet sur le développement économique de la Wallonie
4	Une approche multidimensionnelle démontrée	⊗ Ce critère doit davantage être explicité. L'approche multidimensionnelle vise-t-elle les portefeuilles, les projets, la stratégie, les acteurs ?
5	Une objectivation de la faisabilité du projet dans des temporalités compatibles avec les fonds structurels notamment via l'identification des étapes juridiques nécessaires	⊙ Ce critère doit être maintenu et doit faire l'objet d'une attention particulière dans le chef des porteurs de projets
6	Démonstration de l'impact des interventions proposées sur la croissance et l'emploi du territoire considéré et en Wallonie	⊗ Ce critère doit être nuancé, il est difficile de démontrer l'impact d'un projet avant même que celui-ci ne soit initié Il serait pertinent d'intégrer dans cette réflexion une composante sur les logiques partenariales entre les acteurs (publics et privés) et leurs effets potentiels sur le développement de la croissance et de l'emploi en Wallonie
7	Affichage d'objectifs clairs et précis	⊙ Ce critère de sélection est à maintenir. Il serait cependant intéressant de définir la notion « d'objectifs clairs et précis »
Critères des Administrations fonctionnelles		
1	Contenu des actions	⊙ Ces critères doivent être maintenus mais précisés. Nous proposons

Analyse des critères de sélection		
N°	Critères	Remarques
	<ul style="list-style-type: none"> - cohérence des actions proposées avec les politiques wallonnes - faisabilité technique du projet 	<p>d'adapter ces deux critères à la thématique concernée et donc à l'AF en charge de réaliser l'analyse</p> <p>La faisabilité du projet devrait également être étudiée au regard des études préalables réalisées par le porteur de projet</p>
2	Objectifs fixés <ul style="list-style-type: none"> - méthodologie de quantification des indicateurs jointe - cohérence et qualité de la méthodologie - objectifs fixés en adéquation avec les actions proposées et la mesure du programme 	<p>⊙ Les critères d'analyse relatifs aux objectifs fixés doivent subsister</p>
3	Détail des coûts du plan financier <ul style="list-style-type: none"> - Plan financier suffisamment détaillé - Adéquation des couts avec les objectifs du projet et les actions proposées - Eligibilité des postes de dépenses 	<p>⊙ Ces critères qui portent sur le volet financier du projet doivent être maintenus mais posent la question de savoir si les AF sont compétentes pour se positionner sur ce type de critères très techniques</p>
4	Recettes <ul style="list-style-type: none"> - Déclaration correcte des recettes par rapport au projet 	
Critères d'analyse du DCFS		
1	Type de portefeuille	<p>⊙ Il s'agit davantage d'un critère descriptif</p>
2	Cohérence interne du portefeuille <ul style="list-style-type: none"> - Résultats attendus, complémentarité des projets, synergie et effet de levier, plus-value du portefeuille 	<p>⊙ Ces critères sont pertinents. La pérennité du projet, la solidité des partenariats seraient également des points à investiguer</p>
3	Cohérence externe du portefeuille <ul style="list-style-type: none"> - Liens avec la stratégie Europe 2020 	<p>⊙ Ce critère doit être maintenu. La cohérence des projets proposés au regard des défis actuels de l'Europe pourrait être investigué dans ce volet</p>
4	Bénéficiaire repris dans la liste des bénéficiaires potentiels	<p>⊙ L'expérience préalable du porteur de projet pourrait ici être analysée afin que l'administration puisse rapidement cibler les territoires moins expérimentés avec les programmations FEDER et les soutenir d'avantage</p> <p>L'analyse de l'adéquation entre les moyens humains et les objectifs fixés serait également pertinente à investiguer</p>

Analyse des critères de sélection		
N°	Critères	Remarques
5	<p>Contenu des actions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suffisamment détaillées - Actions éligibles - Adéquation des actions avec le contenu de la mesure - Adéquation des actions avec la (les priorité(s) d'investissement 	<p>⊙ Pas de commentaire sur ce critère</p>
6	<p>Situation géographique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zone éligible - Concentration géographique 	<p>⊗ Ce critère doit être clarifié. Comme spécifié dans le rapport intermédiaire, sur ces critères la Wallonie devrait davantage clarifier son positionnement (quelles sont les zones à privilégier ?)</p>
7	<p>Objectifs fixés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie de quantification des indicateurs jointe - Cohérence et qualité de la méthodologie - Objectifs fixés en adéquation avec les actions proposées et la mesure du programme 	<p>⊙ Les critères d'analyse relatifs aux objectifs fixés doivent subsister</p>
8	<p>Détail des coûts du plan financier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan financier suffisamment détaillé - Adéquation des coûts avec les objectifs du projet et les actions proposées - Éligibilité des postes de dépenses 	<p>⊙ Ces critères financiers doivent être maintenus pour garantir que les fonds disponibles sont dépensés conformément aux règles</p>
9	<p>Recettes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déclaration correcte des recettes par rapport au projet <p>Le cas échéant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie d'établissement du déficit d'autofinancement jointe - Cohérence et qualité de la méthodologie - Recettes et coûts suffisamment détaillés 	<p>L'attention doit être renforcée sur la viabilité des projets à long terme, une fois le financement FEDER terminé</p>
10	<p>Critères de sélection</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compatibilité avec la règle N+3 (échancier des dépenses et calendrier) et cohérence globale avec les critères de sélection 	<p>⊗ La vérification du respect de la règle N+3 pourrait être intégrée dans la réflexion sur le plan financier</p> <p>Pour aboutir à une analyse solide de la cohérence avec les critères de sélection, il est indispensable de davantage sensibiliser les porteurs de projets sur ce que sont les critères de sélection</p>

Analyse des critères de sélection		
N°	Critères	Remarques
Critères de sélection de la Task Force		
1	Forces	⊗ Ces catégories d'analyse sont intéressantes et se basent sur l'analyse SWOT des consultants. En revanche, ils ne constituent pas un réel critère de sélection. L'alternative serait de se positionner sur la qualité du projet avec des sous-critères prédéfinis
2	Faiblesses	
3	Analyse du budget	⊙ Ce critère financier doit être maintenu pour garantir que les fonds disponibles sont dépensés conformément aux règles
4	Général	⊗ Le contenu de cette catégorie n'est pas suffisamment précis. Pour la maintenir il faudrait la clarifier
5	Besoins	⊙ L'analyse des besoins arrive tard dans le processus d'analyse des projets. Aucun autre critère ne porte sur l'identification préalable des besoins et la question de savoir si le projet est cohérent avec les besoins du territoire concerné
6	Innovation	⊙ Cet aspect d'innovation est à maintenir et doit être analysé au regard des autres initiatives déjà menées sur la zone
7	Action du projet versus structure	⊙ Ce critère, bien que peu explicite, permet de vérifier la cohérence entre le projet et le PO, il est dès lors à maintenir
8	Calendrier	⊙ Ce critère financier doit être maintenu

9. Evaluation des portefeuilles de projets sélectionnés

9.1. Réponses aux questions d'évaluation

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
1	<i>Les orientations en matière de développement territorial émergeant de la programmation FEDER 2014-2020 concilient-t-elles les besoins du territoire wallon avec les priorités et attentes européennes, régionales et locales ? Cette stratégie permet-elle de s'orienter vers les résultats attendus au travers des priorités d'investissement ?</i>				

La période préalable à la préparation du FEDER a été marquée, au sein des EIR et des pôles urbains concernés par le FEDER, par un grand investissement dans la réflexion stratégique : les projets de territoires et autres démarches d'intelligence territoriale se sont multipliés à une échelle supra communale. Dans la plupart des situations territoriales, l'intercommunale de développement économique - qui a joué, pour l'occasion un rôle d'agence de développement territorial - a piloté la démarche dans une logique de mobilisation des acteurs et de réflexion multisectorielle. Bien calibrées dans le temps, les démarches ont balisé le terrain des projets soumis au FEDER.

Force est de constater, comme nous le faisons plus loin, que, parmi les attentes européennes, certaines ont été davantage investies que d'autres. Surtout l'axe 3, de façon assez classique. Néanmoins, on peut parler d'un recouvrement assez large entre plusieurs familles de priorités territoriales, malgré leur diversité, et les priorités européennes. Comme nous le montrons par ailleurs, les objectifs en matière de production et de réduction d'énergie ont été fondatrices pour certains territoires et certaines villes. Le même objectif bas carbone a été couvert par un certain nombre de projets visant à transformer la mobilité, voyant émerger des projets tantôt classiques mais nécessaires - délestage routier - tantôt innovants : passerelles, intermodalité, transports en commun à haut niveau de service. A tel point que des arbitrages ont dû être faits pour des projets parfois très ambitieux. La task-force a dû effectuer des choix difficiles dans une liste de projets riche, souvent audacieuse et qui a obligé à faire deux types de choix : refuser des projets, mais aussi en diminuer l'envergure. On ne peut donc pas dire que les priorités européennes ont inhibé les porteurs de projets. A titre illustratif, pour les trois axes évalués, 112 projets ont finalement été retenus pour un dépôt de 630 propositions. De nombreux projets non retenus concernent les thématiques du transport et de l'énergie, avec probablement, des enjeux sur l'envergure et la maturité de ces projets (extension du tram de Liège, Transport à Haut Niveau de Service dans le Cœur du Hainaut), là où des projets plus classiques en matière de développement touristique ou commercial ont sans doute été écartés pour de réelles questions de pertinence.

On peut donc parler d'alignement et même de dépassement des objectifs européens par les besoins territoriaux, avec la limite forte de cette concentration autour de l'axe 3.

Axe	Mesure	Montant
3	3.1.1	249 866 992,15€
	3.1.2	62 434 511,40€
Total axe 3		312 301 503,55€
4	4.1.1	14 343 953,83€
	4.2.3	7 472 228,97€
	4.3.1	49 945 313,36€
	4.4.1	86 186 073,03€
	4.5.1	13 324 076,38€
Total axe 4		171 271 645,57€
5	5.1.1	34 052 008,50€
	5.2.1	44 555 651,16€
Total axe 5		78 607 659,66€

Source : EUROGES (extraction du 09-09-2019).

A la question de savoir si cette stratégie permet de s'orienter vers les résultats attendus au travers des priorités d'investissement, la réponse est sans doute plus nuancée et fortement dépendante des investissements réalisés dans chaque axe. Sans présumer des résultats finaux, on peut penser que les résultats attendus aux niveaux des O.S.3.1 (Revitalisation de l'espace public urbain), O.S.5.1. (Stratégie de développement à faible émission de carbone en zone urbaine) et O.S.5.2 (Revitalisation de certains quartiers urbains) seront atteints. Les objectifs relatifs à l'axe 4 le seront moins mais, là où ils ont été mobilisés, seront d'une ampleur intéressante, car le fruit d'une réelle politique de concentration d'efforts associée à un pari stratégique fort.

Nous pensons que l'asymétrie anticipée de ces attendus est davantage le résultat d'un processus de sélection fort de la part de la Task Force attentive à des projets suffisamment bien ficelés et matures - lié à un problème de luxe -qu'à un faible investissement des territoires à l'égard de certains objectifs de l'axe 4. En effet, nous pouvons également penser que la maturité stratégique des pôles était plus forte sur les objectifs fort nourris (des axes 3 et 5) alors que les risques et les incertitudes étaient plus importantes sur les autres objectifs (axe 4).

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
2	<i>Les logiques d'intervention des portefeuilles de projets de la programmation 2014 -2020 sont-elles explicites sur leurs liens avec les résultats attendus du Programme opérationnel 2014-2020 ?</i>				

Les logiques d'intervention des portefeuilles ont été explicitées par les porteurs, notamment via les résultats attendus des projets. Ces dernières ont également été confrontées à la vision des administrations fonctionnelles, travaillant quotidiennement sur des projets similaires.

Le tableau ci-dessous explicite les résultats attendus, par axe et par mesure, du Programme opérationnel :

Axe(s)	Mesure(s)	Résultats attendus du PO
Axe 3	3.1.1 3.1.2	Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable
Axe 4	4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4	Améliorer l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises ou leur cadre physique d'accueil pour qu'elles puissent se doter des moyens nécessaires pour s'inscrire dans une économie à faible intensité de carbone et ainsi participer au processus de croissance et d'innovation régionale.
Axe 4	4.3.1	Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via des actions de soutien à l'efficacité énergétique et à la gestion intelligente de l'énergie dans les infrastructures publiques
Axe 4	4.5.1	Augmenter sur le territoire wallon les capacités de production combinée de chaleur et d'électricité via la cogénération
Axe 4	4.1.1	Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via des actions de production et de distribution d'énergie provenant de sources renouvelables
Axe 4 Axe 5	4.4.1 5.1.1	Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via la conception de stratégies de développement à faible émission de carbone en zone urbaine et des actions liées aux modes de transport durables, intelligents, flexibles entre eux
Axe 5	5.2.1	Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises

Source : Wallonie-2020.EU, La Stratégie wallonne pour une croissance intelligente durable et inclusive en partenariat avec l'Union Européenne : Programme opérationnel FEDER 2014-2020 (Version approuvée par la Commission le 11 décembre 2018 - Décision C(2018) 8669))

Nous proposons de répondre à cette question de pertinence à travers l'analyse d'un tableau. Le tableau est structuré comme suit :

- 1^{ère} colonne : pour chaque pôle urbain, les résultats attendus de leurs projets définis sur base des mesures qu'ils ont pu mobiliser.
- 2^{ème} colonne : pour chaque portefeuille, les résultats attendus tels qu'identifiés par les porteurs de projets, tous axes confondus, dans leur dossier de candidature sont cités.

Sur base de ces informations, nous avons procédé à un exercice de croisement entre les résultats attendus du Programme opérationnel et les résultats attendus tels qu'identifiés dans les fiches projets des acteurs territoriaux. La correspondance a été analysée.

L'analyse de ce tableau nous permet de constater que, dans sa globalité, les logiques d'intervention des portefeuilles de projets sont explicites et cohérentes avec les résultats attendus du PO. Puisque nous savons que les pôles urbains avaient tous une stratégie territoriale préalable (à l'exception de Verviers), nous pouvons affirmer que cette stratégie a été déterminante pour aider les pôles à structurer leurs besoins et leur priorité et les rendre cohérents au regard du PO. Les besoins identifiés dans le PO (cfr. Les 6 catégories dans la section 5) correspondent aux besoins de terrain exposés dans les stratégies. Toutefois, la cohérence entre les réalisations des portefeuilles de projets et les résultats attendus est qualifiée de « moyenne » pour une partie des pôles (5 pôles urbains sur les 12 concernés). Il est observé à plusieurs reprises que des pôles se sont montrés trop ambitieux quant aux résultats potentiels que le PO peut leur permettre d'atteindre. Ces derniers ne sont pas parvenus à identifier clairement les limites des 3 axes concernés, leur prêtant des effets potentiels difficilement atteignables.

Les résultats de cet exercice sont à nuancer. Les résultats attendus tels qu'identifiés par les porteurs de projets et repris dans le tableau ci-dessous concernent les résultats attendus au moment du dépôt des projets. Ils sont dès lors théoriques. En effet, il faut constater qu'entre le dépôt et la réalisation concrète et technique du projet, des différences en termes de résultats peuvent apparaître. Par exemple, la thématique de l'énergie renouvelable comporte un degré d'exigence technologique important et constitue une relative nouveauté pour les villes. Ceci est un facteur bloquant majeur identifié par le SPW TLPE. En effet, très peu de villes wallonnes ont déjà développé une réelle expertise interne sur la transition bas carbone bien que cet enjeu soit aujourd'hui clairement identifié dans leur stratégie locale. Selon l'administration régionale, c'est la principale raison pour laquelle il est observé une dissension entre la qualité des projets déposés et les attentes initiales portées sur cette thématique. De ce fait, si les résultats attendus du porteur de projet sont théoriquement élevés, la réalité tend à démontrer que les résultats seront un peu plus en deçà que les attentes des porteurs.

Le manque de critères techniques précis dans les documents de présentation du PO n'ont pas non plus, selon notre analyse, aidé à orienter les porteurs de projets. Il semble ainsi y avoir un décalage entre, d'une part, l'ambition qui est clairement identifiée et, d'autre part, la maîtrise technique, dans le chef de l'acteur territorial, nécessaire à la réalisation de ce type de projet. Pour cet aspect, nous vous renvoyons au volet du rapport d'évaluation qui porte sur l'analyse des critères de sélection au sein duquel nous détaillons le manque de critères techniques pertinents et la faible association des administrations fonctionnelles dans la rédaction des documents de programmation.

Intitulé du portefeuille par pôle urbain	Résultats attendus selon le PO, par objectif spécifique	Résultats attendus par le porteur de projet (description portefeuille, dans la fiche-projet)	Correspondance
<p>Arlon :</p> <p>DYNAMO</p>	<p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p>	<p>Attractivité de la ville envers les étudiants, touristes, entrepreneurs</p> <p>Augmentation de la fréquentation et création d'une vie de ville en centre-ville (augmenter l'offre récréative, culturelle et touristique)</p> <p>Renforcer la fonction commerciale du centre-ville et le campus étudiant</p> <p>Réduire les GES dans le centre</p> <p>Initier une dynamique d'innovation et de créativité (étudiants, chercheurs et entreprises)</p>	<p>Moyenne, la ville se fixe beaucoup d'attentes et ne mobilise qu'une seule mesure à cette fin.</p>
<p>Charleroi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centre d'excellence en efficacité énergétique et développement durable - Charleroi District Créatif - Charleroi Porte Ouest - Création d'un pôle d'activités économiques urbain 	<p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via des actions de soutien à l'efficacité énergétique et à la gestion intelligente de l'énergie dans les infrastructures publiques</p> <p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via la conception de stratégies de développement à faible émission de carbone en zone urbaine et des actions liées aux modes de transport durables, intelligents, flexibles entre eux</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les</p>	<p>Redonner à Charleroi un rôle de pôle métropolitain : attractivité et moteur de développement économique</p> <p>Rénover des infrastructures pour devenir un pôle événementiel, social et culturel (ville « Congrès »)</p> <p>Améliorer la qualité de vie des habitants et leur nombre</p> <p>Diminuer l'impact GES par la rénovation des grandes infrastructures et dégager des moyens pour de nouveaux projets par les économies générées</p>	<p>Oui</p>

Intitulé du portefeuille par pôle urbain	Résultats attendus selon le PO, par objectif spécifique	Résultats attendus par le porteur de projet (description portefeuille, dans la fiche-projet)	Correspondance
	<p>entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p> <p>Augmenter sur le territoire wallon les capacités de production combinée de chaleur et d'électricité via la cogénération</p>	<p>Revitaliser le cœur urbain : réhabiliter les sols et donner plus d'accès via les modes de transports doux</p> <p>Augmenter la fréquentation touristique</p>	
<p>Herstal :</p> <p>Herstal, une nouvelle urbanité pour une Ville durable</p>	<p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p> <p>Augmenter sur le territoire wallon les capacités de production combinée de chaleur et d'électricité via la cogénération</p>	<p>Amélioration de cadre et de la qualité de vie</p> <p>Réduction des coûts énergétiques pour les citoyens/utilisation rationnelle de l'énergie dans les bâtiments publics</p> <p>Aménagement d'espaces verts sur les anciennes friches</p> <p>Rénover le centre-ville avec une priorité aux espaces de rencontres et à la mobilité douce</p>	<p>Oui</p>
<p>La Louvière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intermodalité - La barre au Centre : Pérennisation, revitalisation et valorisation du site et de l'infrastructure du canal du Centre 	<p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable</p> <p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via des actions de</p>	<p>Reconstituer le tissu urbain par de nouveaux axes structurants et la réhabilitation de parcelles</p> <p>Utiliser ces parcelles à des activités nouvelles non présentes dans le centre-ville et à proximité des TEC</p>	<p>Moyenne, la ville se fixe beaucoup d'attentes et ne mobilise pas toutes les mesures pouvant répondre</p>

Intitulé du portefeuille par pôle urbain	Résultats attendus selon le PO, par objectif spécifique	Résultats attendus par le porteur de projet (description portefeuille, dans la fiche-projet)	Correspondance
<p>historique classé au patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rénovation urbaine du centre-ville de La Louvière 	<p>production et de distribution d'énergie provenant de sources renouvelables</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p>	<p>Rendre les espaces verts accessibles depuis le centre-ville</p> <p>Développer des activités encourageant la mixité de fonction et fréquentation (cohésion sociale)</p> <p>Créer un réseau de voiries (routes, voies piétonnes et cyclistes) et d'espaces publics (dont verts) pour structurer les investissements</p> <p>Utiliser le secteur récréatif/culturel (diversifier et renforcer l'offre) comme levier économique du centre-ville</p> <p>Revalorisation foncière globale du pôle et lutter contre l'étalement urbain</p> <p>Assainir les friches principales du pôle</p>	<p>adéquatement à ces attentes.</p>
<p>Liège</p> <p>Liège, ville en transition</p>	<p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable</p> <p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via des actions de soutien à l'efficacité énergétique et à la gestion intelligente de l'énergie dans les infrastructures publiques</p>	<p>Attractivité et compétitivité du centre-ville (entreprises et commerce)</p> <p>Transformer les habitudes des usagers</p> <p>Connecter les quartiers urbains via la mobilité douce et des TEC en vue de réduire les GES, le temps de parcours et optimiser l'utilisation des sols</p> <p>Réaffecter de grandes zones urbaines qui ont été désertées</p>	<p>Oui</p>

Intitulé du portefeuille par pôle urbain	Résultats attendus selon le PO, par objectif spécifique	Résultats attendus par le porteur de projet (description portefeuille, dans la fiche-projet)	Correspondance
	<p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via la conception de stratégies de développement à faible émission de carbone en zone urbaine et des actions liées aux modes de transport durables, intelligents, flexibles entre eux</p>	<p>Densifier le centre et offrir de nouveaux espaces publics</p> <p>Rendre les logements urbains accessibles (mobilité) et efficaces (GES)</p> <p>Rendre les bâtiments rénovés exemplaires d'un point de vue carbone</p> <p>Augmenter la part des TEC</p>	
<p>Mons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente - CREATION D'UNE RECYCLERIE SUR LE TERRITOIRE "COEUR DU HAINAUT, CENTRE D'ENERGIES - DISTRIBUTION D'ENERGIE - ZAE Coeur du Hainaut 2025 	<p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via la conception de stratégies de développement à faible émission de carbone en zone urbaine et des actions liées aux modes de transport durables, intelligents, flexibles entre eux</p> <p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via des actions de production et de distribution d'énergie provenant de sources renouvelables</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p>	<p>Attractivité territoriale et construction d'une image positive</p> <p>Redynamisation du commerce</p> <p>Des bâtiments publics exemplatifs au niveau énergétique</p> <p>Améliorer le cadre de vie et les services délivrés au citoyen</p> <p>Faire de Mons un pôle touristique reconnu</p> <p>Connecter la ville historique et la nouvelle ville via la mobilité douce et l'intermodalité</p> <p>Créer un environnement favorable au développement économique et touristique</p>	<p>Oui</p>

Intitulé du portefeuille par pôle urbain	Résultats attendus selon le PO, par objectif spécifique	Résultats attendus par le porteur de projet (description portefeuille, dans la fiche-projet)	Correspondance
	<p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via des actions de soutien à l'efficacité énergétique et à la gestion intelligente de l'énergie dans les infrastructures publiques</p> <p>Améliorer l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises ou leur cadre physique d'accueil pour qu'elles puissent se doter des moyens nécessaires pour s'inscrire dans une économie à faible intensité de carbone et ainsi participer au processus de croissance et d'innovation régionale.</p>		
<p>Mouscron</p> <p>MOUSCRON - Pôles et Axes structurants - Développement - Revitalisation</p>	<p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via la conception de stratégies de développement à faible émission de carbone en zone urbaine et des actions liées aux modes de transport durables, intelligents, flexibles entre eux</p>	<p>Conforter l'économie locale via le développement commercial et l'attractivité</p> <p>Valoriser les atouts touristiques</p> <p>Améliorer le maillage écologique et la ceinture verte autour de la ville</p> <p>Avantager la mobilité durable, l'intermodalité et les TEC</p>	<p>Moyenne, un objectif d'attractivité économique et touristique est affiché mais non traduit dans les mesures mobilisées</p>
<p>Namur</p> <p>NAMUR INNOVATIVE CITY LAB</p>	<p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable</p>	<p>Améliorer la compétitivité économique de la ville et générer des emplois durables</p> <p>Utiliser les ressources créatives de la ville (TRAKK) pour développer une idéation sur l'environnement, la cohésion sociale et</p>	<p>Moyenne, la ville se fixe beaucoup d'attentes dont une faible partie ne peut être remplie</p>

Intitulé du portefeuille par pôle urbain	Résultats attendus selon le PO, par objectif spécifique	Résultats attendus par le porteur de projet (description portefeuille, dans la fiche-projet)	Correspondance
	<p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via la conception de stratégies de développement à faible émission de carbone en zone urbaine et des actions liées aux modes de transport durables, intelligents, flexibles entre eux</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p>	<p>l'attractivité du territoire (nouvelle gouvernance et implication citoyenne)</p> <p>Renforcer l'attractivité en vue de développer l'offre commerciale</p> <p>Assurer le déploiement d'infrastructures de mobilité et les services liés (smart city)</p> <p>Promouvoir une mobilité adaptée aux réalités urbaines</p> <p>Lutter contre la fracture numérique et lutter contre les exclusions</p>	<p>par les mesures des axes 3-4-5 du FEDER</p>
<p>Sambreville</p> <p>SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation</p>	<p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p>	<p>Reconvertir d'anciens sites industriels désaffectés</p> <p>Rendre les services publics davantage accessibles</p> <p>Intégrer l'innovation comme référence transversale aux projets et dispositifs (incubateurs, projets de recherche etc.)</p> <p>Avoir une démarche bas carbone transversale pour la mobilité et les infrastructures</p> <p>Utiliser l'économie sociale comme créateur de richesse</p>	<p>Moyenne, les attentes dépassent le cadre d'intervention des mesures des axes 3-4-5</p>

Intitulé du portefeuille par pôle urbain	Résultats attendus selon le PO, par objectif spécifique	Résultats attendus par le porteur de projet (description portefeuille, dans la fiche-projet)	Correspondance
		<p>Utiliser la nature comme outil de cohésion sociale/réhabiliter des espaces verts</p> <p>Lutter contre les friches industrielles</p> <p>Faire de Sambreville le pôle d'attractivité du Val de Sambre</p>	
<p>Seraing</p> <p>Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne</p>	<p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p> <p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via la conception de stratégies de développement à faible émission de carbone en zone urbaine et des actions liées aux modes de transport durables, intelligents, flexibles entre eux</p>	<p>Assainir les friches du pôle</p> <p>Améliorer le cadre de vie via une meilleure mobilité, qualité de vie et des espaces attractifs pour le citoyen, l'entreprise et l'utilisateur</p> <p>Connecter en mobilité urbaine les différents points d'activité économique de la ville/décloisonner les centres d'activités</p> <p>Développer des espaces commerciaux et économiques</p> <p>Développer la multimodalité dans une optique de réduction des GES</p>	<p>Oui</p>
<p>Tournai :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde - SmarTournai 	<p>Améliorer l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises ou leur cadre physique d'accueil pour qu'elles puissent se doter des moyens nécessaires pour s'inscrire dans une économie à faible intensité de carbone et ainsi participer au processus de croissance et d'innovation régionale.</p>	<p>Valoriser la démarche auprès de l'UNESCO</p> <p>Doter la ville d'espaces publics attractifs afin de générer un levier commercial et touristique</p> <p>Améliorer l'attractivité de Tournai dans l'Eurométropole et augmenter la fréquentation de centre-ville</p>	<p>Oui</p>

Intitulé du portefeuille par pôle urbain	Résultats attendus selon le PO, par objectif spécifique	Résultats attendus par le porteur de projet (description portefeuille, dans la fiche-projet)	Correspondance
	<p>Contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via la conception de stratégies de développement à faible émission de carbone en zone urbaine et des actions liées aux modes de transport durables, intelligents, flexibles entre eux</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p>	<p>Engager Tournai dans la mouvance « smartcity »</p> <p>Réduire les GES avec par la création d'une plate-forme multimodale et de nouvelles infrastructures de mobilité douce</p>	
<p>Verviers</p> <p>Vallée de la Vesdre - Revitalisation urbaine</p>	<p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises</p> <p>Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens que pour les visiteurs et les entreprises en accentuant les politiques visant à redonner aux pôles urbains leur rôle de moteur du développement économique durable</p>	<p>Assainir les sites industriels désaffectés</p> <p>Créer des entreprises et relancer l'activité économique en centre-ville</p> <p>Améliorer le cadre de vie via la réduction de la pollution atmosphérique et des sols, une préservation de la richesse environnementale</p>	<p>Oui</p>

En conclusion, il est constaté que les logiques d'intervention des porteurs de projets sont cohérentes avec les résultats attendus du PO. Les porteurs ont bien saisi les enjeux de leur territoire et ils les exposent clairement, en cohérence avec le PO. Par ailleurs, une large part des résultats attendus sont communs à tous les pôles (renforcer l'attractivité, encourager la multimodalité, développer l'économie etc.). Nous remarquons que, pour atteindre des résultats similaires, les pôles mobilisent des mesures parfois différentes. Ceci illustre, d'une part, la transversalité des mesures et, d'autre part, l'absence d'une stricte délimitation de celles-ci. Un projet de même nature peut se retrouver dans des mesures différentes, ce qui ne permet pas d'identifier clairement la portée précise de chaque mesure et du résultat attendu qui lui est lié.

Ensuite, il est constaté que les logiques d'intervention des portefeuilles sont très larges et dépassent souvent le scope des mesures du PO. Il est indiqué à plusieurs reprises que la correspondance est moyenne entre le PO et les logiques d'intervention des portefeuilles. Il n'est pas rare qu'un pôle, en mobilisant une mesure, identifie des résultats attendus qui dépassent la portée des axes 3-4-5 du PO. A titre d'exemple, l'innovation, la cohésion sociale, la créativité sont régulièrement identifiés par les porteurs de projets. Or, il ne s'agit pas de résultats attendus des mesures telles qu'identifiées au sein des 3 axes du PO qui nous préoccupent mais davantage d'externalités positives engendrées par la mise en œuvre des projets sur les territoires ou alors de projets qui pourraient être mis en œuvre dans les axes 1 et 2, voire même dans une autre programmation, par exemple le fonds social européen.

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
3	<i>L'articulation des portefeuilles est-elle en cohérence avec les stratégies urbaines mises en place sur le territoire ? La mise en œuvre des projets au sein des portefeuilles est-elle suffisamment intégrée à ces stratégies ?</i>				

La réponse à cette question est très complémentaire à la réponse à la première question. Elle est positive. Trois constats viennent appuyer notre analyse.

Premièrement, le travail de structuration des priorités territoriales s'est souvent organisé dans une dynamique de mobilisation des acteurs territoriaux, y compris les représentants des pôles urbains maillant les territoires. Dans les projets de territoire de Wallonie picarde, du Cœur du Hainaut, du Comité de développement stratégique de Charleroi, d'AXUD ou encore de Réseaulux, les villes ou réseaux de villes sont au cœur de la réflexion, comme points d'ancrage d'une trajectoire de développement géographique où les pôles urbains sont les éléments centraux, tandis que les axes et les espaces interurbains qui les relient sont complémentaires. C'est encore plus vrai dans la vallée liégeoise. Les projets de territoire ont donc pavé la route pour la maturation des stratégies urbaines qui figurent dans le programme opérationnel.

Deuxièmement, on observe une complémentarité entre les échelles : quand le projet de ville existe, parfois de longue date - exemples de Seraing et de son Masterplan, de Tournai, de La Louvière, de Mouscron et de son PST, le FEDER est un levier direct pour mettre en œuvre les projets. Quand le projet de territoire préexiste ou « surmonte » le projet de ville, le FEDER devient un levier pour rendre le projet de ville plus tangible et plus robuste : la Wallonie Picarde, Charleroi, Namur, voire Verviers ont bénéficié de cet effet de contagion. Le critère de la cohérence entre les échelles et les stratégies nous paraît donc bien rencontré.

Troisièmement, dans de nombreux pôles, les projets soumis étaient relativement mûrs. Le FEDER a joué, à leur égard, un rôle d'accélération et d'amplification. On peut également écrire qu'à de rares occasions, il y a des articulations étroites entre les dispositifs régionaux (typiquement la rénovation urbaine) et les projets urbains du FEDER. Ces derniers ont une ampleur bien plus grande et constituent un marqueur symboliquement plus important des stratégies urbaines mises en place. Dit autrement, le FEDER permet de répondre à une ambition stratégique plus grande (ampleur des projets) et plus large (impact territorial des projets). Le FEDER permet aussi une poursuite des ambitions stratégiques dans la durée : des exemples comme ceux de Charleroi, Liège, Herstal, Seraing ou Tournai montrent que la transformation des villes s'opère sur un temps long, auquel deux programmations permettent de répondre tout en orientant les stratégies dans les objectifs européens. A Namur, on perçoit bien que la période 2014-2020 a initié une nouvelle dynamique qui devrait également pouvoir se poursuivre au-delà de la programmation actuelle.

Ceci explique en partie l'importance de l'investissement réalisé dans l'axe 3 - particulièrement la dimension de la revitalisation de l'espace public urbain - par comparaison avec les axes 4 et 5. On notera aussi, pour à la fois nuancer ce constat et appuyer l'analyse d'ensemble que quand un projet de territoire fait le choix d'investir une thématique plus spécifique de développement, les projets investissent plus franchement d'autres thématiques : mobilité multimodale à Namur et à Mouscron, effort sur le carbone à Mons (via la démarche du Cœur de Hainaut - Centre d'Energies qui, précisément, a focalisé un volet important de son projet de territoire sur la thématique énergétique). A Herstal, une triangulation GRE-Arcelor-Ville a permis l'innovation sur le réseau de chaleur, illustrant à nouveau l'intérêt d'une échelle métaterritoriale et l'intelligence collective qu'elle permet.

Cette réponse positive est cependant nuancée par l'analyse de la répartition des rôles entre les grandes villes et les intercommunales de développement économique : Liège et Mons pilotent seules leurs projets tandis que les plus petits pôles urbains s'appuient sur l'intercommunale. Certaines villes se sont positionnées parfois en marge du projet de territoire, théoriquement « in » mais pratiquement « out » avec leur propre vision urbaine.

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
4	<i>La concentration géographique de 2014-2020, avec les 12 pôles urbains définis, permet-elle de mener un développement territorial intégré conforme aux besoins et enjeux identifiés dans le Programme opérationnel 2014-2020 ?</i>				

La concentration géographique sur les pôles urbains constitue une option forte de la stratégie FEDER de la Wallonie. Cette concentration géographique relative, autour de douze pôles urbains, est le fruit du diagnostic de la situation des sept pôles urbains wallons mené dans le cadre de l'évaluation des actions FEDER menées au sein des pôles urbains durant la programmation 2007-2013.

La redynamisation des pôles urbains constitue un défi pour la Wallonie. Les pôles urbains wallons concentrent un certain nombre de problématiques spécifiques :

- précarisation ;
- dégradation du cadre de vie ;
- déclin des activités industrielles ;
- mobilité intra-urbaine.

Les thématiques de l'énergie et du climat constituent des préoccupations essentielles à l'heure actuelle et représentent des défis pour les villes wallonnes. Notons que ces préoccupations énergétiques et climatiques transparaissent de manière transversale dans le PO. En revanche, elles ne sont pas identifiées comme étant des enjeux auxquels les projets FEDER ambitionnent de répondre. Ceci introduit *de facto* la question de la cohérence entre les défis soulevés au sein des pôles urbains et les projets FEDER pensés et développés pour y répondre.

A travers le FEDER, la Wallonie ambitionne, d'une part, de répondre à ces défis auxquels font face les pôles urbains et, d'autre part, d'atteindre une plus grande cohérence spatiale des projets sélectionnés. En effet, ces pôles ont pour vocation de jouer un rôle moteur pour le développement régional, ils sont désignés comme étant les plus à même à diffuser la croissance au sein de l'espace wallon. A travers le FEDER, la Wallonie se donne pour ambition de rendre ces pôles urbains plus attractifs pour les citoyens, visiteurs et entreprises.

Le concept de « pôles urbains » ne répond pas à une définition claire et précise dans le cadre de la stratégie wallonne. En effet, le Gouvernement wallon précise que : « les centres urbains ne doivent pas être entendus comme un centre-ville en tant que tel ou une commune mais bien comme une agglomération ou une zone urbaine élargie. Il ne faut pas se limiter aux seules communes-centres des pôles urbains mais les considérer dans leurs relations avec la périphérie immédiate, sans toutefois prendre en compte des territoires trop importants ». Pourtant dans les faits, nous constatons que la notion de pôle urbain est envisagée par les porteurs de projets à l'échelle stricte de la ville/commune. Pour exemple, le pôle urbain de Namur n'a pas intégré de communes avoisinantes dans la réalisation de ses projets (exemples : Floreffe, la Bruyère, Gesves) alors que la définition du pôle laisse penser à une zone d'influence bien au-delà des frontières de la ville. En son temps, la Politique fédérale des Grandes Villes avait sélectionné des pôles urbains pour déterminer un soutien dans une logique d'agglomération, avec des

financements spécifiques qui s'étaient, in fine, concentrés sur les communes centres. La littérature scientifique a produit de nombreux travaux qui montrent que les problématiques de développement des pôles urbains dépassent la commune-centre et doit s'étendre à l'hinterland périurbain⁴.

Ce concept, sur lequel s'appuie le PO, n'est cependant pas régulièrement mobilisé dans le discours des acteurs territoriaux. Les territoires reconnus comme « pôles urbains » considèrent qu'être identifié comme tel permet avant toute chose de bénéficier d'un avantage stratégique dans la répartition des moyens financiers. Certains questionnent la définition des pôles urbains, leurs frontières sont considérées comme trop larges et peu précises.

Cette question d'évaluation nous permet également de nous interroger sur l'équilibre financier entre les pôles. En effet, la concentration géographique opérée, avec la priorité placée sur ces douze pôles, peut être questionnée au regard de la répartition des moyens financiers des axes 3-4-5. Nous avons pu observer une concentration des moyens financiers sur trois pôles urbains : le Grand Liège (Liège, Herstal, Ans, Seraing et Flémalle), Charleroi et Mons.

Dans l'objectif de maximiser les effets des actions de redynamisation urbaine sur l'ensemble du territoire wallon, une priorité a été accordée à ces douze pôles. Dans les faits, nous observons que 62% des moyens financiers des axes 3-4-5 sont consacrés aux pôles de Liège, Charleroi et Mons.

Analyse des moyens financiers des pôles urbains		
Pôle urbain	Moyens financiers FEDER pour les axes 3 - 4 - 5	Part des moyens financiers FEDER pour les axes 3-4-5
Sambreville	11 928 305,72€	2%
Seraing	32 722 756,64€	6%
Namur	18 288 740,19€	3%
Liège	134 413 472,28€	24%
Tournai	36 528 964,93€	6%
Charleroi	145 069 748,79€	26%
Mons	65 362 408,71€	12%
La Louvière	25 082 363,62€	4%
Arlon	7 000 000,00€	1%
Herstal	16 964 076,38€	3%
Mouscron	11 883 101,40€	2%
Verviers	7 751 206,00€	1%
Autres territoires	49 185 664,12€	9%
Total	562 180 808 ,78€	100%

Source : Données - EUROGES, Calculs - BDO

Le tableau ci-dessous nous permet également de constater que 9% des moyens financiers sont concentrés sur des territoires non identifiés comme des pôles urbains. L'objectif visé, qui est celui de privilégier les pôles urbains, est dès lors rencontré à 90%. En revanche, ce constat

⁴ Voir notamment : <https://journals.openedition.org/belgeo/32246> et <https://cpdt.wallonie.be/sites/default/files/pdf/interieur.pdf>

questionne la pertinence des pôles tels que définis au regard des autres bénéficiaires. Certains acteurs se positionnent en faveur d'une clarification de la stratégie wallonne qui viserait :

- soit à encourager tous les acteurs à participer au FEDER, ceci introduit *de facto* la question de savoir comment soutenir les entités qui ne sont pas identifiées comme pôles urbains à construire et soumettre des projets éligibles au FEDER. Cette idée va à l'encontre de la concentration géographique prônée dans le PO actuel. Cependant, permettre à des territoires hors des pôles urbains de soumissionner et d'obtenir des moyens financiers pour mener leurs projets ouvre la porte, selon notre analyse, à une dispersion potentielle des moyens. A tout le moins, cette possibilité crée une attente dans le chef des territoires qui ne sont pas des pôles. Si l'idée d'une concentration géographique est abandonnée ou moins stricte, il faudra que les « non-pôles » aient l'opportunité de monter en puissance sur ces appels à projet et puissent revendiquer davantage de projets qualitatifs. ;
- soit à privilégier uniquement des pôles urbains, les entités identifiées comme les moteurs de croissance de la Wallonie. Si ce principe de concentration géographique est confirmé, alors il sera opportun d'afficher clairement la non-possibilité pour les autres de soumissionner.

Une troisième voie viserait à confier aux EIR le soin de définir leur pôle de développement, préférentiellement urbain, et de faire des propositions en intégrant la notion d'agglomération, pour sortir d'un prisme communal parfois concurrentiel.

De fait, à travers son PO, la Wallonie a pour volonté de soutenir des approches intégrées à l'initiative des pôles urbains, la réussite d'un développement urbain durable et équilibré dépend d'approches stratégiques intégrées. Sur le terrain, ce développement territorial intégré a été activé avec des intensités différentes sur le territoire : certains se sont appuyés sur le ciblage urbain tel que mis en évidence par le PO, d'autres ont essayé d'élargir ce concept à des espaces ruraux complémentaires. A l'échelle Wallonne la cohérence entre les différentes stratégies est perfectible.

Un développement territorial intégré nécessite une coordination horizontale entre les territoires ainsi qu'une coordination verticale entre l'administration régionale et les territoires.⁵

- La coordination horizontale entre territoires. Force est de constater que, pour ce qui concerne la coordination horizontale, nous observons peu de transversalité entre les pôles urbains wallons. Si les pôles urbains n'ont pas privilégié et concrétisé des dynamiques transversales, les EIR ont - quant à elles - soutenu cette transversalité. En effet, elles ont encouragé et veillé à la complémentarité des projets des entités d'un même territoire afin d'aboutir à la réalisation cohérente de leur stratégie territoriale. C'est notamment le cas du GRE qui a coordonné les projets des pôles urbains de Liège, Herstal, Verviers et Seraing. C'est aussi le cas pour la Wallonie picarde avec Tournai et Mouscron, ou du Cœur du Hainaut qui a composé avec la dualité Mons - La Louvière. Réseaulux a également essayé de proposer des projets visant à renforcer ses polarités

⁵ Flamme, Yves, « Plate-forme démocratique de développement culturel territoriale: création d'un Espace Public dans une approche de la gouvernance territoriale », Cesepe 2008., <https://www.cesepe.be/index.php/73-publications/analyses/politiques-publiques/282-le-developpement-territorial-quelques-clefs-danalyse-pour-le-secteur-culturel>

urbaines. Ce mode de gouvernance spécifique a permis, d'une part, à mettre en place un partenariat stratégique entre les pôles et, d'autre part, à insuffler une dynamique de développement intégré sur les territoires en proposant des projets s'inscrivant dans une démarche cohérente dans les bassins. Ce qui n'empêche bien évidemment pas une concurrence inter-territoriale.

- La coordination verticale entre administrations régionales et territoires. La plupart des acteurs territoriaux disent disposer d'une relation de collaboration constructive avec l'administration régionale. En revanche, nous observons que cette collaboration demeure uniquement administrative et non stratégique.

En conclusion, la concentration géographique a encouragé un développement territorial intégré mais les modalités sont perfectibles. En revanche, nous observons que ce principe est enrichi par la présence des EIR. Nous constatons les prémices d'un développement territorial intégré dans les territoires où les EIR ont joué un rôle prépondérant.

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
5	<i>L'aspect multidimensionnel des stratégies urbaines tel que demandé dans le Programme opérationnel 2014-2020 au travers des 6 priorités d'investissement retenus n'étend-il pas trop les domaines d'intervention des projets ?</i>				

Il est constaté que l'ensemble des villes et EIR rencontrés ont en effet développé une stratégie multidimensionnelle, telle que requise par la programmation. Chaque entité tente d'y développer un schéma cohérent mettant en relation l'ensemble des projets dans le but de construire un portefeuille cohérent. Un projet contribue à la réalisation d'un objectif stratégique sur le territoire concerné et répond aux besoins du territoire.

Alors que ces stratégies englobent une variété de besoins et couvrent une variété de priorités d'investissements, il est observé une concentration thématique et non une dispersion. En effet, la programmation offre une large palette de priorités d'investissement (6) qui se déclinent en 23 domaines d'intervention (DI). Pourtant, les porteurs de projets n'ont mobilisé qu'un nombre restreint de DI. Nous avons procédé à un regroupement des DI en 6 thèmes lors de la construction de la logique d'intervention. Ces 6 thèmes ont tous été mobilisés, prouvant la transversalité du programme. Cependant, cette mobilisation est très variable d'un thème à l'autre. Les thèmes « culture et tourisme » (qui comprend notamment : les palais des expositions, les palais des congrès ou encore les infrastructures touristiques et musées) ainsi que « transport et mobilité durable » comptent ensemble pour 53% des montants mobilisés et 55% des projets. A l'inverse, la thématique de l'énergie renouvelable n'a été sollicitée que dans 5% des cas.

Le PO proposait ainsi 23 DI différents (voir liste en annexe 2 du présent rapport). Il est d'abord constaté que seuls 17 ont été mobilisés dans les projets finalement retenus par la Task Force. Sur ces 17 DI, 5 d'entre eux mobilisent 72% des montants et 75% des projets de la programmation. En termes financiers, le développement et la promotion des actifs touristiques (DI 92) arrive en tête, représentant 22.6% du total des montants octroyés à lui seul. La crainte d'une dilution des DI ne se vérifie dès lors pas. La tendance observée est plutôt celle d'une concentration sur un nombre restreint de DI. Chacun des 5 DI correspond à un thème différent, signifiant que chaque thème à un DI particulier à chaque fois mobilisé. La transversalité du PO n'est pas fortement impactée puisque chaque thème est mobilisé mais l'ensemble des possibilités offertes par les DI ne l'est pas.

Si nous restons toujours focalisés sur ces 5 DI, ceux-ci mobilisent en moyenne entre 4 et 9 pôles selon les DI (voir tableau ci-dessous). Cela illustre que les DI sont largement mobilisés mais pas par tous les pôles urbains à chaque fois. Les pôles ont ainsi opéré des choix quant aux thèmes à mettre en avant sur leur territoire. Il n'existe que 2 des 12 pôles urbains qui ont mobilisés ces 5 DI. Il s'agit de Charleroi et Mons.

Domaine d'intervention	Nombre de projets	Montant FEDER	Nombre de pôles urbains	Thème
092 - Protection, développement et promotion des actifs touristiques publics	18	127,460,003.96 €	6	Culture et tourisme
023 - Mesures environnementales visant à réduire et/ou à éviter les émissions de gaz à effet de serre (y compris le traitement et le stockage du méthane et le compostage)	15	79,678,274.69 €	6	Environnement
034 - Autre réfection ou amélioration du réseau routier (autoroute, route nationale, régionale ou locale)	22	76,421,199.07 €	9	Transport et mobilité durable
089 - Réhabilitation des sites industriels et des terrains contaminés	15	62,434,511.40 €	7	Friches
013 - Rénovation en vue d'accroître l'efficacité énergétique des infrastructures publiques, projets de démonstration et actions de soutien	12	56,085,313.36 €	4	Infrastructures
Total	82	402,079,302.48 €	6,4 (moyenne)	5

Source : Données - EUROGES (extraction du 09-09-2019), Calculs - BDO

Pour ce qui est des 6 priorités d'investissement, une d'entre elles (OT 6.e) Actions visant à l'amélioration de l'environnement urbain, à la revitalisation des villes (réhabilitation de friches industrielles et réduction de la pollution atmosphérique) concentre 74 projets sur 112 et 357 millions, soit plus de 63% des montants de la programmation.

Repartant des stratégies des 6 EIR, il apparaît que les DI mobilisés répondent aux besoins identifiés dans les stratégies, au préalable de la sélection de projet. Si nous reprenons l'exemple de la culture et du tourisme, 4 EIR sont concernées : WAPI (Tournai), Charleroi Sud Hainaut (Charleroi), Cœur du Hainaut (Mons et La Louvière) et le GRE (Seraing et Liège). Chacune des stratégies de ces EIR avait clairement mis en avant le déploiement de l'offre touristique soit comme un levier de développement économique, soit comme un outil de cohésion sociale au sein des centres-villes. Les projets sélectionnés ne peuvent recouvrir tous les besoins identifiés par les EIR mais ils sont en cohérence avec un ou plusieurs aspects des stratégies de territoires, tout en restant focalisés sur un nombre restreint de DI.

S'il est clair que seuls certains DI sont largement mobilisés, nous observons que les projets réalisés sur le terrain restent très variés. Ainsi, sous une appellation commune, il existe une multitude de projets ayant des natures différentes. Le DI le plus mobilisé avec 22 projets est le 34 (Autre réfection ou amélioration du réseau routier (autoroute, route nationale, régionale

ou locale)). Dans les faits, il y est retrouvé autant de projets d'aménagement de places publiques et de voiries, de dispositifs de sécurité (type giratoire et berne centrale), d'aménagement de parking, de création de parc, d'espace piéton (passerelle, espace piéton sécurisé etc.) ou encore des travaux d'égouttage.

De plus, des travaux ayant un public ou objectif commun peuvent se retrouver dans plusieurs DI différents. Nous retrouvons dans les DI 92, 23 et 34 les mêmes types de projets : l'aménagement de voiries pour les voitures ou piétons et la rénovation de places publiques. Pourtant, ces DI répondent à 3 thèmes différents et 3 priorités d'investissement différentes. On retrouve aussi des projets destinés aux piétons dans le DI 34 alors qu'il existe le DI 90 (pistes cyclables et chemins piétonniers) avec des projets de nature identique. Ce dernier n'a été mobilisé que 3 fois.

Enfin, le DI 23 vise à réduire et/ou à éviter les émissions de gaz à effet de serre (y compris le traitement et le stockage du méthane et le compostage). Il est constaté qu'aucun des projets retenus n'a de lien avec le stockage de méthane ou le compostage mais plutôt à des projets d'aménagement de voiries à proximité d'infrastructures de mobilité (essentiellement des gares).

En conclusion, l'aspect multidimensionnel des stratégies urbaines tel que demandé dans le Programme opérationnel 2014-2020 au travers des 6 priorités d'investissement retenus n'étend pas trop les domaines d'intervention des projets. Comme expliqué, 5 DI concentrent une large majorité des projets de la programmation, évitant une dissolution de projets dans une multitude de DI. Cependant, il est constaté que les DI recouvrent des projets très variés et qu'un même type de projet se retrouve dans plusieurs DI différents. Il semble que la définition d'un DI ne soit pas suffisamment claire pour permettre à chaque porteur de projets de « classer » son projet dans un DI ou un autre. Ce choix, de l'aveu de plusieurs porteurs, a été fait aléatoirement face au manque de clarté. Le DCFS a également reclassé les projets par DI une fois la sélection opérée. Il s'avère toutefois que ce reclassement ne solutionne pas la large variété de projets par DI. Bien que la Commission européenne donne une définition des DI, nous préconisons de les illustrer davantage notamment via des exemples de projets.

On se doit de souligner aussi que la concentration observée traduit une attitude prudentielle au bénéfice de projets de nature classique dans le cadre du FEDER. Pour des projets « en rupture » ou plus risqués, que ce soit en mobilité ou en énergie, l'innovation est l'exception. Nous pouvons citer par exemple, parmi les projets non retenus : le projet de la ville d'Arlon « Installation d'un réseau de chaleur collectif », le projet d'IDETA « Développement de la mobilité verte - équipement d'un réseau de borne de rechargement pour un véhicule électrique ».

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
6	<i>Le choix des objectifs thématiques et des priorités d'investissement dans le Programme opérationnel 2014-2020 reste-t-il cohérent au regard des grands problèmes et enjeux actuels (climat, migration...) ?</i>				

Dans un premier temps, intéressons-nous aux objectifs thématiques et aux priorités d'investissement mobilisés au sein des axes 3,4 et 5 du PO.

La réglementation européenne prévoit que les investissements FEDER doivent principalement soutenir les OT1 à OT4, identifiés comme prioritaires. La Wallonie a décidé de promouvoir, au sein de son PO, les OT 1, 3,4 et d'y rajouter deux OT supplémentaires : l'OT6 et l'OT10. Les axes 3,4 et 5 du PO se concentrent sur les OT4 et OT6. La Commission européenne a également identifié plusieurs priorités d'investissement.

Objectifs thématiques et priorités d'investissement PO 2014-2020		
Objectifs thématiques	OT4	Protéger l'environnement et encourager l'utilisation durable des ressources
	OT6	Transition vers une Wallonie bas carbone
Priorités d'investissement	PI 4.b	Favoriser l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises
	PI 6.e	Actions visant à l'amélioration de l'environnement urbain, à la revitalisation des villes, à la réhabilitation de friches industrielles et à la réduction de la pollution atmosphérique
	PI 4.e	Favoriser des stratégies de développement à faible émission de carbone pour tous les types de territoires, en particulier les zones urbaines
	PI 4.c	Soutenir l'efficacité énergétique, la gestion intelligente de l'énergie et l'utilisation des énergies renouvelables dans les infrastructures publiques, y compris dans les bâtiments publics, et dans le secteur du logement
	PI 4.g	Favoriser le recours à la cogénération à haut rendement de chaleur et d'électricité fondée sur la demande de chaleur utile
	PI 4.a	Favoriser la production et la distribution d'énergie provenant des sources renouvelables

Source : Wallonie-2020.EU, La Stratégie wallonne pour une croissance intelligente durable et inclusive en partenariat avec l'Union Européenne : Programme opérationnel FEDER 2014-2020 (Version approuvée par la Commission le 11 décembre 2018 - Décision C(2018) 8669)

Une première analyse des objectifs thématiques et des priorités d'investissement mobilisés permet de constater que l'environnement, l'énergie et le climat constituent les principales préoccupations de la démarche wallonne. Comme le spécifie le PO, ces préoccupations s'articulent autour de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, des énergies renouvelables, de la consommation d'énergie primaire et de l'efficacité énergétique des bâtiments.

Il est important de préciser que les grands problèmes et les enjeux actuels se différencient en fonction du niveau de pouvoir concerné. Nous faisons état des enjeux aux niveaux wallon et européen pour, dans un second temps, analyser la pertinence des OT et des PI au regard de ces enjeux.

Les grands problèmes et les enjeux actuels de la Wallonie :

Pour établir ces enjeux nous sommes repartis du discours du Ministre-président de la Wallonie sur l'état de la Wallonie prononcé au Parlement Wallon en mai 2018. Il établit quatre volets prioritaires : l'économie, le social, la gouvernance et l'environnement.

- En matière d'**économie**, l'emploi demeure une préoccupation majeure pour la Wallonie. La création d'emploi et la lutte contre le chômage constituent les principaux axes au travers desquels la Wallonie doit agir. Le commerce extérieur, les investissements, la confiance des entreprises, la croissance du PIB wallon représentent également des défis pour la Wallonie.
- Sur le volet **social**, la Wallonie fait face à une situation préoccupante en matière de pauvreté. La problématique du vieillissement de la population constitue également une préoccupation au regard de la hausse sensible de l'espérance de vie.
- En matière de **gouvernance**, l'enjeu n'est autre que la confiance qu'accordent les citoyens aux institutions. Une méfiance plus grande à l'égard des institutions politiques est constatée. Les citoyens souhaitent tendre vers une démocratie davantage participative et égalitaire.
- Enfin, les matières **environnementales** demeurent un enjeu primordial. Les efforts à fournir pour tendre vers une réduction des émissions de gaz à effet de serre sont encore importants. La qualité de l'air en Wallonie est à considérer en ce qu'elle peut impacter la santé des citoyens.

Nous avons pu observer que le PO - pour les axes 3,4,5 - se concentrait principalement sur les enjeux environnementaux et énergétiques. Cette volonté se traduit à travers les OT et les PI mobilisés. Les défis sociaux, de gouvernance et de l'emploi ne relèvent pas, quant à eux, spécifiquement du FEDER mais davantage du FSE. Cette observation introduit *de facto* la question des potentielles synergies, des efforts conjoints et coordonnés entre les fonds dans l'objectif d'aboutir à des effets renforcés.

Les grands problèmes et les enjeux actuels de l'Europe :

L'Europe d'aujourd'hui est principalement confrontée à trois enjeux : la crise économique et financière, les migrations et l'environnement⁶.

- Les enjeux économique et financiers sont nombreux pour l'Europe : chômage, productivité, ... Les difficultés rencontrées par la zone euro sont principalement liées aux divergences de point de vue qui subsistent entre les Etats membres ainsi que les situations économiques très divergentes entre l'est, l'ouest, le nord et le sud de l'Union

⁶ Le Monde.fr. Editorial, 28 novembre 2019. Environnement, immigration, numérique... De nombreux défis attendent la Commission européenne. https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/11/28/defis-majeurs-pour-la-commission-europeenne_6020870_3232.html

européenne (types d'industrie, production de valeur ajoutée, formation des travailleurs...).

- La question migratoire est, depuis plusieurs années, au cœur des débats. Les conditions d'entrée et de séjour, les mesures d'intégration sont des leviers sur lesquels l'Europe peut agir.
- Les enjeux environnementaux, climatiques et énergétiques sont au cœur de l'Europe. Bien qu'ils constituent une préoccupation depuis plusieurs années pour l'Europe, ces enjeux sont aujourd'hui au centre des débats. A l'horizon 2030, l'Europe a pris des engagements forts : réduire les émissions de gaz à effet de serre, augmenter la production d'énergies renouvelables et améliorer l'efficacité énergétique. Cette thématique est d'autant plus présente dans le discours européen après l'annonce d'un Green Deal début 2020.

Il n'est pas de la vocation même du FEDER de répondre aux enjeux de la migration. En revanche, à travers le fonds les acteurs nationaux et européens ambitionnent de répondre à des enjeux économiques et environnementaux.

Ainsi, nous pouvons constater qu'à l'échelle wallonne et européenne, les OT et les PI demeurent cohérents avec les priorités actuelles de l'Europe et de la Wallonie. Bien qu'ils soient principalement axés sur les thématiques environnementales, climatiques et énergétiques, les territoires mobilisent ces thématiques dans l'objectif de poursuivre des projets à finalité économique. Complémentairement, les enjeux en matière de croissance et d'emploi sont partagés depuis longtemps entre la Wallonie et l'Europe.

En revanche, nous questionnons la cohérence entre les projets sélectionnés et les OT mobilisés dans le PO. En effet, si les OT mettent l'accent sur les thématiques environnementales et énergétiques, nous observons que les projets dans ce sens sont peu nombreux. Une meilleure adéquation entre les projets retenus et les OT mobilisés doit être assurée notamment à travers des critères de sélection dédiés à ces thématiques (cfr. question d'évaluation n°11). La prochaine période de programmation sera potentiellement plus exigeante quant à cette articulation.

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
7	<i>Pourquoi certaines mesures ou actions sont-elles faiblement représentées dans les portefeuilles de projets retenus ?</i>				

Pour répondre à cette question d'évaluation, nous avons dans un premier temps investigué la mobilisation, par les acteurs de terrain, des différentes mesures qui constituent les axes 3-4 et 5. Le tableau ci-dessous illustre le nombre de projets retenus pour chaque mesure concernée :

Mesure	# de projets	% des montants investis
Mesure 3.1.1. : Territoire - Renforcement de l'attractivité urbaine pour les citoyens, les visiteurs et les entreprises	42 projets	44.45%
Mesure 3.1.2 : Territoire - Dépollution visant la reconversion des friches industrielles urbaines	15 projets	11.1%
Mesure 4.1.1. : Bas-carbone/production à partir d'énergies renouvelables - Renforcement de l'attractivité urbaine pour les citoyens, les visiteurs et les entreprises	1 projets	2.55%
Mesure 4.2.3 : Bas-carbone - Renforcement de la compétitivité du territoire par la création et la requalification d'infrastructures propices à l'accueil des entreprises contribuant à la transition vers une économie bas carbone	3 projets	1.33%
Mesure 4.3.1 : Bas-carbone/bâtiments - Renforcement de l'attractivité urbaine pour les citoyens, les visiteurs et les entreprises	10 projets	8.88%
Mesure 4.4.1 : Bas-carbone/mobilité durable - Renforcement de l'attractivité urbaine pour les citoyens, les visiteurs et les entreprises	14 projets	15.33%
Mesure 4.5.1 : Bas-carbone/ cogénération - Renforcement de l'attractivité urbaine pour les citoyens, les visiteurs et les entreprises	2 projets	2.37%
Mesure 5.1.1 : Urbain/bas-carbone - Renforcement de l'attractivité urbaine pour les citoyens, les visiteurs et les entreprises	8 projets	6.06%
Mesure 5.2.1 : Urbain/revitalisation - Renforcement de l'attractivité urbaine pour les citoyens, les visiteurs et les entreprises	17 projets	7.93%
Total	112 projets	100%

Source : Données - EUROGES, Calculs - BDO

Nous observons que les mesures majoritairement investies sont les mesures de l'axe 3 et principalement la mesure 3.1.1 intitulée « Territoire - Renforcement de l'attractivité urbaine pour les citoyens, les visiteurs et les entreprises ». Les mesures de l'axe 3 représentent 50% des montants des projets territoriaux. Les mesures de l'axe 4 relatives au bas-carbone sont, quant à elles, les mesures les moins investies.

Nous pouvons émettre deux hypothèses pour expliciter la sous-représentation de ces mesures dans les portefeuilles de projets retenus :

- **Hypothèse 1** - La transversalité des mesures de l'axe 3 en comparaison aux autres mesures est observée. Nous observons un déséquilibre dans la qualification et la transversalité des différentes mesures qui composent ces trois axes. Les mesures de l'axe 3 et de l'axe 5 sont davantage génériques et peuvent englober une série de projets. A contrario, les mesures de l'axe 4 sont plus spécifiques et portent sur des thématiques précises. Les porteurs de projets ont fait part de leurs difficultés à déterminer dans quelle(s) mesure(s) s'intègre(nt) leurs projets. Ils auront dès lors tendance à se diriger vers les mesures qui leur semblent les plus transversales à savoir celles de l'axe 3.

Il est probable que ce constat soit dû aux modifications apportées à l'axe 3 tel que pensé dans le PO proposé à la Commission européenne. Dans un premier temps, pour contribuer aux objectifs communautaires, le Gouvernement wallon avait déterminé ses priorités et sa stratégie en les articulant autour de trois axes prioritaires. Un seul axe était alors consacré au développement territorial à savoir l'axe 3 intitulé « le développement territorial équilibré et durable ». Cet axe 3 a été par la suite, et sur demande de la Commission européenne, divisé en trois axes distincts : l'axe 3 « Intelligence territoriale 2020 », l'axe 4 « Transition vers une Wallonie bas carbone » et l'axe 5 « Développement urbain intégré 2020 ». Un travail de répartition des projets initialement soumis dans l'axe 3 a dû dès lors être réalisé.

- **Hypothèse 2** - La maturité des territoires sur les thématiques de bas-carbone est plus faible. La Région, à travers les mesures de l'axe 4, encourage les territoires à se diriger vers une économie sobre en carbone et à tendre vers des objectifs de décarbonation. Bien que cette volonté se traduise de manière explicite et transversale au sein du PO, dans les faits, nous observons que ces mesures sont investies dans une moindre mesure. Ce type de projet nécessite des investissements importants mais également des connaissances et une expertise en interne. Les projets bas carbone nécessiteront, pour les porteurs de projets, de disposer d'un nouvel ensemble de compétences. Notons tout de même une exception, le Cœur du Hainaut a développé une expertise en la matière et consacre une action phare de son territoire sur la décarbonisation en mettant sur pied une Commission Energie-Climat.

Pour valider cette hypothèse, il serait également pertinent d'investiguer le nombre de projets soumis par les acteurs territoriaux sur la thématique du bas carbone versus le nombre de projets retenus. Il est probable qu'en raison du manque de maturité et d'expérience des territoires sur ces thématiques, les projets soumis suffisamment qualitatifs soient peu nombreux. Certains projets de cette thématique ont été écartés car très coûteux ou très risqués.

Dans le même ordre d'idée, nous observons l'absence, au sein de la Task Force, d'un expert dédié au bas-carbone, à l'exception notable du vécu de M. Pellerin sur cette thématique dans son secteur. Enfin, et ce constat est posé par ailleurs, la faible implication des administrations fonctionnelles dans la rédaction de la stratégie du PO et des critères de sélection n'a pas permis de faire ressortir clairement les attentes

techniques sur la thématique bas carbone (cfr. question d'évaluation n°10). C'est clairement un point de consolidation d'expertise à corriger pour la prochaine période.

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
8	<i>Quels sont les principaux modes d'organisation et de gouvernance au sein des portefeuilles du développement territorial du Programme opérationnel 2014-2020 ?</i>				

Le mécanisme de portefeuille est obligatoire pour cette programmation. Chaque projet se retrouve dans un portefeuille, selon les conditions qui ont été explicitées dans les différents guides et vadémécums à destination des porteurs de projets. On y trouve 39 portefeuilles différents :

- 14 d'entre eux ont un chef de file qui est l'unique bénéficiaire des projets. Pour ces 14, la notion de portefeuille en tant qu'organe de gouvernance n'a pas de grande pertinence. Il faut noter que ces 14 portefeuilles concernent des projets de tailles plus modestes alors que les portefeuilles dans les pôles urbains et les plus grandes villes vont naturellement concerner des portefeuilles avec une variété de partenaires.
- en plus de ces 14 portefeuilles, nous pouvons dénombrer 7 portefeuilles dont le chef de file est une intercommunale prenant en charge le suivi des projets pour une seule et unique commune bénéficiaire. C'est par exemple le cas pour IDETA avec les villes d'Antoing et de Lessines. Pour toutes ces entités, le concept de portefeuille ne permet pas spécialement de favoriser la création de nouveaux partenariats ou la mise en commun de pratiques avec d'autres bénéficiaires.

Ces petites entités se sentent donc davantage mises de côté ou en dehors de la mécanique FEDER puisqu'elles portent leur projet seules, alors qu'elles ont déjà des moyens plus limités par leur petite taille. Le portefeuille n'a pas de plus-value par rapport à une autre mécanique de financement.

Restent donc 18 portefeuilles sur les 39 qui comptent deux bénéficiaires ou plus. Ce sont aussi les portefeuilles qui sont les plus importants en termes de montants, puisque ces derniers comptent les 12 pôles urbains, mobilisant une très large majorité des montants FEDER. Pour rappel, ces derniers mobilisent plus de 515 millions sur un total de 562 millions. Au cours des différents entretiens qui ont été menés avec les porteurs de projets, il a été constaté qu'il y avait peu ou pas de modes d'organisation et de gouvernance au sein des portefeuilles. Le portefeuille n'est perçu par les bénéficiaires que comme un organe de suivi administratif. Les partenaires se réunissent plutôt entre eux, en dehors des procédures liées au COMAC des portefeuilles. Le portefeuille est rarement vu comme un outil de gouvernance mais plutôt comme un organe de suivi administratif permettant de faire le point sur l'état d'avancement des projets concernant les différentes obligations des bénéficiaires vis-à-vis du SPW (rapports d'activités, échéanciers, indicateurs, demandes de permis etc.).

Le portefeuille est par contre jugé, dans ces 18 situations, comme un élément qui garantit la cohérence stratégique d'un ensemble multidimensionnel. Le portefeuille permet de traverser les différents axes et de faire des liens de renforcement entre les thématiques et les projets.

Globalement, la plus-value technique des COMAC est remise en cause. Ce type de réunion est plutôt perçu comme un moyen pour le SPW de contrôler l'état d'avancement et rappeler les exigences administratives (qui restent importantes à rappeler), que comme un moyen obtenir des réponses concrètes aux problèmes posés. La logique partenariale dans ce type de réunion est très peu ressentie.

Par ailleurs, il a été pointé à plusieurs reprises la difficulté d'être chef de file dans un portefeuille avec de multiples partenaires. Les responsabilités et le contour des attributions du chef de file ne sont pas clairement connus de ces derniers. Quels sont leur responsabilité en cas de retard d'un projet ? Quels leviers sur des bénéficiaires contrariants ? Faute de pouvoir correctement identifier les contours du rôle de chef de file, beaucoup se sont limités à la coordination des COMAC.

Quelques acteurs ont par ailleurs émis l'idée de changer la clé d'entrée du portefeuille. Au cours de cette programmation, les portefeuilles étaient constitués sur base géographique, exception faite du portefeuille de la SPAQUE. Ces derniers rassemblaient alors des partenaires historiques sur une zone déterminée. Ces partenaires se connaissaient généralement en dehors de la programmation, via d'autres organismes. Ainsi, le portefeuille FEDER n'était pas structurant dans leurs relations puisqu'ils privilégiaient un mode de communication davantage informel. Par contre, il a été proposé de constituer des portefeuilles par thème (tout en gardant certaines limites géographiques par bassin d'activités ou Province) comme cela a pu être le cas pour la SPAQUE. Cette même logique pourrait être utilisée sur d'autres thématiques telles que l'énergie renouvelable ou le patrimoine culturel.

Si cette possibilité était déjà existante, elle a été peu mobilisée par les porteurs de projets. Pourtant, sur une zone géographique plus large (le bassin liégeois par exemple), les différents pôles ont mis en avant un besoin commun (ici la mobilité et spécifiquement les aménagements autour du tram en construction). Le concept de portefeuille étant aujourd'hui relativement bien maîtrisé, cette solution pourrait être plus clairement mise en avant afin de faire émerger des projets transcommunaux avec un effet structurel potentiellement important sur une large zone géographique.



Ces deux approches pourraient être suivies sans se faire concurrence. Cette logique permettrait :

- de mettre en relation des acteurs issus de zones géographiques différentes mais ayant des problématiques similaires. Ainsi, l'échange serait davantage pertinent et les COMAC seraient plus vivants, chacun connaissant et portant un intérêt aux projets de l'autre.
- de rencontrer des opérateurs avec des projets semblables mais aussi de permettre aux administrations du SPW d'apporter des conseils plus spécialisés grâce à la présence d'agents spécifiquement dédiés à la thématique en question. Un risque serait par contre de démultiplier les portefeuilles et les COMAC pour une entité avec des projets couvrant plusieurs thèmes.

Nous constatons que le portefeuille n'a pas été déterminant en vue de structurer les relations entre les partenaires et de fixer les règles de gouvernance. En effet, beaucoup de portefeuilles ne comptent qu'un seul bénéficiaire (mais pour des montants faibles). Pour les portefeuilles avec deux bénéficiaires ou plus, il est constaté que les partenaires se connaissent en amont de la programmation FEDER et privilégient d'autres canaux pour structurer leur communication et organisation. La plus-value reconnue est par contre un contact régulier avec le SPW, le rappel des formalités FEDER qui sont nombreuses et surtout d'avoir forcé les grandes villes à apporter de la cohérence dans leur projets soumis au FEDER. Cependant, cette cohérence était déjà assurée par l'obligation de déposer une stratégie de territoire, spécifiquement dans l'axe 5.

Ainsi, la plus-value d'un portefeuille en tant qu'outil de gouvernance n'est pas perçue positivement. En revanche, adopter une approche semblable à celle explicitée ci-dessus renforcerait la logique de portefeuille, sa plus-value pour un territoire et encouragerait les logiques partenariales transversales aux territoires. Pour exemple, un portefeuille ciblé sur la thématique énergétique permettrait de rassembler des acteurs de différents territoires, de capitaliser sur l'expertise et l'expérience de chacun et de susciter des interactions avec des nouveaux opérateurs (locaux et régionaux).

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
9	<i>Au-delà des bénéficiaires d'un portefeuille, quels types de partenariats/synergies ont été créés lors de l'élaboration et la mise en œuvre de celui-ci ? Quels sont les facteurs ayant permis de les stimuler ?</i>				

Il est constaté que le FEDER offre un levier important qui ne trouve pas d'égal dans les autres programmes de financement régionaux, fédéraux ou européens. Les projets FEDER réalisés ont permis d'attirer l'attention sur la ville, le territoire et leur capacité à capter des fonds structurels. Cela est perçu comme un gage de qualité et attire les opérateurs privés désireux d'investir. La programmation permet ainsi de créer de nouveaux partenariats et aussi de faire gagner en crédibilité le territoire. L'obligation de communication sur la réalisation des projets imposés par l'Europe est un facteur déterminant dans l'attrait de ces nouveaux partenaires mais aussi dans l'appropriation des projets par les citoyens. L'obtention de montants FEDER est souvent le point de départ vers de nouveaux projets complémentaires en collaboration avec le privé. Ce constat est à nuancer.

D'abord, si la programmation attire beaucoup d'investisseurs privés, il est constaté que de nombreux opérateurs ont été dissuadés de mettre sur pied des projets de partenariats avec des opérateurs privés dans le cadre de la programmation. Les administrations régionales ont attiré l'attention sur les difficultés liées à la mise en œuvre de ce type de partenariat (notamment pour le respect des délais). Le cadre du FEDER ne permet pas d'intégrer facilement ce type de partenariat. Ce rappel de la part de la Région a eu pour conséquence que les porteurs n'ont pas osé déposer certains projets de ce type, bien que ces derniers étaient murs pour être mis en œuvre. Malgré ces craintes, deux projets de cette programmation font appels aux partenariats publics privés.

Ensuite, plusieurs types de synergies ont été mises en place « contraintes et forcées » par la nature des projets retenus. Par exemple, la ville de Huy a réhabilité l'ensemble du quartier autour de sa gare. Une part des terrains appartient à la SNCB. Une situation similaire a été observée à Mouscron avec la réalisation d'une passerelle au-dessus des voies. Dans ces cas, la coordination avec un opérateur extérieur a été une nécessité. Malgré tout, ce partenariat forcé reste complexe à mettre en œuvre. La commune concernée et la SNCB ne répondent pas à des calendriers identiques. L'un se doit de respecter les exigences du FEDER lorsque le second suit un plan d'investissement fédéral à la temporalité complètement différente. Pour ce type de partenariats, il n'y a pas eu de facteur déterminant pour faire avancer les choses, si ce n'est une communication importante entre les parties et généralement une intervention politique locale pour mettre les gens autour de la table. Si ce sont les partenariats les plus complexes, ils permettent néanmoins aux entités locales de rentrer en contact avec des opérateurs importants de leur territoire.

Cela étant, il apparaît que l'existence de stratégies préexistantes à la programmation FEDER est le facteur déterminant dans la mise en place de partenariats, plus encore que la participation au FEDER en tant que tel. Nombre de partenariats, sur des projets FEDER ou non, ont pu naître grâce à une démarche prospective des communes et des EIR sur les projets de

territoire. Pour réaliser ces stratégies, de larges consultations ont eu lieu avec les partenaires du territoire, autant publics que privés. Ces acteurs sont alors en contact avec la commune au préalable de la programmation FEDER.

Enfin, concernant les synergies avec des entreprises locales, cela est davantage limité. En effet, pour les chantiers étant de tailles importantes (au-delà des 5.548 millions), une publication européenne des appels d'offres est obligatoire. Cette procédure légale ne permet pas à l'entité en question de privilégier une entreprise locale pour la réalisation des chantiers. Malgré ce seuil important, beaucoup de chantiers plus modestes n'ont pas pu mobiliser des entreprises locales. En effet, les exigences de délai (N+3) sont souvent trop contraignantes pour une entreprise de taille modeste. Les entités se voient alors dans l'obligation de mobiliser de grandes entreprises avec une assise moins locales mais des compétences plus fiables.

En ce qui concerne les acteurs non-économiques et la société civile, il apparaît que la publicité autour des projets a permis aux citoyens et aux associations de s'approprier les projets et de davantage comprendre les démarches entreprises par la ville. Cependant, un résultat similaire peut également être atteint par la concrétisation d'une stratégie locale indépendamment des fonds européens.

Concernant les universités, elles ont généralement été associées en amont de la programmation en tant que partenaire stratégique et technique dans la définition des projets et des besoins de territoires.

En conclusion, le FEDER est un élément nécessaire mais pas suffisant permettant de nouer de nouveaux partenariats sur un territoire. Il est clair que la réussite d'un projet FEDER accroît la crédibilité d'une entité et attire des investissements privés. C'est alors l'occasion de prolonger ou compléter des projets grâce à des investissements privés. Cependant, les contacts avec ces partenaires datent souvent d'avant la programmation. Cette dernière est un élément déclencheur important mais pas suffisant. Il faut cependant constater que ces partenariats ne sont pas toujours faciles. Il arrive que les partenaires ne suivent pas les mêmes exigences ou le même calendrier, rendant la collaboration difficile. Une demande récurrente est de permettre que plus de projets en collaboration avec le privé soient éligibles dans la prochaine programmation, permettant ainsi de donner une autre dimension aux projets. L'écriture de stratégies territoriales est un élément déclencheur déterminant en vue d'initier des partenariats. Le FEDER crée une émanation profitable au territoire et permet de renforcer les démarches stratégiques (création d'une image de marque, démarche à l'étranger etc.).

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
10	<i>En termes de transversalité, quelles sont les synergies développées entre la stratégie du Programme opérationnel 2014-2020 et d'autres plans/programmes wallons (Plans Marshall, Plan wallon d'Investissement, Digital Wallonia,...) ?</i>				

Afin de répondre à cette question, notre analyse s'est construite en trois volets, réalisés concomitamment :

- d'abord, nous avons questionné les porteurs de projets afin de savoir si des programmes ou des fonds complémentaires avaient été sollicités dans l'objectif de réaliser les projets FEDER ou, plus largement, les stratégies de pôles urbains. Il apparaît que les bénéficiaires ont fait une nette différence entre les projets européens et les autres programmes wallons d'envergure. Ils n'ont pas cherché à mettre en place de synergies et de complémentarités.
- ensuite, nous avons consulté les programmes wallons tels que le Plan Marshall, le Plan wallon d'investissement ou Digital Wallonia. Nous avons identifié les mesures similaires ou complémentaires aux projets FEDER. Selon les informations publiques à notre disposition, il n'apparaît pas qu'un projet retenu par le FEDER bénéficie d'un renforcement par un de ces programmes (un financement ou un projet complémentaire œuvrant au même objectif).
- enfin, nous avons questionné les administrations fonctionnelles sur les synergies entre les projets qu'elles suivent et leurs autres programmes internes. Nous les avons également questionnées pour savoir si des bénéficiaires FEDER avaient des projets complémentaires aux projets européens en cours sur des crédits wallons ne relevant pas du FEDER. Il est apparu que de telles synergies n'étaient pas à l'œuvre.

Nous observons que les outils wallons ne sont ni concurrents ni complémentaires. Il apparaît plutôt qu'ils coexistent sans vraiment interagir entre eux. Si le responsable du Plan Marshall faisait partie de la TF et que des projets soutenus dans le Plan Marshall ont des objectifs similaires aux projets FEDER (citons par exemple des axes et mesures aux objectifs similaires comme la mesure V.3 du Plan, Marshall « Intelligence territoriale numérique »), nous n'avons pas constaté de liens opérés par les porteurs de projets entre la programmation FEDER et les autres stratégies.

Cette absence de transversalité se traduit de deux manières :

- A travers le travail des administrations fonctionnelles. Le constat d'une faible transversalité est confirmé par les administrations fonctionnelles qui traitent les dossiers du FEDER en marge de leur dossiers habituels, sans chercher une interaction. Ces dossiers sont traités de façon autonome. Il existe cependant une possibilité, selon les administrations, de rejoindre ces stratégies wallonnes préexistantes à la programmation FEDER. Ces derniers estiment qu'il pourrait être pertinent d'intégrer des critères de sélection utilisés dans d'autres programmes spécifiques de la Région

pour certains projets FEDER. Par exemple, les critères de sélection de projets pour le subventionnement de la rénovation urbaine pourraient aussi être réutilisés pour les projets FEDER traitant spécifiquement de cette problématique. Mais les échelles sont différentes. Dans un autre cas, totalement inverse, une administration fonctionnelle estime ne pas avoir besoin du FEDER - et des contraintes liées - pour mener à bien le chantier sélectionné.

Comme souligné précédemment, les administrations fonctionnelles ne sont pas associées à la rédaction du PO, ces dernières n'ont pas l'occasion de faire valoir leurs priorités sur chaque thématique. En l'absence de ce travail, la transversalité du programme FEDER vis-à-vis du reste des plans wallons n'est pas évidente selon les administrations.

A travers l'absence de mobilisation, par les bénéficiaires, de moyens complémentaires au FEDER. En effet, la sollicitation d'un autre moyen de subventionnement n'intervient le plus souvent que s'il y a un refus de subventionner le projet déposé auprès du FEDER ou que le projet a été fortement réduit budgétairement. Solliciter un autre programme wallon ne constitue qu'une solution de repli. Par ailleurs, les autres programmes wallons n'offrent pas l'effet de levier du FEDER. Ils sont utilisés pour des projets qui, certes répondent à une même stratégie territoriale, ont une échelle beaucoup plus petite que les projets FEDER (étude de sol par exemple).

Par exemple, le Plan Marshall constitue une référence pour plusieurs bénéficiaires, spécifiquement pour la mesure concernant le développement territorial. A cet effet, les sites à réaménager et les sites pollués ont été mobilisés aussi par les bénéficiaires du FEDER dans une large mesure. Comme pour les autres plans, cette mobilisation est indépendante au FEDER mais permet de réaliser la stratégie du territoire. Ce sont deux briques utilisées indépendamment les unes des autres mais qui permettent au territoire de réaliser un objectif unique. Ceci ne signifie cependant pas que les projets du FEDER ne génèrent pas des effets d'entraînement sur la dynamique d'investissements publics et privés cristallisés autour des projets du FEDER. Ainsi, Charleroi a mis en avant l'effet de levier financier généré par ses projets. A Tournai, le FEDER est un accélérateur de projets. Ceux-ci auraient été portés à leur terme, mais plus lentement et plus classiquement sans le FEDER.

Ainsi, il ne peut être affirmé que des synergies ont été développées entre les plans wallons et la programmation FEDER. Ces derniers ne sont pas concurrents pour autant. La sollicitation des autres plans semble relever d'une stratégie opportuniste de la part des bénéficiaires. Face à un subventionnement FEDER refusé ou qui n'est pas à la hauteur des espérances, ces derniers se tournent alors vers d'autres plans. Ce constat est tout de même à nuancer puisque, dans les pôles urbains (voir fiches territoriales), les stratégies préexistantes ont permis de filtrer les projets soumis au FEDER et ainsi de déterminer lesquels devaient directement solliciter d'autres types de financements. Cette non-transversalité est parfaitement illustrée par le traitement des administrations fonctionnelles qui ont un traitement des dossiers FEDER complètement différent des autres dossiers.

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
11	<i>Les critères de sélection 2014-2020 ont-ils permis de retenir des portefeuilles pertinents dans le cadre d'une stratégie locale intégrée et orientés sur l'atteinte de résultats répondant aux besoins identifiés ?</i>				

Pour rappel, nous avons observé, au fil de nos entretiens, que les opérateurs disposaient d'une conception disparate des critères de sélection. Ceci illustre *de facto* un manque de compréhension unique et uniforme de ce que sont les critères de sélection.

En revanche, la qualité et la pertinence des portefeuilles de projets ont été assurés par :

- l'expérience acquise au cours d'une programmation antérieure. Cette expérience permet aux bénéficiaires d'anticiper les attentes de la Région. Ces derniers peuvent alors adapter leurs projets en fonction des attentes anticipées de la Région.
- le rôle des EIR. Leur rôle a été décisif pour assurer la cohérence des portefeuilles proposés. Les EIR ont accompagné les territoires dans l'élaboration des portefeuilles et les ont aidés à sélectionner les projets dignes d'intérêt pour le FEDER. Sur base de leur expérience et des critères de sélection, les EIR ont pu juger de ce qui serait ou non sélectionné.

Les critères de sélection n'ont pas poussé les acteurs territoriaux à modifier le fond de leurs projets. Les entités ont défini leurs projets avec, pour référence, leur stratégie préétablie. Les critères de sélection ne sont dès lors intervenus que dans un second temps. Les entités y ont certes prêté attention afin « de faire rentrer les projets dans les cases » mais ils n'ont pas pour autant modifié le projet en tant que tel. Ce sont davantage les stratégies locales qui ont permis de faire les arbitrages en vue d'atteindre les besoins identifiés.



Les critères jouent certes un rôle dans la définition des portefeuilles. Aucun opérateur ne va déposer des projets qu'il sait pertinemment en opposition avec les critères. Les critères vont cependant intervenir dans un second temps pour rédiger les projets et opérer les choix techniques. Ainsi, les critères ont un impact sur l'arbitrage technique des projets (financement, maîtrise foncière etc.) mais pas sur le choix des projets en tant que tel, qui dépend davantage des stratégies établies et de la perception des opérateurs de la manière d'atteindre le plus efficacement possible les besoins identifiés.

Si un travail important est opéré en amont afin de garantir la cohérence, cette dernière est potentiellement mise à mal au moment de la sélection opérée par la Task Force. Certains

portefeuilles voient des projets supprimés ou diminués, il existe des portefeuilles qui ont dû être fusionnés. Ces révisions ne dépendent pas des critères connus des opérateurs mais sont le résultat de l'analyse de la Task Force, avec l'appui des administrations. Dans ce cas, le risque de non-cohérence est davantage dû aux arbitrages (nécessaires) de la Task Force qui peuvent mettre à mal la cohérence recherchée par les porteurs de projets.

En conclusion, il semble que les critères ne soient pas suffisamment clairs et explicites pour aider les porteurs à déposer des portefeuilles cohérents. Il n'existe pas de lien direct établi entre les critères et la cohérence des portefeuilles. D'abord parce que les critères arrivent en second rang au niveau de l'importance lors de la rédaction des projets. La priorité est donnée aux projets en adéquation avec les stratégies locales. Ensuite, parce que les critères ne sont pas toujours interprétés de façon uniforme par les acteurs, certains se concentrant sur des aspects techniques et d'autres sur des critères de contenu.

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
12	<i>Les critères de sélection auraient-ils pu/dû être adaptés « sur mesure » en fonction du type de territoire visé ?</i>				

Nous n'avons pas observé, dans le chef des porteurs de projets, un besoin de différencier les territoires. En effet, chacun d'entre eux a abordé le FEDER de façon similaire, comme nous l'avons démontré précédemment (cfr. volet « stratégie » des fiches territoriales). Le rôle des EIR et la mise en place des stratégies n'a pas amené une nécessité d'aborder un territoire différemment d'un autre. De plus, aucun bénéficiaire n'a souligné la nécessité d'aborder son territoire différemment, conscient de l'importance de traiter chacun des territoires sur un pied d'égalité.

En revanche, il a régulièrement été souligné, que ce soit du côté des bénéficiaires ou du côté des administrations fonctionnelles, la nécessité de porter une attention particulière aux thématiques. Chacune d'entre elles suppose des exigences techniques différentes. Prendre en compte ces exigences techniques aurait deux avantages :

- améliorer la qualité technique des dossiers en encourageant les porteurs de projets à porter davantage attention aux spécificités d'une thématique (énergie ou friches par exemple) ;
- renforcer les liens avec les administrations fonctionnelles qui mobiliseraient leurs experts et ainsi seraient davantage investies sur les projets.

Un des principaux constats des entretiens avec les administrations fonctionnelles était la volonté de s'investir davantage sur les aspects techniques des dossiers et de participer à la définition des critères de sélection et des priorités du PO en vue d'y intégrer leurs objectifs stratégiques et leurs plans déjà en place au sein de l'administration.

En conclusion, il ne semble pas utile de définir des critères propres à chaque territoire. Cela risquerait même de contribuer à un sentiment de non-égalité de traitement entre les entités, sentiment déjà ressenti par certains bénéficiaires lors de cette programmation. Par contre, il a régulièrement été proposé de réfléchir à des critères techniques supplémentaires selon la thématique, en complément des critères communs déjà existants.

Nous questionnons également un partage territorial plus équilibré. Ces propositions ont pour but de démontrer qu'il existe différentes possibilités à l'autorité de gestion afin de concentrer des moyens. Via des critères de sélection affinés, il est envisageable de mettre des priorités sur des zones prédéfinies sur base de critères objectivés en vue d'atteindre un objectif de développement wallon, sans tenir compte des sous-localismes éventuels. La Wallonie pourrait alors décider d'une approche « sur mesure » en concentrant ses efforts sur des zones particulières. Il ne s'agirait pas alors de donner des critères spécifiques zone par zone mais de

donner des critères s'appliquant à toute la Wallonie mais dirigeant les investissements vers des zones précises voulue par le GW. Trois possibilités s'offrent au Gouvernement Wallon :

- soit, il est décidé de privilégier une approche égalitaire. Le Gouvernement veille à ce que chaque pôle se voit octroyer un montant déterminé sur base de critères objectifs préétablis (exemple : le critère démographique, x € sont attribués par habitant) ;
- soit, il est décidé de privilégier une approche équitable. Le Gouvernement wallon décide alors de privilégier les pôles urbains disposant des indicateurs socio-économiques les plus faibles (exemples : taux d'emploi, éducation, vieillissement de la population, etc.) et ce dans l'objectif de tendre vers la moyenne wallonne.
- soit, il est décidé de privilégier certains pôles urbains comme moteur du développement territorial de la Wallonie. Les investissements seraient dirigés vers les pôles au potentiel de croissance économique et d'innovation important. Cette approche serait adoptée en misant sur le concept de réseau territorialisé où les effets d'un pôle dépassent les frontières locales, encouragent les synergies autour de projets innovants et entraînent les entités avoisinantes par des mécanismes de débordement.

Question d'évaluation		Critères d'évaluation			
N°	Question	Efficacité	Pertinence	Cohérence interne	Cohérence externe
13	<i>La faisabilité des projets dans des temporalités compatibles avec les délais de la programmation ainsi que leur pérennité et viabilité financière à long terme est-elle assurée avec les critères de sélection appliqués pour la programmation 2014 - 2020 ?</i>				

Le respect des délais (N+3) est un point majeur d'attention qui a été abordé par tous les bénéficiaires et toutes les administrations fonctionnelles. Tous sont parfaitement conscients de l'importance de respecter ce critère. La faisabilité des projets dans la temporalité de la programmation est assurée par les critères de sélection. Cependant, avoir conscience de l'importance de ce critère ne signifie pas qu'il n'y a pas de nombreuses difficultés à le respecter. Deux exemples peuvent être donnés :

- D'abord, la procédure de sélection a été longue, durant plus d'un an et générant dès lors un décalage dans la réalisation des projets.
- Ensuite, parce que d'autres critères n'ont pas été correctement respectés, cela ayant des conséquences sur le respect de la temporalité. L'absence de maîtrise foncière, le manque de connaissance de l'état des sols, les demandes de permis d'urbanisme inexistantes ont causé un décalage dans le timing à respecter alors que ces derniers auraient pu/dû être anticipés. Il est ici fait référence à des faiblesses d'un projet sélectionné. Ces faiblesses se doivent d'être corrigées en cours de programmation et prennent du temps et de l'énergie au porteur, entraînant une difficulté pour ce dernier de respecter le critères N+3. Une approche plus stricte sur le respect des quelques critères techniques énoncés assurerait autant le porteur que la Région du respect plus aisé des délais de mise en œuvre du projet.

Quant au critère de viabilité financière, il n'existe aucun critère de sélection y faisant explicitement référence pour les porteurs de projet. L'obligation de calculer le déficit d'autofinancement (DAF) permet au porteur de déterminer dans quelle mesure son projet sera viable sur le long terme et quelles seront les rentrées de ce dernier. Malgré cela, un projet sans rentrée financière n'est pas pour autant exclu de la programmation. Il n'est pas rare qu'un porteur doive trouver un financement sur fonds propres pour faire vivre les infrastructures financées et les entretenir une fois la programmation terminée. Cette obligation de faire contribuer des fonds propres constitue une charge financière pouvant avoir un impact sur la viabilité financière du projet, et ce spécifiquement pour les petites communes. S'il existait effectivement un formulaire de capacité financière et administrative à remplir par les bénéficiaires, ces derniers n'en ont pas toujours saisi l'importance. Ce formulaire gagnerait à être plus explicite sur ses implications.

Pour conclure, si le respect des délais est un critère dont tous les bénéficiaires sont conscients, il existe d'autres conditions avec un impact direct sur le respect du N+3 qui n'ont pas suffisamment été pris en compte par les porteurs de projets. Quant à la viabilité financière, la prochaine programmation gagnerait à mettre en avant un critère plus explicite. Ce problème financier a été particulièrement souligné par des entités de tailles plus modestes (en dehors

des 12 pôles urbains) qui ne bénéficient pas d'une administration locale suffisamment robuste. Aider les entités à identifier les moyens financiers nécessaires pour la mise en œuvre d'un projet et les potentiels moyens supplémentaires pour réaliser le projet semble opportun, spécifiquement pour les porteurs de taille modeste ou dont c'est la première participation.

9.2. Evaluation de la pertinence

Tout au long de cette évaluation, il est question d'évaluer d'une part les portefeuilles de projet et d'autre part les thématiques sélectionnées selon le critère de pertinence, de manière à vérifier que les projets et les thématiques répondent aux enjeux territoriaux et donc, aux besoins des bassins territoriaux.

Le PO a été défini sur la base d'une analyse socio-économique préalable, constituant une garantie de sa pertinence et de son utilité. Au cours de la programmation, le contexte socio-économique a évolué et il est important de prendre en compte ces changements. L'évolution du contexte socio-économique peut aussi constituer un élément d'appréciation et d'interprétation des résultats obtenus par le programme.

Afin d'analyser l'adéquation entre d'une part, l'intervention publique (et donc les orientations du programme) et d'autre part, les besoins des bassins territoriaux, nous avons réalisé une analyse socio-économique des pôles urbains avec quelques indicateurs socio-économiques clés de la zone. Ces indicateurs ont été mobilisés car :

- ils sont comparables aux indicateurs mobilisés par le CREAT dans l'évaluation des pôles urbains⁷ ;
- ils reflètent les enjeux principaux adressés aux axes 3-4-5 du PO à savoir le développement économique et commercial des centres-villes, l'amélioration de la situation socio-économique des citoyens, l'amélioration du cadre de vie en ville, le développement des infrastructures vertes et multimodales en ville.

Les 13 indicateurs n'ont pas vocation à être exhaustifs mais à donner une image de la situation socio-économique.

Le tableau de bord ci-dessous propose une vision synthétique de ces indicateurs. Sur cette base, quelques tendances structurantes transversales aux 12 pôles urbains se dégagent ainsi que quelques tendances propres à chaque pôle. Les limites géographiques choisies sont les limites de la commune.

Les données présentées ci-dessous sont toutes tirées des données Walstat de l'IWEPS, utilisant les informations de sources primaires tels que le SPF Economie ou l'ONSS. Pour chaque indicateur, l'année 2014 (début de la programmation) a été choisi. Ensuite, c'est l'année la plus récente où les données sont disponibles qui fait office de point de comparaison. Dans la majorité des cas, il s'agit de l'année 2017 ou 2018.

Les taux exprimés sont en pourcentages. Les taux d'emploi, d'activité, d'indépendants et de chômage sont les taux administratifs pour la population de 15 à 64 ans alors que le taux concernant le revenu d'intégration social (RIS) est exprimé pour une population de 18 à 64 ans. Le taux de rénovation rapporte au total des logements autorisés (permis de bâtir pour nouvelles constructions et rénovations) le nombre de logements autorisés en rénovation. Il permet donc de se faire une idée de la future production de logements en rénovation par rapport au total de la production de logements.

⁷ Vers un développement urbain équilibré, intégré et durable : Guide pratique à destination des porteurs de projets FEDER et de l'autorité de gestion, ADE et CREAT, 11 janvier 2013

L'emploi dans une PME indique la part totale de l'emploi dans des entreprises de moins de 50 personnes sur le territoire concerné.

L'indicateur de qualité de l'air est adimensionnel et traduit le niveau de qualité de l'air (QA) ambiant dans chaque entité de Wallonie par rapport à la moyenne régionale, pour trois types de polluants parmi les plus problématiques en termes de santé humaine (ozone - O₃, oxydes d'azote - NO₂ et particules fines - PM). Plus l'indicateur est négatif, meilleure est la QA en référence à la QA moyenne en Wallonie. La valeur de référence pour la Wallonie est 0.

Enfin, 4 indicateurs complémentaires aux données Walstat ont été utilisés.

- La vitalité commerciale : cet indicateur est tiré des travaux du SEGEFA (Service d'Etude en Géographie Economique Fondamentale et Appliquée de l'Ulg) qui a réalisé une étude sur la vitalité des centres villes⁸. La dernière mise à jour date de 2015. Ce taux est construit en fonction de l'occupation des cellules commerciales, de la stabilité de l'offre commerciale (part de commerces qui restent ouverts d'une période à l'autre) et de son dynamisme (attractivité et variété de l'offre). Un taux proche de 0 signifie une vitalité faible. Au-delà de 0.6, le SEGEFA considère cette vitalité comme positive.
- La proximité des transports en commun en milieu urbain : tiré de l'indicateur synthétique d'accès aux droits fondamentaux (ISADF) réalisé par l'IWEPS, ce taux est le pourcentage de la population communale située à proximité piétonne d'un arrêt de transport en commun bien desservi (bus, métro, tram ou train) c'est-à-dire les lieux situés à moins de 500 m d'un arrêt de bus et les lieux situés autour des gares et arrêts de train (de 1000 à 2000m selon les fréquences). Dans les deux cas, une fréquence minimale est établie par l'IWEPS en plus des distances pour considérer l'arrêt comme « de proximité ».
- La disponibilité d'espaces verts ou non artificialisés : également tiré de l'ISADF, il exprime la part de la population communale située à moins de 200m d'un espace non artificialisé (forêt, champs, prairie, espace naturel) ou d'un espace vert urbain d'au moins 5 hectares.
- Le nombre de sites à réaménager : un site à réaménager (SAR) concerne un bien immobilier ou un ensemble de biens immobiliers qui a été ou qui est destiné à accueillir une activité, à l'exclusion du logement et dont le maintien dans son état actuel est contraire au bon aménagement des lieux ou constitue une déstructuration du tissu urbanisé

Ce sont au total 13 indicateurs qui ont été observés pour chacun des pôles. Ces derniers ont pour objectifs de brosser un portrait général mais non exhaustif de ces pôles dans les thématiques socio-économiques (emploi, entrepreneuriat, revenu d'intégration social, commerces), environnementales (taux de rénovation, qualité de l'air, site à réaménager et espaces verts) et de mobilité (transports en commun). Ces derniers indiqueront une tendance globale.

Un code couleur est utilisé pour caractériser chacun des indicateurs :

⁸ Voir <http://www.segefa.ulg.ac.be/projets.php>, consulté le 18/2/2020

- vert : les performances sont supérieures à la moyenne régionale.
- orange : les performances sont inférieures à la moyenne régionale. Cependant, cette différence est limitée à -5% par rapport à cette moyenne concernant les taux et pourcentages. Pour la qualité de l'air, cette différence est inférieure à 0.2.
- rouge : les performances sont inférieures à la moyenne régionale et au-delà de 5% concernant les taux ou 0.2 pour la qualité de l'air. Si la différence est supérieure à 30% ou 0.5 (qualité de l'air), la case est indiquée en rouge foncé.

Le code couleur pour la vitalité commerciale est directement tiré de l'étude SEGEFA. Une colonne exprime aussi via les symboles « - », « + » et « 0 » les tendances observées au sein des pôles.

Pour les sites à réaménager, un symbole « 0 » indique un nombre de sites inférieurs à dix, « + » entre 10 et 50, « ++ » entre 50 et 100 et « +++ » au-delà de 100. Au niveau des couleurs, le vert indique un nombre faible de site sur l'entité et donc que cet indicateur n'est pas prioritaire/sensible dans cette dernière. Une couleur rouge foncé indiquera à l'inverse que cet indicateur constitue un point d'attention important sur le territoire.

		Taux d'emploi(Walstat)			Taux d'activité (Walstat)			Taux de chômage (Walstat)			Taux RIS (Walstat)		
		2014	2017	Evolution	2014	2017	Evolution	2014	2017	Evolution	2014	2018	Evolution
Pôles urbains	Arlon	59.2	60.7	+	67.4	67.8	+	12.3	10.4	-	1.54	1.45	-
	Charleroi	45.8	47	+	62.2	61.4	-	26.4	23.6	-	4.59	6.22	+
	Herstal	51.7	53.5	+	66	65.1	-	21.7	17.9	-	2.88	3.91	+
	La Louvière	48.8	51	+	63.4	63.7	+	23.1	20	-	3.81	5.46	+
	Liège	46.9	48.6	+	64.5	64.5	0	17.3	15	-	7.17	9.38	+
	Mons	49.9	51.9	+	63.2	63.1	-	21	17.8	-	4.01	5.39	+
	Mouscron	56.6	58.1	+	66.7	66.4	-	15.1	12.5	-	2.13	2.75	+
	Namur	56.2	57.2	+	67.4	67.1	-	16.7	14.7	-	3.88	5.28	+
	Sambreville	54.3	56.1	+	66.5	66.2	-	18.3	15.3	-	2.08	3.48	+
	Seraing	47.9	49.5	+	63.5	63.1	-	24.7	21.6	-	4.58	6.66	+
	Tournai	56	57.5	+	66.5	66.5	0	15.7	13.6	-	3.07	4.46	+
	Verviers	48.1	50	+	65.5	64.9	-	26.5	23	-	5.45	6.94	+
	Wallonie	56.8	58.6	+	67.7	68	+	16.1	13.8	-	2.33	3.19	+

		Taux d'indépendants (% population active) (Walstat)			Revenu médian par déclaration (€) (Walstat)			Emploi dans une PME (% total emploi) (Walstat)			Taux de rénovation du bâti (Walstat)		
		2014	2017	Evolution	2014	2017	Evolution	2014	2017	Evolution	2010-2014	2014-2018	Evolution
Pôles urbains	Arlon	7.23	6.87	-	28.211	29.279	++	37.4	38.1	+	13.5	13.3	-
	Charleroi	7.97	8.05	+	18.437	19.099	+	36.9	37.7	+	46.5	40.1	--
	Herstal	7.43	7.8	+	20.1	20.796	-	35.5	33.5	-	11	9.4	-
	La Louvière	8.32	8.73	+	19.699	20.482	+	42.9	40.8	-	16.4	20.9	+
	Liège	9.02	9.44	+	18.466	19.202	+	46.8	46.5	-	29	36.5	++
	Mons	9.24	9.76	+	20.632	21.372	+	38.2	36.2	-	22	21.7	-
	Mouscron	9.12	8.95	-	21.219	21.695	+	47.5	44.7	+	15.4	14.1	-
	Namur	10.87	11.46	+	22.363	22.794	+	35.5	36.9	+	26.9	28	+
	Sambreville	9.02	9.17	+	21.396	21.97	+	49.9	49.7	-	19.7	24.2	-
	Seraing	6.59	6.89	+	19.248	20.021	+	41	39.9	-	14.2	16.4	+
	Tournai	11.34	11.32	-	21.641	22.088	+	44.3	45.5	+	29.9	31.8	+
	Verviers	8.75	8.86	+	18.886	19.88	+	42.7	42.9	+	39.2	28	--
Wallonie	11.36	11.63		22.212	22.849	+	46.4	46.1	-	23.5	24.1	+	

		Qualité de l'air (Walstat)			Vitalité commerciale (2015/SEGEFA)		Proximité de transports en commun (ISADF)		Espaces non artificialisés (>5ha) (ISADF)		Sites à réaménager (Walstat)	
		2011-2013	2015-2017	Evolution	2015	Appréciation SEGEFA	2018	Appréciation vs Wallonie	2017	Appréciation vs Wallonie	Recensement 2015	Importance de l'indicateur pour l'entité
Pôles urbains	Arlon	-0.43	-0.55	++	0.45	--	71.65	++	64.5	-	7	0
	Charleroi	0.29	0.54	---	0.4	--	94.18	+++	30.37	---	53	++
	Herstal	0.19	0.31	--	0.47	--	99.7	+++	43.18	--	43	+
	La Louvière	0.2	0.54	---	0.46	--	80.73	++	47.15	--	20	+
	Liège	0.27	0.26	+	0.53	-	97.45	+++	27.55	---	702	+++
	Mons	0.24	0.53	--	0.47	--	73.78	++	60.72	-	68	++
	Mouscron	0.02	-0.06	+	0.42	--	64.87	+	33.46	---	30	+
	Namur	-0.2	-0.2	0	0.61	+	78.72	++	51.14	--	52	++
	Sambreville	0.06	0.14	-	/	/	82.15	++	66.68	-	2	0
	Seraing	0.67	0.58	+	/	/	95.99	+++	30.29	---	35	+
	Tournai	-0.01	-0.08	+	0.43	--	61.15	+	65.39	-	41	+
	Verviers	-0.11	-0.14	+	0.46	--	93.72	+++	34.99	---	56	++
Wallonie	0	0	0	/	/	60.32		68.9		2213		

Remarque : Les indicateurs présentés dans le tableau ci-dessus constituent le reflet de la situation socio-économique des pôles urbains. Ils n'ont pas vocation à établir un lien de causalité entre les réalisations des projets et les effets socio-économiques.

Sur base de ces quelques indicateurs, nous posons les constats suivants :

1. Les performances socio-économiques

L'ensemble des pôles urbains ont des performances économiques inférieures à la moyenne wallonne. L'emploi y est plus faible et la précarité y est supérieure (chômage, revenu, RIS). Hormis Arlon qui présente des performances positives, aucun pôle n'a de performances semblables ou supérieures à la Wallonie.

- Les taux d'emploi et d'activité sont systématiquement plus faibles que le taux wallon. Le taux d'emploi connaît une évolution positive partout mais la moitié des pôles (l'ensemble des pôles liégeois, Charleroi et Mons c'est-à-dire les principaux) ont un taux d'emploi au moins 5% inférieur au taux wallon. Le taux d'activité est quant à lui en régression pratiquement partout mais reste très proche de la moyenne régionale, bien qu'en deçà de cette dernière.
- Le taux de chômage est en constante diminution dans tous les pôles. Cependant, seuls 3 pôles ont un taux inférieur à la moyenne régionale alors que tous les autres sont au-dessus et 4 d'entre eux largement au-dessus (Charleroi, la Louvière, Verviers et Seraing). De plus, le taux de bénéficiaires du RIS ne cesse d'augmenter dans ces pôles et 10 pôles sur 12 ont un taux supérieur à la moyenne wallonne.
- Sur le type d'emploi, les pôles ont une dynamique entrepreneuriale plus faible. Aucun ne parvient à atteindre la moyenne d'indépendants constatée en Wallonie malgré une évolution globalement positive. Quant à la répartition des emplois, la Wallonie est principalement constituée de PME. Dans les pôles, il est constaté que l'emploi est moins concentré dans des PME et qu'il l'est de moins en moins.
- Aucun pôle, à l'exception d'Arlon, n'a de revenu médian par habitant supérieur à la moyenne régionale.
- La vitalité commerciale des pôles est elle aussi très moyenne. S'il n'existe pas de données pour Seraing et Sambreville, seul Namur affiche une performance considérée comme positive par le SEGEFA (0.61) et Liège est le seul au-dessus de 0.5. Pour le reste, tous les autres pôles sont considérés comme en manque important de vitalité commerciale.

2. Concernant les indicateurs environnementaux

- Le taux de rénovation du bâti est très variable d'un pôle à l'autre. On y constate des évolutions positives ou négatives ainsi que des taux de rénovation très en deçà ou supérieur à la moyenne. Il n'y a pas, contrairement aux indicateurs socio-économiques, de tendances communes entre les pôles. En effet, 6 pôles ont des taux de rénovation supérieurs à la moyenne wallonne et 6 des taux inférieurs. Il faut noter que Liège et Charleroi ont des taux de rénovation très élevés (plus de 40% des permis d'urbanisme délivrés sont pour de la rénovation).
- La qualité de l'air est aussi extrêmement variable, allant de très bonne pour certains (il s'agit des pôles les plus petits et « semi-ruraux » où la qualité continue de progresser sous 0) à très mauvaise (pôles liégeois, Mons et Charleroi). Pour ce second groupe, la

qualité de l'air suit d'ailleurs une tendance négative où la qualité de l'air se dégrade et parfois de façon très significative comme dans tous les pôles hainuyers.

- L'ensemble des pôles ont une offre de transports en commun largement au-dessus de la moyenne wallonne. Les pôles liégeois et carolos présentent une performance au-dessus de 90%. Cette qualité de performance est notamment due à la concentration de l'habitat plus importante qu'en zone rurale.
- Concernant le cadre de vie, l'accès à des espaces non artificialisés est trop faible. 5 pôles ont une performance inférieure de 30% par rapport à la Wallonie. Pour ce qui est de sites à réaménager, l'ensemble des pôles ont des besoins très importants puisqu'ils représentent la moitié du total des sites de Wallonie (1109 sur 2213). Liège en compte à lui seul 702. Arlon et Sambreville exclus, tous ont des besoins significatifs avec une quarantaine de sites en moyenne par pôles. Le cadre de vie dans ces pôles est, de façon générale, de mauvaise qualité (peu d'espaces vert, beaucoup de sites en friches).

En conclusion, les pôles urbains sont largement mis en avant comme moteur de développement régional mais aussi comme des zones ayant des besoins très particuliers à remplir. Les pôles urbains wallons, et notamment les centres urbains denses du sillon industriel, concentrent un certain nombre d'enjeux déjà mis en évidence dans ce rapport. Pour rappel :

- précarisation ;
- dégradation du cadre de vie ;
- déclin des activités industrielles ;
- augmentation constante des problèmes de mobilité intra-urbaine

Les quelques indicateurs ci-dessus démontrent clairement que ces 4 enjeux sont toujours bien présents dans les pôles. Les besoins de redynamisation de ces pôles et le choix de la concentration géographique sur ceux-ci est donc pertinente. Les besoins sont importants tant en termes socio-économiques (réduction du chômage, entrepreneuriat etc. où tous les pôles suivent une tendance similaire) qu'en termes de cadre de vie, où les observations doivent être davantage nuancées selon les pôles. Les objectifs du PO visent à adresser ces enjeux via :

- la revitalisation des espaces urbains et l'augmentation de leur attractivité ;
- la diminution des GES issus des bâtiments et de la mobilité ;
- la dépollution et reconversion de sites industriels.

Ces derniers ont été largement adressés via des projets d'infrastructures de mobilité, de loisirs et de tourisme, la construction d'infrastructures à destination des entreprises, la reconversion de friches. Cependant, il apparaît que la définition des pôles et de leurs enjeux intègre peu la notion d'énergie et d'environnement. Alors que le PO a développé largement cet enjeu du « bas-carbone », ce dernier est faiblement mobilisé par les pôles comme nous l'avons démontré dans les sections précédentes. Ce dernier gagnerait à être plus spécifiquement mis en avant si la Région a la volonté de faire monter en puissance cette thématique.

Il est clair que l'évolution du contexte n'est pas favorable en termes socio-économiques. Malgré des évolutions positives, les performances restent largement en deçà de la moyenne régionale. Les besoins liés à la précarisation et à la dégradation du cadre de vie restent prioritaires. Nous avons en revanche vu que d'autres enjeux restent importants comme la qualité de l'air ou la rénovation du bâti où les performances des pôles sont très variables et parfois très négatives.

En dépit de la mise en avant dans le PO de l'énergie et de la réduction des GES, ce thème reste peu investi. Le pôle urbain concentre majoritairement des projets de redéploiement économique et la durabilité semble secondaire. Le pôle est en effet vu en premier comme une entité économique ou une zone en déclin industriel avant d'être un espace de promotion de la durabilité.

10. Benchmarking

10.1. Introduction

Alors que, jusqu'à présent, l'évaluation s'est concentrée exclusivement sur le territoire wallon, il est utile de confronter nos observations et constats avec les expériences menées par d'autres régions voisines de la Wallonie. Par-delà les leçons à tirer du processus décisionnel et de la mise en œuvre de la stratégie de développement territorial en Wallonie, il est intéressant de voir comment d'autres acteurs européens ont pu, dans leurs propres contextes mais au départ de cadres réglementaires européens identiques, développer d'autres manières d'associer les partenaires ou de sélectionner les bénéficiaires de la Programmation. Il s'agira de voir dans quelle mesure les stratégies de développement territorial et le développement urbain intégré peuvent être entrepris d'une autre façon et, le cas échéant, d'aménager les pratiques wallonnes à l'horizon de la nouvelle Programmation.

Cette section consacrée au benchmark se limite au périmètre de la mission d'évaluation telle que définie. Les autres aspects de cette programmation (procédure, mesures etc.) qui ne relèvent pas du périmètre de cette évaluation ne sont pas étudiés. Si les PO sont pris dans leur ensemble afin de comprendre le contexte général de mise en œuvre et les interactions entre les différents axes des PO, nous nous concentrons spécifiquement sur les projets de développement territorial et de développement urbain intégré avec une attention particulière pour les points suivants :

- l'investissement Territoriaux Intégré (ITI),
- le développement urbain durable et Entité Infrarégionale (EIR) ,
- les résultats attendus et moyens déployés,
- le type de porteurs de projets et acteurs impliqués,
- le processus de sélection.

Pour chacun des territoires, une analyse approfondie des points suivants a été réalisée, s'articulant en 5 étapes développées ci-dessous, en fonction des informations à notre disposition.

1. Réaliser un méta-bilan selon les données financières disponibles

Il s'agira de lister le type de projets approuvés par les autorités locales. Par type de projet, nous entendons les montants financiers en jeu (ex. un nombre important de projets modestes ou un focus sur un nombre limité de projets présentant un fort effet de levier ?), la présence ou non du secteur privé dans les projets, les montants par thématique etc. La Wallonie octroie automatiquement une part de financement à hauteur de 50%, en complément des 40% financés par le FEDER. Comment ce co-financement se déroule-t-il dans les autres entités et avec quel systématisme ?

2. Analyser les choix stratégiques des territoires

Il s'agit d'identifier quelles sont les priorités d'investissements mobilisées par les territoires sur base des priorités exposées par l'Europe et si celles-ci correspondent aux priorités que la Wallonie a mises en avant. Si tel n'est pas le cas, il s'agit d'identifier les raisons qui ont pu pousser un territoire à mobiliser des mesures différentes dans le but d'atteindre un objectif similaire. La concentration thématique sera aussi analysée pour comprendre quels sont les domaines prioritaires choisis par un territoire.

3. Analyser le processus décisionnel

Il s'agit de comprendre le processus décisionnel utilisé par les autres territoires. Le timing sera un aspect particulier de l'analyse (temps pour déposer le projet et temps d'analyse pour la décision politique). De plus, il s'agira de retracer l'ensemble des étapes du processus décisionnel et les acteurs concernés à chacune d'entre-elles. Une Task Force est-elle utilisée ? Quel rôle le Gouvernement local a-t-il dû jouer ?

Il s'agira aussi de reprendre les principaux critères de sélection qui ont été utilisés (si ceux-ci sont disponibles) dans l'objectif d'identifier si des critères différents ont pu, oui ou non, amener des sélections de projets différents de ceux que nous retrouvons en Wallonie (thème, caractère innovant, échelle du projet etc.).

4. Comprendre la logique partenariale

- Logique de portefeuille

La Wallonie a utilisé systématiquement une logique de portefeuille. Les autres territoires ont-ils utilisé aussi cette notion de portefeuille ? Les responsabilités du chef de file sont-elles identiques ? Ce découpage est-il lui aussi opéré par zone géographique ou sous un autre critère ? Il s'agira aussi d'estimer l'effet de la présence des portefeuilles et leur mise en œuvre sur la programmation.

- Entité infrarégionales (EIR)

Les entités infrarégionales sont régies selon l'article 7, § 4 et 5 du règlement 1301/2013 (ainsi que les articles 123 §7 et 125 du règlement 1303/2013). Ces dernières se sont vu confier une part des responsabilités des autorités de gestion dans la sélection des projets. Les autres territoires ont-ils mis en œuvre les EIR selon les mêmes prescrits (rôle de celles-ci, degré de délégation d'autorité, rôle sur un seul axe, délimitation géographique) ?

5. Identifier l'organisation administrative

- Investissement territorial intégré

Il s'agira d'identifier si les territoires ont mobilisé l'outil ITI (investissement territorial intégré). Si tel est le cas, quels sont les autres fonds européens mobilisés, sur quels sujets particuliers ? Il s'agira également de tirer les premières observations principales de ce système qui sont utiles à la Wallonie qui, pour rappel, n'a pas mobilisé cet instrument.

- Pôles urbains et stratégie territoriale

Il s'agit de vérifier si tous les territoires étudiés ont utilisé un découpage par pôle urbain comme en Wallonie (division du territoire en 12 pôles). Si tel n'est pas le cas, la région/autorité de gestion en question a-t-elle utilisé une clé d'entrée spécifique afin de structurer le dépôt de projets ?

Nous identifierons en fin de section les éléments originaux et pertinents pour la Région wallonne et ferons quelques recommandations quant aux pratiques qui pourraient faire l'objet d'une transposition en Wallonie ou à tout le moins servir de base de réflexion en vue de faire évoluer les pratiques wallonnes. Pour rappel, une sélection de territoires, validée avec le pouvoir adjudicateur, a été réalisée sur base des critères suivants :

- la proximité géographique : choisir un territoire proche de la Wallonie, de préférence limitrophe ;

- la similarité de l'économie et du tissu industriel : les territoires proposés ont une économie semblable à la Wallonie dont notamment un secteur industriel en déclin, une forte concentration de PME, une ancienne industrie lourde du type charbon et acier ;
- la similarité du contexte socio-économique : les territoires proposés ont des performances semblables dans une majorité des indicateurs suivants par rapport à la Wallonie. Il ne s'agit pas de trouver des territoires identiques mais qui présentent un maximum de points communs avec la Région wallonne :
 - PIB
 - Croissance économique
 - Densité de population
 - Espérance de vie
 - Niveau d'éducation
 - Taux de NEETs
 - Taux d'emploi et d'activité
 - Emploi des jeunes et/ou des plus de 55 ans
- la présence de ce territoire sur le même bassin économique que la Wallonie : le territoire sélectionné a de nombreuses connexions avec la Wallonie via les échanges commerciaux ou encore des voies de communication qui les relient directement (autoroute, fleuve, connections aériennes et ferroviaires).

Rappelons également que ces indicateurs n'avaient pas pour but d'être exhaustifs et cumulatifs ou de sélectionner des régions parfaitement similaires. Ceux-ci ont été utilisés afin de guider nos choix pour étudier des régions avec des profils et défis similaires. Ainsi, certaines régions étudiées sont des régions moins développées (au Pays de Galles) ou plus développée (en Allemagne) mais ont des points communs évidents. Sur base de ces critères, les régions étudiées sont :

- Région Bruxelles-Capitale (Be)
- Flandre (Be)
- Hauts de France (Fr)
- South Netherlands (NL)
- Rhénanie du Nord - Westphalie (All)
- Pays de Galles (UK)

Il faut noter qu'une analyse complémentaire a été réalisée sur la région « West Netherlands ». Cette dernière ayant été une utilisatrice importante des ITI, il nous semblait qu'elle devait compléter notre analyse de la région de « South Netherlands ».

Les études de cas sont annexées au présent rapport (voir annexe 3 du présent rapport).

10.2. Conclusions du Benchmarking

Après une analyse approfondie des 6 régions, nous pouvons dresser un bilan global de ce benchmark. Après avoir dressé un rapide bilan des régions, leurs besoins et leur choix stratégiques, nous avons opéré une synthèse transversale sur 4 points principaux en fonction des informations à notre disposition :

- le processus décisionnel ;
- les critères de sélection ;
- la logique partenariale (dont les EIR et portefeuilles) ;
- l'organisation administrative (dont les ITI et le support administratif).

Avant de revenir sur l'ensemble des bonnes pratiques que nous avons identifiées en dehors de la Wallonie, il est intéressant de mettre en évidence ce qui est déjà fait au sein de la Région sur les différents points qui ont été abordés :

- un mécanisme d'appel à projet clairement identifiable (un seul appel avec une date de début et une date de fin clairement exprimées) ;
- la mise sur pied d'une TF externe et indépendante à l'autorité de gestion ;
- le rôle des EIR identifié comme un outil servant l'intégration territoriale intégrée et garant de la cohérence entre les priorités locales et régionales ;
- des critères de sélection permettant une cohérence avec la stratégie régionale ;
- l'utilisation de stratégies territoriales intégrées ;
- la mise en œuvre d'une variété d'outils de support administratif (helpdesk, FAQ, séances d'information etc.).

Cet exercice de benchmarking a mis en avant un certain nombre de pratiques pertinentes à étudier pour la Wallonie parmi lesquelles nous pouvons citer :

- une pré-sélection basée sur une analyse stratégique ;
- l'obligation absolue pour un projet de faire partie d'une stratégie territoriale intégrée préalablement approuvée par l'autorité de gestion ;
- la mise en œuvre des ITIs ;
- des critères et des jurys adaptés en fonction des sujets traités ;
- des critères de sélection pondérés en vue de hiérarchiser les projets ;
- des procédures portant attention à la temporalité des décisions (assurer une décision dans une période précise définie à l'avance).

Le tableau ci-dessous reprend ce travail de synthèse et propose des conclusions générales. Les développements précis sont à retrouver dans la section ad hoc de chacune des fiches. Nous indiquons dans ce tableau si le territoire est pertinent pour la Wallonie et développons succinctement la pratique identifiée que nous estimons pertinente soit à dupliquer, soit à prendre comme source d'inspiration. Ce tableau de synthèse constitue dès lors une liste des bonnes pratiques que le consultant estime pertinente à étudier et/ou répliquer sur le territoire wallon.

ANALYSE DES ETUDES DE CAS AU REGARD DE LA WALLONIE

Processus décisionnel

Territoire	Pertinence	Commentaires
Région Bruxelles-Capitale	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Des appels à projets en deux temps. Un premier appel à projets générique a été initié. En fonction des projets sélectionnés et des thématiques peu mobilisées par ces projets, il a été décidé de lancer deux appels à projets supplémentaires. Ces appels sont davantage thématiques (efficacité énergétique et innovations urbaines). ❖ Le recours à des consultants externes pour réaliser l'analyse des dossiers et la conclusion relative aux projets. Ces consultants appuient l'Autorité de gestion en raison d'un manque d'effectif et ce dans l'objectif de respecter les timings FEDER. Ils sont en charge d'analyser la recevabilité, l'éligibilité et la réponse aux critères de sélection. ❖ La mise en place d'un système de cotation pour évaluer les projets. ❖ Une évaluation des projets par un Comité d'évaluation (sur base du travail réalisé par les consultants) complétée par une analyse et une sélection des projets par le Comité de sélection.
Région Flamande	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Des appels à projets sur mesure adaptés aux axes du programme et un appel permanent pour les projets de l'axe 4 dédié au développement territorial. ❖ Un focus territorial sur deux grandes villes flamandes (Anvers et Gand) afin de concentrer les moyens sur les territoires au sein desquels les enjeux sont nombreux. ❖ Un processus de sélection des projets en deux temps, éligibilité / sélection, supporté à la fois par une structure dédiée (le Secrétariat central du programme) et l'Autorité de gestion. ❖ Un processus de sélection différent pour les projets de l'axe, où les administrations communales des villes d'Anvers et de Gand jouent un rôle prépondérant. Ces entités siègent dans un Comité de pilotage commun et sélectionnent les projets déposés. L'Autorité de gestion assure la conformité du processus avec les règles européennes et régionales préétablies. ❖ Le processus de sélection des projets dans le cadre des ITI permet aux candidats, en amont du dépôt officiel des projets, de présenter des idées de projets au Comité directeur du territoire dans l'objectif de bénéficier d'un premier avis sur le projet et, si nécessaire, de le recalibrer rapidement.

Hauts-de-France	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Des appels à projets sur mesure : (1) au fil de l'eau (soit en remplissant le dossier de demande de subvention soit en répondant à des appels à candidatures permanents), (2) des appels à projets comportant des dates limites de réception des dossiers. ❖ Un processus décisionnel qui peut varier en fonction de l'axe et des actions ciblées par le porteur de projet.
Rhénanie du Nord-Westphalie	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Des appels à projets sur mesure en fonction des thèmes abordés avec un comité d'experts ad hoc et des critères spécifiques. De plus, des brochures explicatives sont fournies pour chaque thème, spécialisant les projets via des exigences techniques précises. ❖ Un timing de décision deux fois plus rapide qu'en Wallonie via une procédure de sélection spécialisée où le pouvoir de décision est davantage délégué aux experts et administrations. ❖ Un processus qui intègre davantage les différents acteurs de la décision dans chacune des étapes (en comparaison au cloisonnement des rôles en Wallonie). Cet aspect est renforcé par la présence d'organismes intermédiaires (notamment les gouvernements de district) avec un large pouvoir de décision.
Pays-Bas (Ouest)	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Une phase préparatoire poussée, avec des points de contacts de proximité pour aider à calibrer les projets en amont de la procédure de sélection et aider les autorités à opérer une première sélection via les centres de support (8 sur le territoire). ❖ Une procédure largement informatisée mais avec des contacts réguliers entre l'autorité de gestion et le candidat, notamment lors de la défense du projet.
Pays de Galles	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Une analyse de projets en deux temps, basée d'abord sur une analyse stratégique et ensuite sur des critères plus techniques. Un filtre est prévu dès la première étape. ❖ Il n'existe pas de timing précis pour le dépôt de projet (au fil de l'eau) ce qui laisse le temps aux bénéficiaires de préparer des dossiers qualitatifs mais une attention plus grande doit être portée au respect des délais de programmation.
Critère de sélection		
Région Bruxelles-Capitale	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les critères de sélection se différencient des critères d'éligibilité. Dix critères d'éligibilité ont été définis, ils sont complétés par dix principes guides pour la sélection des projets. En fonction de l'axe concerné, la pondération des critères peut varier. ❖ Trois critères spécifiques ont été élaborés pour les projets d'infrastructure.

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Une attention particulière est portée au principe de territorialisation. Les projets qui s'inscrivent dans l'axe consacré au développement urbain doivent être implantés dans des zones spécifiques de Bruxelles.
Région Flamande		/
Hauts-de-France	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Des critères de sélection qui varient en fonction de la thématique concernée par l'appel à projets. Les critères sont explicités au sein du document d'appel à projets. Ce document fait également état du contexte de l'appel à projets, de la nature des projets et des modalités d'aides. ❖ Les critères de sélection sont explicités et repris au sein d'une grille de cotation avec : un objectif/ une définition du critère, un jugement qui peut être binaire ou progressif, une note et les moyens de contrôle/ de vérification.
Rhénanie du Nord-Westphalie	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Des critères ad hoc adaptés pour chaque appel à projets thématiques et en fonction de chacune des priorités d'investissement. ❖ Les projets sont évalués selon un système de cotation (pondération des critères), permettant d'une part de prendre en compte les principes transversaux plus précisément et d'autre part de hiérarchiser et classer les projets en vue d'un financement (justifier des choix et exclusions sur des critères paraissant plus objectifs et moins de l'ordre de l'avis).
Pays-Bas (Ouest)		/
Pays de Galles	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Des critères permettant une concentration sur un nombre restreint de projets et de bénéficiaires mais finançant des projets avec des montants importants pour en assurer leur réalisation et leur effet structurel.
Logique partenariale		
Région Bruxelles-Capitale	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Un appel à projets a mis en avant les logiques partenariales. Un critère d'éligibilité des projets repose sur l'existence d'un partenariat local fort afin d'encourager les candidats à créer des synergies sur leur territoire.
Région Flamande	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le processus de sélection spécifique à l'axe 4 a permis de créer des synergies et des collaborations entre les acteurs et deux territoires. ❖ La mise en place des ITI a permis, selon le rapport 2018 de la Région, de renforcer les collaborations entre les acteurs sur un même territoire et de penser des projets communs.

Hauts-de-France		/
Rhénanie du Nord-Westphalie	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ L'exigence d'avoir des stratégies intégrées préalables au FEDER et de déposer en ensemble de projets qui puissent répondre à plusieurs priorités d'investissement, assurant l'aspect intégré des projets. ❖ L'obligation de référence claire à des stratégies et/ou programmes du Lander indépendants du FEDER, garantissant une cohérence externe forte.
Pays-Bas (Ouest)	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Une concentration sur des pôles urbains clairement définis, avec une autonomie de gestion large. ❖ Une approche réellement intégrée, croisant tous les axes du PO. Cette approche permet de s'attaquer à tous les aspects d'une problématique unique et de créer des réseaux entre les différents acteurs sur un même territoire.
Pays de Galles	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La nécessité absolue d'avoir des stratégies intégrées sur le territoire au préalable d'une candidature sur un projet
Organisation administrative		
Région Bruxelles-Capitale	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La mise en place de la FEDER Academy dans l'objectif d'accompagner les porteurs de projets tout au long de l'élaboration de leur appel à projet. Dans ce cadre, neuf séminaires ont été réalisés avec les porteurs de projets potentiels, chaque séminaire était dédié à une thématique particulière sur laquelle l'Autorité de gestion souhaitait attirer l'attention des porteurs de projets.
Région Flamande	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La désignation de sept points de contact provinciaux repartis sur le territoire flamand. Ces points de contact sont en charge de relayer les informations relatives à la programmation sur leur territoire et d'orienter les candidats dans la construction de leur dossier de projets. ❖ La mise en œuvre d'ITI sur le territoire. Trois territoires ont été désignés. Ces ITI ont permis : (1) d'accroître la participation dans trois régions, (2) d'encourager la coopération entre les acteurs, (3) de tendre vers une cohérence régionale entre les projets.
Hauts-de-France	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mise en place du Fonds Régional d'Aides aux Porteurs de Projets Européens (FRAPPE), la Région propose des journées d'accompagnement des porteurs de projets avec des consultants spécialisés qui sont en mesure d'orienter et de conseiller les porteurs de projets sur tous les aspects de leur dossier.

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ La mise à disposition de fiches pratiques sur les points de vigilance liés à la mesure en œuvre du PO. ❖ La mise en place de l’outil stratégique et financier ITI. Ces ITI permettent d’ouvrir le champ d’action, de penser des projets intégrés et de renforcer les liens entre les intercommunalités et la Région.
Rhénanie du Nord-Westphalie		/
Pays-Bas (Ouest)	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Une checklist pour chaque priorité d’investissement ainsi qu’un rappel des politiques incontournables pour chacune d’entre elles sur le territoire concerné (questions à se poser pour remplir le dossier de candidature, rapport socio-économique à disposition, programme d’actions et stratégies à ne pas négliger, etc.). ❖ Une expérience exhaustive des ITI sur 4 zones urbaines intégrant toutes les parties prenantes de la programmation européenne d’une part et des responsables du développement urbain d’autre part. Par ailleurs, cette approche a été évaluée par un organisme indépendant.
Pays de Galles	X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ L’existence d’une pré-étape de dépôt de projet avant la candidature officielle permettant au porteur de se tester et de confronter sa vision de base du projet aux attentes de l’autorité de gestion (<i>operation logic table</i>) ❖ Une phase de mobilisation, offrant un support administratif rapproché. Bien que cette phase puisse comporter des risques (allongement de la mise en œuvre), elle permet de s’assurer que le bénéficiaire a mis en place tout ce qui est nécessaire au bon déroulement du projet. Une fois celui-ci entamé, il n’y a pas « d’excuse » possible puisque l’autorité de gestion a pu contrôler l’ensemble des points sensibles. Le bénéficiaire ne peut pas implorer un manque de préparation ou d’information (demande de permis, engagement de personnel, méconnaissance d’une législation etc.)

11. Recommandations

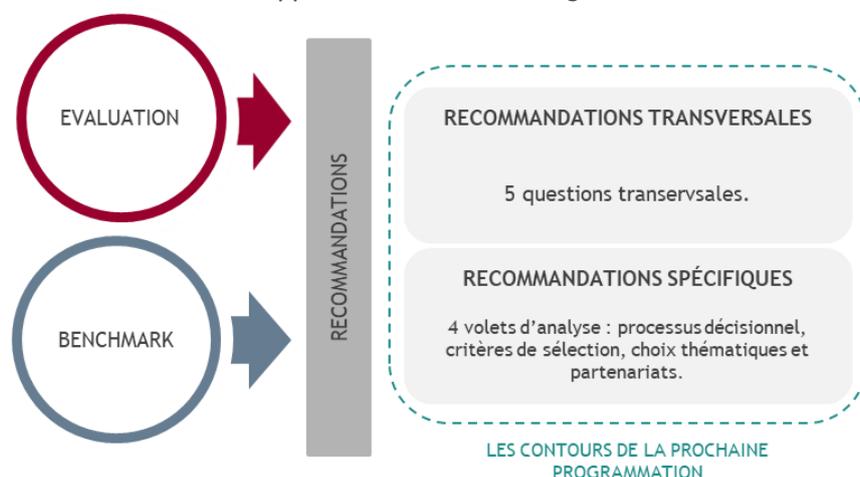
Cette dernière section de notre évaluation consiste en la rédaction d'une série de recommandations en vue de la prochaine programmation 2021-2027. L'objectif de cette dernière étape est double :

- il s'agit d'une part de tirer les enseignements quant aux processus décisionnels et à la mise en œuvre du développement territorial du PO,
- il s'agit également d'établir des recommandations relatives au processus de sélection des projets tant en termes organisationnels que de cohérence.

Les recommandations formulées sont structurées en deux sections distinctes :

- D'abord des recommandations sous forme de réponses à cinq questions évaluatives qui étaient posées dans le cahier des charges de cette évaluation (cfr. section 11.2). Nous avons qualifiés ces réponses à ces questions comme des recommandations transversales puisque différents aspects de notre évaluation et de la programmation sont concernés par ces questions. Ces recommandations sont exprimées sous la forme d'une démarche prospective.
- Ensuite, des recommandations spécifiques rédigées en fonction des différents chapitres de notre évaluation et qui se répartissent en quatre thèmes : processus décisionnel, critères de sélection, choix thématiques, partenariats (cfr. section 11.3). Ces recommandations sont tirées des différents constats que nous avons pu poser au fur et à mesure de notre évaluation. La plupart de ces recommandations sont dispersées dans notre analyse. Nous opérons ici un travail de synthèse et les présentons de façon systématisée.

Afin de s'assurer de la compréhension commune des enjeux de la prochaine programmation et des modifications envisagées par la Commission, la première partie de ce chapitre est dédiée à l'état des négociations européennes en cours (cfr. section 11.1). Pour rappel, si des propositions de règlements ont été formulées et discutées, il n'existe pas encore (en février 2020) de décision ferme et définitive sur les contours de la prochaine programmation. Il est présenté ici l'état des travaux qui sont susceptibles d'encore évoluer. Cette prochaine programmation est divisée en trois phases : les nouveaux objectifs européens, la révision de la gouvernance et la vision du développement territorial intégré.



11.1. Les contours de la prochaine programmation

Pour la prochaine programmation du fonds européen de développement régional (FEDER), couvrant la période 2021-2027, la Commission européenne met l'accent sur la modernisation de la politique de cohésion⁹. L'objectif est de « promouvoir la convergence économique et sociale tout en aidant les régions à tirer pleinement parti de la mondialisation et en les dotant des outils nécessaires pour installer une croissance solide et durable »¹⁰.

11.1.1. Des objectifs recentrés sur 5 priorités

Alors que la programmation actuelle est focalisée sur 11 objectifs stratégiques, la volonté de la Commission européenne est de recentrer la programmation autour de 5 objectifs majeurs.

- une Europe **plus intelligente**, grâce à l'innovation, à la numérisation, à la transformation économique et au soutien aux petites et moyennes entreprises;
- une Europe **plus verte** et à zéro émission de carbone, qui met en œuvre l'accord de Paris et investit dans la transition énergétique, les énergies renouvelables et la lutte contre le changement climatique;
- une Europe **plus connectée**, dotée de réseaux stratégiques de transports et de communication numérique;
- une Europe **plus sociale**, qui donnera une expression concrète au socle européen des droits sociaux et soutiendra les emplois de qualité, l'éducation, les compétences, l'inclusion sociale et l'égalité d'accès aux soins de santé;
- une Europe **plus proche des citoyens**, qui soutiendra les stratégies de développement pilotées au niveau local et le développement urbain durable dans toute l'Union européenne.

La plus grande partie des investissements de développement régional serait concentrée sur les deux premiers objectifs : 65 % à 85 % des ressources du FEDER et du Fonds de cohésion seraient consacrés à ces priorités, en fonction de la richesse relative des États membres. Ainsi, la majeure partie des investissements du Fonds européen de développement régional irait vers 3 grands thèmes : le développement économique et industriel, l'innovation et le numérique et la mise en œuvre de l'Accord de Paris.

Les investissements du FEDER et du Fonds de cohésion devront contribuer à la réalisation de l'objectif budgétaire global consistant à ce qu'au moins **25 % des dépenses de l'UE contribuent à l'action pour le climat**. Un montant correspondant à minimum 6% de l'enveloppe du FEDER sera affecté aux investissements dans le développement urbain durable. Derrière ce principe, la Commission entend **renforcer la dimension territoriale et urbaine de la politique de cohésion** pour mieux répondre aux spécificités des besoins régionaux.

Le principe de la concentration thématique, qui exige des parts minimales de financement régional pour un nombre limité d'objectifs, serait maintenu et renforcé¹¹. La méthode de répartition des fonds reste essentiellement fondée sur le PIB par habitant. De nouveaux critères seraient ajoutés (chômage des jeunes, faible niveau scolaire, changement climatique, accueil et intégration de migrants) pour mieux tenir compte de la réalité sur le terrain.

⁹ https://ec.europa.eu/commission/news/cohesion-policy-all-regions-2018-may-30_fr, consulté le 18 février 2020

¹⁰ https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/2021_2027/#2 et Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif au Fonds européen de développement régional et au Fonds de cohésion, COM(2018) 372 final

¹¹ https://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-3866_fr.htm, consulté le 18 février 2020

Trois ensembles distincts d'Etat, et non plus de régions, seraient classés en fonction de leur revenu national brut (RNB).:

- les Etats membres dont le ratio RNB est égal ou supérieur à 100% de la moyenne de l'Union, le groupe 1 ;
- les Etats membres dont le ratio RNB est égal ou supérieur à 75% mais inférieur à 100% de la moyenne de l'Union, le groupe 2 ;
- les Etats membres dont le ratio RNB est inférieur à 75% de la moyenne de l'Union, le groupe 3.

Deux concentrations s'imposeraient alors à la Wallonie :

- allouer au moins 85% des ressources FEDER aux OS 1 et 2 ;
- dont au moins 60% à l'OS 1.

11.1.2. Une gouvernance du programme modernisée

La Commission prévoit aussi le renforcement du lien entre la Politique de cohésion et le Semestre européen, processus de gouvernance économique de l'Union européenne. Les recommandations établies par le Semestre européen, par pays, seront prises en considération à deux reprises au cours de la programmation 2021-2027¹². Tout d'abord, au début de la période, comme feuille de route pour la programmation des Fonds et la conception de programmes. Ensuite, à mi-parcours, pour procéder aux ajustements imposés par l'émergence de nouvelles difficultés ou la persistance de difficultés existantes.

Dans l'objectif de renforcer la flexibilité du nouveau cadre, la Commission introduit la possibilité de réviser les programmes opérationnels. Lors de l'adoption des programmes 2021-2027, seules les dotations correspondant aux années 2021-2024 seront affectées aux priorités. Les dotations pour la période restante seront allouées au terme d'un examen à mi-parcours. En 2025, les Etats devront alors passer en revue leur programme à la lumière de quatre éléments :

- les défis recensés dans les recommandations adoptées dans le cadre du semestre européen ;
- la situation socio-économique de l'Etat ;
- les progrès accomplis en vue d'atteindre les valeurs intermédiaires fixées dans le cadre de performance des programmes ;
- le résultat de l'adaptation technique

Sur base de cette évaluation, une demande de modification du PO pourra être introduite et réviserait :

- les ressources financières allouées par priorité, y compris les montants pour les années 2026 et 2027 ;
- des valeurs cibles révisées ou nouvelles ;
- les montants révisés des ressources financières allouées résultant de l'ajustement technique¹³.

¹² https://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-3866_fr.htm et Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif au Fonds européen de développement régional et au Fonds de cohésion, COM(2018) 372 final

¹³ Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen plus, au Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, et établissant les règles financières applicables à ces Fonds et au Fonds «Asile

Pour rappel, dans le cadre de la programmation 2014-2020, la règle N+3 est appliquée. Selon cette règle, une partie de l'engagement budgétaire est désengagée d'office par la Commission européenne si elle n'est pas été réclamée à la fin de la troisième année suivant l'engagement budgétaire (N+3). Le nouveau cadre prévoit d'abandonner la règle N+3 et de la remplacer par la règle N+2 et ce dans l'objectif de mener à une gestion financière plus stricte.

En conclusion, la prochaine programmation prévoit les changements suivants pour la Wallonie, et spécifiquement le FEDER :

- 85% des montants seraient donc concentrés sur l'innovation, l'appui aux petites entreprises, aux technologies numériques et à la modernisation industrielle (60% minimum), la transition vers une économie à faibles émissions de carbone et la lutte contre le changement climatique (25% maximum),
- L'obligation qu'au moins 25 % des dépenses de l'UE contribuent à l'action pour le climat devient liante pour les fonds régionaux et par extension leurs bénéficiaires,
- Un montant correspondant à 6% de l'enveloppe du FEDER sera affecté aux investissements dans le développement urbain durable (objectif spécifique 5) ;
- Seules les dotations correspondant aux années 2021-2024 seront affectées aux priorités. Les dotations pour la période restante seront allouées au terme d'un examen à mi-parcours ;
- La règle N+3 est contractée en N+2.

11.1.3. Le développement territorial intégré

Comme annoncé précédemment, la programmation FEDER à venir mettra l'accent sur l'innovation, la spécialisation intelligente, la concentration thématique, l'importance à accorder aux enjeux locaux (développement urbain durable). Concernant cet aspect particulier de la programmation, il n'y a pas de changement de fond majeur par rapport à la programmation en cours.

Afin de garantir une contribution maximale au développement territorial, les actions dans ce domaine devront reposer sur des stratégies territoriales intégrées, y compris dans les zones urbaines. Il est jugé nécessaire, dans le cadre du développement urbain durable, de soutenir le développement territorial intégré afin de faire face plus efficacement aux défis économiques, environnementaux, climatiques, démographiques et sociaux auxquels sont confrontées les zones urbaines, tout en tenant compte de la nécessité de resserrer les liens entre les milieux urbains et ruraux¹⁴.

Les investissements sous la forme d'outils territoriaux tels que les investissements territoriaux intégrés (ci-après les «ITI»), le développement local mené par les acteurs locaux ou tout autre outil territorial au titre de l'objectif stratégique «une Europe plus proche des citoyens» seront fondés sur des stratégies de développement territorial et local.

et migration», au Fonds pour la sécurité intérieure et à l'instrument relatif à la gestion des frontières et aux visas, COM(2018) 375 final, article 14

¹⁴ Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif au Fonds européen de développement régional et au Fonds de cohésion, COM(2018) 372 final et Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen plus, au Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, et établissant les règles financières applicables à ces Fonds et au Fonds «Asile et migration», au Fonds pour la sécurité intérieure et à l'instrument relatif à la gestion des frontières et aux visas, COM(2018) 375 final

L'Europe rappelle la nécessité de définir des exigences minimales à retrouver dans les stratégies et que ces dernières soient élaborées et approuvées sous la responsabilité des autorités mais que les acteurs locaux soient impliqués dans le choix des projets à soutenir. Ces exigences minimales sont listées à l'article 22 et suivants du texte. Il y a lieu d'ériger en principe essentiel le fait que des groupes d'action locale représentant les intérêts des acteurs locaux soient responsables de la conception et de la mise en œuvre des stratégies de développement local mené par les acteurs locaux¹⁵.

Pour rappel, le développement territorial pourra être soutenu de 3 façons différentes selon le projet de réglementation européen pour la période 2021-2027 :

- Les investissements territoriaux intégrés (ITI)
- Le développement local mené par les acteurs locaux
- Tout autre outil appuyant les initiatives de l'Etat membre concernant les investissements pour le FEDER contribuant à une Europe plus proche des citoyens.

Selon le projet de réglementation, les stratégies territoriales (ITI et autre outil) devront comprendre un nombre minimum d'éléments (zone géographique concernée, analyse de besoins et de potentiel de développement, description d'une approche intégrée pour répondre aux besoins, description de la participation des partenaires). Les partenaires pour ces stratégies sont, a minima, les autorités urbaines, les partenaires socio-économiques, les organismes représentant la société civile. Lorsqu'une stratégie mise en œuvre implique des investissements qui bénéficient du soutien d'un ou de plusieurs Fonds ou qui relèvent de plusieurs programmes ou de plusieurs priorités du même programme, les actions peuvent être menées sous forme d'investissement territorial intégré (ITI).

L'autorité de gestion du programme opérationnel est entièrement responsable de la gestion et de la mise en œuvre des actions prévues dans un ITI. Toutefois, elle peut confier à des organismes intermédiaires - des exécutifs locaux, des instances régionales en charge du développement ou des organisations non gouvernementales - tout ou partie des tâches de gestion ou de mise en œuvre¹⁶.

Le développement territorial mené par les acteurs locaux (CLDD) se distingue des ITI. Le CLDD doit reposer sur 4 éléments clés : une zone infrarégionale spécifique, être dirigé par un groupe d'action local, mettre en œuvre une stratégie intégrée et être propice à l'innovation locale et la coopération entre acteurs. Le GAL, qui désigne en son sein un chef de file, s'acquitte d'un ensemble de missions suivant celui d'élaborer une procédure de sélection, de publier les appels à propositions, de sélectionner les projets et leurs montants. Ces actions peuvent être effectuées une fois que la stratégie à mettre en œuvre a été sélectionnée par l'autorité de gestion.

¹⁵ Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen plus, au Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, et établissant les règles financières applicables à ces Fonds et au Fonds «Asile et migration», au Fonds pour la sécurité intérieure et à l'instrument relatif à la gestion des frontières et aux visas, COM(2018) 375 final, article 14

¹⁶ POLITIQUE DE COHÉSION 2014-2020 : Les nouvelles règles et la législation régissant le prochain financement de la politique européenne de cohésion pour la période 2014-2020 ont été formellement approuvées par le Conseil de l'Union en décembre 2013.

Le développement local mené par les acteurs locaux est un élément qui peut être utilisé dans la mise en œuvre d'un ITI. Toutefois, une opération de développement local menée par des acteurs locaux s'inscrit dans une approche strictement ascendante: c'est le groupe d'action locale qui détermine le contenu de la stratégie de développement local et les opérations à financer dans ce cadre. L'ITI en revanche ne préjuge pas de la façon dont les décisions relatives aux investissements sont prises - l'approche peut être descendante, ascendante ou mixte. Une opération de développement local menée par des acteurs locaux peut donc par exemple s'inscrire dans le cadre d'une stratégie urbaine intégrée mise en œuvre via un ITI¹⁷.

¹⁷ POLITIQUE DE COHÉSION 2014-2020 : Les nouvelles règles et la législation régissant le prochain financement de la politique européenne de cohésion pour la période 2014-2020 ont été formellement approuvées par le Conseil de l'Union en décembre 2013.

11.2. Recommandations transversales

Les recommandations ci-dessous proposent une réponse aux cinq questions identifiées au sein du cahier spécial des charges.

Ces recommandations sont rédigées sur base de :

- l'ensemble du travail évaluatif ;
- les observations issues de l'exercice de benchmarking ;
- l'analyse documentaire des propositions de réglementations de la prochaine programmation.

Ces questions abordent aussi bien des thématiques encore peu mobilisées jusqu'à présent telles que la place de la ruralité dans la prochaine programmation ou encore, la mise sur pied de nouveaux outils servant le développement territorial que des aspects qui ont déjà fait l'objet d'analyse approfondie comme, par exemple, les critères de sélection.

Q1 : Comment mettre en œuvre le développement territorial en Wallonie dans le cadre des projets de règlements 2021-2027 et quels sont les outils à préconiser ?

Comme explicité plus haut, le développement territorial reste un élément important dans les projets de règlements 2021-2027. Avec la concentration thématique en 5 points, une Europe plus proche des citoyens soutenant les stratégies de développement urbain durable est l'un de ces 5 objectifs. Il est aussi prévu que minimum 6% du FEDER y sera consacré.

Le projet de règlement confirme la nécessité de stratégies territoriales préalables en vue d'un financement FEDER. L'exposé des motifs de ce règlement insiste également sur la nécessité de renforcer les liens entre les zones urbaines et rurales. Ce projet insiste également abondamment sur la nécessité d'impliquer les acteurs locaux dans la programmation et la définition des stratégies. Nous proposons ci-dessous trois outils à renforcer en Wallonie. Deux sont déjà présents lors de la programmation 2014-2020 mais gagneraient à être davantage utilisés alors que le troisième constitue une nouveauté.

1. Dans l'optique de structurer et uniformiser au maximum l'approche du développement territorial en Wallonie, il serait utile de proposer un canevas uniformisé à toutes les entités désireuses de déposer une stratégie. Chacun déposerait alors une stratégie basée sur des items identiques et la Région pourrait alors les juger sur base de critères objectifs, transparents et sans ambiguïté. Cette première étape de définition de stratégie permettrait également à la Région de mettre en avant les thématiques communes à chacune des stratégies en vue d'envisager la réalisation de portefeuilles thématiques communs à plusieurs zones. Une EIR pourrait alors, sur sa zone, être en charge de coordonner les projets à la thématique commune.

Dans l'optique européenne, la Wallonie ne soutiendrait alors aucun projet qui n'est pas tiré d'une stratégie de développement. La réalisation de la stratégie serait alors un prérequis, permettant à la Région de s'assurer de l'approche choisie, l'impact recherché et l'intégration du/des projet(s) sur la zone concernée. Exiger la réalisation de la stratégie permettrait aussi de s'assurer de la consultation des acteurs locaux.

2. Il est proposé de continuer également d'utiliser les pôles urbains comme zone de référence pour le financement FEDER et la concentration des financements. Ces derniers seraient alors

le garant de la stratégie mais devraient, sous le pilotage des EIR, identifier dans leur périphérie, leur aire d'influence. Les communes comprises dans cette aire pourraient alors proposer des projets s'intégrant dans cette stratégie et en complémentarité avec le pôle urbain. L'objectif est alors d'éviter des projets « orphelins » dans un portefeuille mais bien de s'assurer de la cohérence de tous les projets sur une zone et d'éviter une stratégie dont les limites s'arrêtent aux frontières de la commune. Rendre obligatoire la définition de stratégie permettrait aussi d'éviter les effets d'opportunité.

Nous y reviendrons également lors de la question 3 mais l'obligation de dépôt en bonne et due forme de cette stratégie auprès de la Région permet aussi une première évaluation de ces dernières et des recommandations avant le montage des projets.

3. La nouvelle formule envisagée, avec une évaluation à mi-parcours (voir projets de règlement européen), peut aussi être une opportunité pour la Région. En effet, une fois les stratégies sélectionnées, la Région pourra constater quelles sont ses priorités où il y a le plus de projets et dans quelle mesure les priorités sont satisfaites. Cette évaluation à mi-parcours pourra permettre à la Région, en fonction du semestre européen et des constats tirés sur ces priorités d'investissement, de privilégier de nouvelles priorités ou des priorités qui n'ont pas été remplies depuis le début de la programmation. Elle donnera aussi l'opportunité à des pôles urbains n'ayant pas eu l'opportunité de réaliser leur stratégie d'obtenir une seconde chance. Un équilibre serait davantage garanti dans la mise en œuvre du PO et cette évaluation serait alors une opportunité de « corriger le tir » si nécessaire.

Q2 : Quelle est la place des régions rurales dans les priorités définies dans les règlements 2021-2027 ? Une intégration des GAL dans le futur Programme opérationnel pourrait-elle être envisagée ? Quels en seraient les enjeux ?

L'exposé des motifs des projets de règlements est clair : les stratégies de développement urbain doivent se concentrer sur les enjeux locaux que sont l'économie, le social, la démographie, le climat et l'environnement. De plus, ces stratégies doivent être l'outil de liaison entre l'urbain et le rural. Il est également attendu qu'une attention particulière soit portée sur l'inclusion sociale. En ce sens, les GAL pourraient avoir un rôle à jouer.

Les régions rurales sont concernées par les 5 priorités de la prochaine programmation :

- une Europe **plus intelligente** : les zones rurales accueillent beaucoup de PME ayant des besoins d'innovation et qui doivent aussi faire face à la transformation de l'économie ;
- une Europe **plus verte** : les zones rurales disposent d'un potentiel à exploiter dans le développement d'une économie bas-carbone (bio-économie, production de renouvelable) ;
- une Europe **plus connectée** : l'accès aux transports, à la mobilité et à la connectivité (physique ou virtuelle) est une priorité ;
- une Europe **plus sociale** : les zones rurales pâtissent parfois d'un manque d'accès au marché du travail ou aux soins de santé et à l'éducation, notamment par son caractère périphérique ;
- une Europe **plus proche des citoyens**, qui soutiendra les stratégies de développement pilotées au niveau local et le développement urbain durable dans toute l'Union européenne.

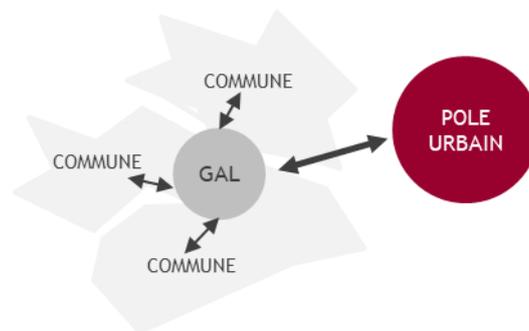
Ainsi, la cinquième et dernière priorité (une Europe **plus proche des citoyens**) peut permettre de répondre à des enjeux présents dans les 4 premières priorités. En effet, les stratégies territoriales intégrées prendront place dans cette cinquième priorité et peuvent aborder plusieurs priorités thématiques, notamment via des ITI. En adressant la question d'une Europe plus proche des citoyens, il est possible d'intégrer les zones rurales dans les stratégies intégrées et de s'adresser à quelques-uns de leurs défis majeurs. Intégrer les zones rurales dans les stratégies des pôles urbains est une façon de résoudre les défis d'une zone urbaine en apportant des solutions complémentaires mais aussi de la zone rurale en tant que telle.

Faisant référence à la définition de pôle urbain (voir lexique), nous entendons par zone rurale la zone péri-urbaine directement sous influence d'un des 12 pôles (éducation, marché du travail, soins de santé). Il apparaît alors pertinent d'inclure ces zones dans la démarche stratégique des pôles urbains, tel que suggéré à la question précédente et d'assurer une stratégie de pôle qui prennent en compte les besoins de sa périphérie directe (Pensons par exemple à des investissements en mobilité depuis le nœud multi-modal d'un centre-ville vers des zonings ou à l'inverse, de liaison en transports des zones rurales vers les centres économiques en ville).

En ce sens, l'intégration de GAL dans la future programmation pourrait trouver son sens pour garantir l'intégration du pôle urbain dans sa globalité au sein de la stratégie et pas seulement la ville seule. Le GAL serait un interlocuteur entre le pôle urbain et son aire d'influence et pourrait coordonner des projets complémentaires aux projets en zone urbaine. Dans des pôles

urbains plus modestes (un GAL peut compter maximum 150.000 habitants selon l'article 33 du règlement 1303/2013), le pôle urbain pourrait même être compris dans le GAL si cela fait sens. L'intégration du GAL pourrait alors permettre davantage de lien entre la ville et la zone rurale. Nous préconisons ainsi la prise en compte des zones rurales dans la prochaine programmation mais via la porte d'entrée des pôles urbains, signifiant que les zones rurales seront considérées en fonction de leur lien démontré avec un pôle. Le GAL se ferait alors le partenaire privilégié du pôle urbain, représentant les communes sous l'aire d'influence du pôle et gérant pour elles les projets FEDER éventuels sur leur territoire. Il pourrait :

- gérer pour le compte des petites communes des projets sur leur territoire, intégrés dans une stratégie de pôle au sens large ;
- suivre les projets du pôle pour le compte des communes périphériques (assister aux réunions et faire rapport) ;
- être garant qu'il n'y a pas de décision stratégique au détriment des communes qu'il représente.



Précisons aussi que le GAL n'a pas nécessairement vocation à ne couvrir que des zones rurales, ce dernier peut couvrir des zones urbaines ou même plusieurs zones non contiguës mais avec des points et projets communs. L'ouverture au FEDER pour les GAL peut aussi être un atout dans le cadre d'un ITI. Une opération de développement local menée par des acteurs locaux peut s'inscrire dans le cadre d'une stratégie urbaine intégrée mise en œuvre via un ITI. La Région pourrait alors déléguer à un GAL, en tant qu'organisme intermédiaire, la mise en œuvre d'un ITI.

L'intégration des GAL permettrait également d'inclure davantage les communes de plus petites tailles au sein de la programmation et de tendre vers un développement territorial intégré à l'échelle du territoire. Elles bénéficieraient du soutien des pôles urbains. Nous préconisons de laisser la définition de la stratégie à la discrétion des pôles urbains. En revanche, le pôle urbain, lorsqu'il est associé à un GAL, devrait être en mesure, dans la conceptualisation de sa stratégie :

- d'inclure le GAL,
- d'identifier clairement ses partenaires,
- de démontrer l'effet réseau qui découle de ce partenariat.

Dans ce cadre, les acteurs du GAL endosseraient le rôle de bénéficiaire. Composé d'un ensemble de partenaires socio-économique privés et publics, l'association des GAL au programme opérationnel permettrait d'intégrer le secteur privé dans la dynamique de développement d'un territoire.

L'intégration des GAL au sein du PO constitue deux enjeux majeurs :

1. il est indispensable d'assurer le lien social entre la ville (le pôle urbain) et le GAL pour permettre le développement des territoires périurbains. La question des interactions entre la ville et le milieu rural est complexe. Nous préconisons alors de les encourager à collaborer à travers le critère de sélection dédié aux logiques partenariales (voir question recommandation n°4). Un pôle urbain pour lequel un GAL a été associé à sa zone d'influence doit démontrer dans sa stratégie territoriale les collaborations initiées avec le GAL.

l'intégration des GAL introduit *de facto* la question de savoir quelle est l'échelle à laquelle il convient d'assurer la cohésion territoriale. La zone d'influence d'un pôle urbain ne doit pas être démesurément étendue, l'objectif étant de privilégier les effets de levier et de concentration, les zones doivent être paramétrées de manière adéquate.

Ainsi, les pôles urbains pourraient être associés aux GAL suivant une logique de proximité territoriale :



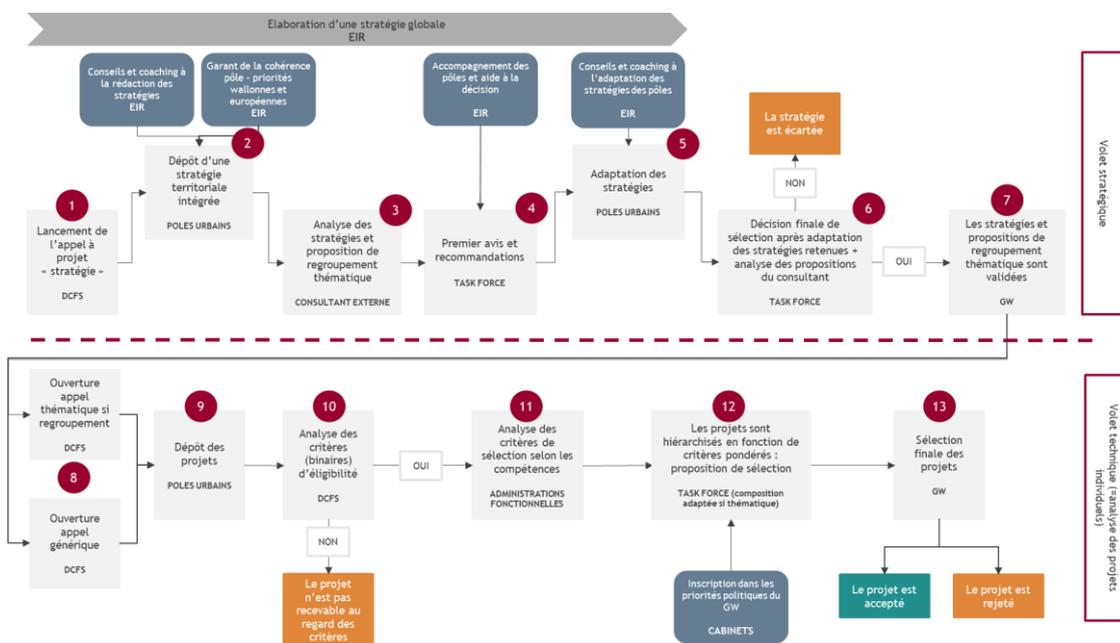
- le GAL Meuse@Campagnes (Andenne, Fernelmont, Wasseiges) et le GAL Pays des Tiges et Chavées (Assesse, Gesves, Ohey) pourraient être associés au pôle urbain de Namur,
- le GAL des Plaines de l'Escaut (Antoing, Beloeil, Bernissart, Brunehaut, Péruwelz, Rumes) pourrait être associé au pôle urbain de Tournai,
- le GAL Haute-Sûre Forêt d'Anlier (Bastogne, Fauvillers, Habay, Léglise, Martelange, Neufchâteau, Vaux-Sur-Sûre) et le GAL Jesuishesbignon.be (Anay, Berloz, Donceel, Faimés, Fexhe-La-Haut-Clocher, Geer, Oreye, Remicourt, Verlaine, Villes-Le-Bouillet, Waremme) pourraient être associés au pôle urbain d'Arlon,
- le GAL Pays de Herve (Aubel, Herve, Limbourg, Olne, Pepinster, Plombières, Thimister, Clermont, Welkenraedt) pourrait être associé au pôle urbain de Verviers.

Source : Réseau wallon de Développement Rural. GAL.

Q3 : Quels prérequis devraient être demandés pour évaluer la faisabilité d'un projet sur le plan financier, physique, technique et juridique telles que des études de sols, la maîtrise foncière, le dépôt de certificat de patrimoine, des analyses de risques et d'impacts,... ? Une sélection en deux phases pourrait-elle être envisagée de sorte que la conformité avec ces prérequis soit déjà assurée ?

L'analyse des critères de sélection nous amène à conclure qu'une sélection en deux phases devrait effectivement être envisagée pour la prochaine programmation FEDER. La sélection efficace des projets occupe une place prépondérante dans le processus FEDER. Une sélection des projets en deux phases permettrait davantage de s'assurer que les projets sélectionnés répondent aux objectifs poursuivis.

Nous préconisons de distinguer le volet stratégique du volet technique et d'organiser la sélection des projets comme suit (pour plus de lisibilité, voir annexe 4 du présent rapport):



1. Le volet stratégique

Suite à l'appel à projets initié par la Région wallonne, les pôles urbains - qui souhaitent inscrire leurs projets dans la programmation - sont invités à remettre au DCFS leur stratégie intégrée de développement territorial. A travers cette stratégie, le pôle urbain doit être en mesure de penser les solutions pour répondre aux problématiques de son territoire et ce au-delà de ses limites strictement administratives.

Pour faciliter la réalisation de cette première phase, un canevas commun pourrait être envisagé afin de faciliter le travail des acteurs territoriaux mais aussi celui des agents en charge d'analyser ces stratégies.

Le DCFS ferait alors appel à un consultant externe pour réaliser l'analyse de ces stratégies et ce dans l'objectif de ne pas tarder dans la sélection des projets. Le consultant externe serait alors en charge d'analyser la stratégie territoriale du pôle et de l'analyser au regard des

stratégies des autres pôles et ce, dans l'objectif d'encourager les synergies au travers des portefeuilles thématiques. Le consultant pourra alors suggérer aux territoires de collaborer. Alternativement, une Task Force ad hoc composés d'experts pourrait être mobilisée pour analyser et objectiver les choix sur les stratégies.

Les EIR auraient pour rôle de conseiller les pôles dans la rédaction de leur stratégie. Elles les aideraient à garantir une cohérence entre ce qui est proposé au niveau du pôle et les priorités wallonnes et européennes. En parallèle, elles rédigeraient également une stratégie globale pour l'ensemble de leur territoire, mettant en évidence les points communs aux différentes pôles présents.

Sur cette base, le DCFS pourraient alors revenir vers les territoires et suggérer des collaborations potentielles entre territoires.

Un tel mécanisme permettrait :

- de s'assurer de la maturité de la stratégie de développement territorial des pôles urbains ;
- de s'assurer de la cohérence de la stratégie au regard du PO et de ses objectifs ;
- de faire de la stratégie intégrée un prérequis en amont de la sélection des projets ;
- de garantir une vision stratégique articulée à une échelle cohérente et fonctionnelle ;
- d'émettre des recommandations en vue de la rédaction des fiches projets des territoires.

2. Le volet technique

La deuxième phase de sélection porterait alors sur les critères techniques pour lesquels nous préconisons de distinguer les critères d'éligibilité des critères de sélection. Les critères d'éligibilité visent à évaluer la recevabilité d'un projet. Les critères de sélection, quant à eux, visent à évaluer la qualité intrinsèque du projet.

Avant de procéder à l'évaluation du projet en tant que tel, il est indispensable de s'assurer que le projet remplit toutes les conditions requises par les critères d'éligibilité. Nous estimons que ces derniers sont les conditions indispensables en vue d'assurer la bonne gestion des projets et d'éviter tout retard dû à un acte administratif. Ces critères peuvent porter sur :

- la maîtrise foncière, les dépenses éligibles,
- les bénéficiaires,
- le respect des dispositions réglementaires liées aux fonds structurels européens,
- la preuve de l'initiation des démarches nécessaires en vue d'obtenir les documents administratifs (études de sol, certificats de patrimoine, etc.)
- le calendrier de mise en œuvre et l'échéancier (respect N+2)

Ces critères sont binaires, ils constituent des clauses d'exclusion. En revanche, dans l'objectif de maintenir une certaine flexibilité dans le chef des porteurs de projets, nous proposons de mettre en place un système de notation :

A : le projet est retenu pour la seconde phase,

B : le projet doit être revu,

C : le projet est refusé.

Les dossiers ayant obtenu la note B disposeraient de l'opportunité de revoir leur projet, de se conformer aux principes d'éligibilité et ce sur une période de deux mois maximum. A la fin de ce délai, l'ensemble des critères d'éligibilité doivent être unanimement rencontrés. Dans tous les cas, il est important que les critères d'éligibilité soient appliqués le plus rapidement possible dans le processus de sélection.

Les critères d'éligibilité seraient communs pour l'analyse de l'ensemble des projets déposés dans le cadre de la programmation.

Après les deux mois maximum, les projets qui répondent à la totalité des critères d'éligibilité sont analysés au regard des critères de sélection. Ces critères doivent porter sur :

- le bien-fondé du projet proposé (adéquation avec le P.O),
- les résultats attendus (cfr.Q4), ,
- les capacités administrative et financière des candidats à mettre en œuvre un projet et à le pérenniser (cfr. Q4),
- le respect des principes horizontaux de la programmation,
- la dynamique partenariale (cfr. Q4),
- la dimension énergétique et environnementale (cfr.Q4),
- la complémentarité avec les autres programmes à d'autres niveaux (cfr.Q5)

Au contraire des critères d'éligibilité, nous proposons que ces critères de sélection soient mesurables c'est-à-dire que - pour chaque critère de sélection - l'expert en charge d'analyser les projets soit en mesure d'établir une cotation, entre 0 et 3, et de la motiver. Il relève alors de l'Autorité de gestion d'accorder un poids différent à chacun des critères de sélection ou, au contraire, de penser les critères de sélection sur le même pied d'égalité. Les poids pourraient être donnés en fonction de ce que la RW veut promouvoir (voir question évaluative n°12) en termes de concentration de moyens. Ces critères permettraient aussi de clairement hiérarchiser les projets en cas de dépassement de budget et de les mettre en ordre utile de financement.

Les critères de sélection pourraient être amenés à varier en fonction de la thématique concernée. Comme nous avons pu l'observer dans les études de cas, certaines Autorités de gestion complètent les critères de sélection « de base » avec des critères de sélection « spécifiques »¹⁸. Cette possibilité peut également être envisagée au sein du processus de sélection du DCFS.

¹⁸ En région bruxelloise, en plus des 10 « principes guides » servant de critères de sélection transversaux à tous les projets, 3 critères spécifiques sont définis pour les projets d'infrastructure (ex. La localisation). Dans les Hauts-de-France, les sous-critères varient en fonction de l'appel à projets.

Q4 : Quels autres critères de sélection pourraient être utilisés ? Quels outils pourraient être employés pour apprécier l'adéquation d'un projet avec les critères de sélection (audit énergétique, diagnostic territorial, bilan carbone,..) et la conformité de celui-ci avec les prescrits de l'article 67 du projet de règlement général 2021-2027 ?

Avant toute chose, il ressort de l'évaluation qu'une clarification des critères de sélection semble nécessaire en prévision de la prochaine programmation. Les critères gagneraient à être davantage mis en exergue et structurés au sein du PO. Il semble également pertinent de davantage les expliciter et de les illustrer au sein du Programme afin de s'assurer que les bénéficiaires disposent d'une compréhension exacte de ces derniers.

Sur base des constats établis et des analyses de cas réalisées, nous identifions des critères de sélection complémentaires à investiguer pour la prochaine programmation. Ces propositions sont :

1. Pour réaliser l'analyse de l'éligibilité des projets, il semble nécessaire de veiller à ce que les projets proposés par les acteurs territoriaux s'intègrent dans les stratégies européennes et régionales et contribuent de façon générale aux objectifs du Programme opérationnel.
2. Un critère de sélection relatif à la pérennisation d'un projet une fois la programmation achevée serait intéressant à investiguer. Il s'agit alors d'analyser si les porteurs de projets disposent des capacités suffisantes pour assurer le suivi opérationnel et administratif de ces projets. Les projets FEDER ont pour vocation d'être viables une fois la programmation terminée et de contribuer sur le long terme au développement économique d'un territoire. Certains bénéficiaires nous ont fait part de leur difficulté à assurer le maintien d'un projet une fois celui-ci finalisé dans le cadre de la programmation. Il s'agira de démontrer sa capacité par la description d'un plan d'organisation en identifiant les ressources humaines nécessaires (profil de fonction, types de tâches à réalisées et estimation du temps consacré).
3. La dynamique partenariale dans la réalisation des projets devrait également constituer un critère de sélection. A travers ce critère, le candidat potentiel doit démontrer que son projet initie une dynamique d'acteurs sur son territoire. Ce critère pourrait être complété par une analyse de l'adéquation des compétences. En d'autres termes, les candidats seraient amenés à identifier, dans la mesure du possible, la complémentarité du projet proposé avec :
 - les autres projets qu'il mène sur son territoire (menés en fonds propres ou à l'aide du fonds européen) ;
 - des projets menés par d'autres acteurs sur le territoire wallon ;
 - des programmes wallons.
4. Le renforcement du critère de sélection relatif aux résultats attendus est préconisé. Pour ce faire, nous proposons de mettre à la disposition des porteurs de projets potentiels la logique d'intervention du PO. Ainsi, l'autorité de gestion devrait être en mesure de réaliser la logique d'intervention en amont de l'appel à projet. Les candidats devront alors démontrer comment leur projet s'inscrit dans cette logique.

5. La problématique environnementale et du développement durable est mise en avant de manière transversale au sein du PO. Or, il ressort de l'évaluation qu'il n'existe pas de critère de sélection dédié à cette thématique. La valorisation de la dimension énergétique et environnementale pourrait constituer un critère de sélection supplémentaire.

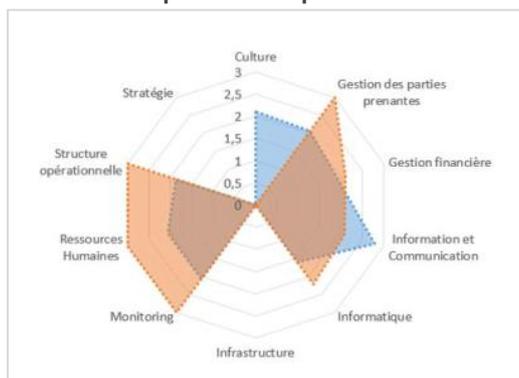
Plusieurs pistes peuvent être investiguées pour intégrer davantage cette dimension à la sélection des projets. A titre d'exemple, nous préconisons de définir un critère de sélection lié à la mise en œuvre, au sein de la ville candidate, d'un Plan d'Action en faveur de l'Energie Durable et du Climat (PAEDC) conformément aux engagements pris au sein de la Convention des Maires. La stratégie territoriale de l'entité doit alors s'inscrire dans cet engagement politique audacieux.

6. Nous avons pu observer que les principes horizontaux, tels que définis par la Commission européenne, ne sont pas suffisamment analysés au sein du processus de sélection. Ces principes s'appliquent à l'ensemble des projets FEDER, les bénéficiaires doivent être en mesure de justifier l'impact de leurs projets sur les trois principes horizontaux (le développement durable, l'égalité des chances et la non-discrimination et l'égalité entre les hommes et les femmes). Ces principes feraient alors l'objet d'une cotation spécifique dans les critères de sélection (par exemple 10% de la note globale).
7. Il est apparu à plusieurs reprises que des bénéficiaires avaient des difficultés à mener un projet si la réflexion sur ce dernier n'était pas suffisamment aboutie. La difficulté de définir les caractéristiques techniques du projet est généralement due à un manque de travail de prospection. Il serait dès lors opportun de définir un critère de sélection qui porte sur la qualité et l'état d'avancement de la démarche prospective entamée par l'acteur territorial en amont de l'appel à projet. La volet stratégique permettrait d'exclure tous les projets qui n'ont pas fait l'objet de cette prospection. En effet, une stratégie trop peu développée et sans vision serait recalée. Une stratégie territoriale suffisamment robuste démontre que les projets sont à un stade de réflexion relativement avancé et que les aspects techniques des projets ont déjà été envisagés.

La robustesse du diagnostic territorial sera analysée au cours de la première phase de sélection des projets où les candidats potentiels devront expliciter et détailler leur approche territoriale intégrée. La qualité de ce diagnostic territorial permettra à l'autorité de gestion d'apprécier la maturité du territoire candidat et, le cas échéant, de l'écarter du processus de sélection.

Pour apprécier l'adéquation d'un projet avec les critères de sélection, nous préconisons de mobiliser la méthodologie du graphique en radar. Cette méthode permet de comparer plusieurs projets selon une gamme de caractéristiques (qui sont ici les critères de sélection) et de disposer d'une vue d'ensemble du projet soumissionné.

Exemple d'outil préconisé



Source : BDO.

Concrètement, chaque axe du graphique représente un critère de sélection. Tous les projets déposés (et issus d'un même appel à projets) seraient analysés au regard des critères de sélection. Pour chaque critère, une note est attribuée (entre 0 et 3). Un projet qui répond aux critères de sélection couvrira, sur le graphique, une zone relativement large.

Pour mettre en place ce système de cotation, il est proposé de mobiliser l'expertise des AF. Chacune des AF définirait alors son système de cotation en fonction de ses attentes techniques et des programmes/normes qui la concerne (dépassement d'une norme, prise en compte d'un objectif stratégique, inscription dans un plan stratégique etc.). Chaque AF définirait ses propres critères, ces derniers seraient alors les critères uniques sur lesquels elle devrait se prononcer. Le DCFS, quant à lui, se prononcerait davantage sur les critères transversaux.

A titre d'exemple, le SPW TLPE pourrait, pour un projet qui vise la réalisation d'un bâtiment, définir une cotation en référence à la réglementation PEB en vigueur (norme QZEN). Un bâtiment dépassant les attentes de la norme obtiendrait le maximum de point (c'est-à-dire trois points), à l'inverse, un bâtiment en deçà de la norme serait sanctionné. Ce système permet, d'une part, d'intégrer les priorités d'une AF au sein même du PO et, d'autre part, de s'assurer de la cohérence entre les projets FEDER et les projets financés par des crédits régionaux conventionnels. Tous les projets seraient évalués selon des critères semblables.

Nous exposons ci-dessous une illustration de matrice avec un exemple simpliste :

		0	1	2	3	Cote et Justification
Critère technique	Energie	QZEN pas abordé dans le dossier	QZEN non atteint	Respect norme QZEN	Dépassement norme QZEN	2 : la norme QZEN est respectée dans le projet car ...
	Pérennité financière					
	Dynamique partenariale					
	...					

Principes horizontaux	Développement durable					
	Egalité des chances					
	Egalité hommes-femmes					

Nous préconisons de faire réaliser cet exercice à la fois à l'autorité de gestion (aire en rouge dans notre illustration) et aux Cabinets politiques (aire en bleu dans notre illustration). Ceci dans l'objectif de comparer les écarts entre les analyses et de réaliser une première sélection des projets à soumettre à la Task Force (sélection en étape 12). L'intervention des Cabinets permettrait de s'assurer qu'un projet s'inscrit dans la ligne de conduite du Gouvernement et réponde aux enjeux de la Wallonie.

Q5 : Comment organiser de manière opérationnelle et concrète les synergies entre fonds ainsi que la transversalité avec d'autres programmes nationaux, régionaux et infrarégionaux ?

Les synergies entre fonds et la transversalité avec d'autres programmes nationaux, régionaux et infrarégionaux peuvent être organisées à plusieurs niveaux :

1. Nous recommandons que les territoires démontrent à travers leur stratégie la cohérence et la complémentarité entre les outils mobilisés. Par portefeuille, ils doivent être amenés à :
 - expliquer comment leur stratégie s'inscrit dans les objectifs régionaux, nationaux et européens de la thématique concernée (par exemple correspondance avec la stratégie européenne relative au climat). Il s'agit d'explicitier la raison d'être de leur stratégie.
 - démontrer comment les réalisations et les résultats attendus dans le cadre de leur stratégie se renforcent ou se complètent mutuellement. Que ce soit dans une logique thématique (exemple de l'équipement d'un centre de recherche financé par ailleurs par des mécanismes de soutien du SPW EER) ou dans une logique interterritoriale (exemple d'un centre d'entreprise connecté à un investissement infrastructurel financé par le SPW infrastructure) ou encore la complémentarité entre la stratégie d'un GAL et celle du pôle urbain qui se situe à proximité.
 - identifier pour les différents projets les différentes sources de financement mobilisées et mobilisables pour porter les projets en distinguant les projets qui émergeront au FEDER et les projets qui sont financés par d'autres instruments ou politiques ainsi que les complémentarités et effets de levier éventuels.
2. Au sein des critères de sélection. Il serait également pertinent de penser à un critère de sélection qui porte sur la complémentarité entre les dispositifs régionaux, des dispositifs locaux et d'éventuels autres programmes pertinents. . Ce critère pourrait être analysé par les AF au travers d'une matrice dans laquelle le seuil de complémentarité entre les principaux programmes/plans concernés serait évalué.
3. En amont de la sélection des projets, il est indispensable d'être attentif à la complémentarité et aux synergies entre programmes. C'est la raison pour laquelle nous préconisons d'intégrer l'ensemble des administrations fonctionnelles dans les réflexions relatives à l'élaboration du Programme opérationnel. Celles-ci pourraient également jouer un rôle de réorientation pour les candidats proposant des projets qui pourraient être soutenus par une autre initiative existante.
4. A travers la mise en place d'un groupe de pratique au sein du SPW. Comme souligné au sein des conclusions du volet de l'évaluation consacré à l'analyse des critères de sélection, nous préconisons la mise en place d'un groupe de pratique au sein du SPW dès la phase de rédaction du PO dans l'objectif d'encourager la spécialisation transversale au sein de l'administration et les dynamiques de co-construction. A travers cette collaboration, les administrations fonctionnelles seraient garantes de la

transversalité et des synergies entre le PO et les programmes avec lesquelles elles travaillent quotidiennement.

5. A travers les investissements territoriaux intégrés (ITI). L'ITI est un outil qui a pour objectif de promouvoir l'utilisation intégrée des Fonds. Nous avons pu observer, au sein des études de cas, la mise en œuvre de cet outil sur certains territoires de différents fonds simultanément et par un seul organisme (voir les Pays-Bas notamment). L'ITI permet alors de coordonner différents fonds en vue d'atteindre un objectif commun.

11.3. Recommandations spécifiques

Les recommandations étaient basées sur 5 questions transversales. Ces dernières nous ont permis de faire état de nos observations et recommandations. Au fil de notre travail, une série de constats ont été formulés et tous ne se retrouvent pas nécessairement dans ces questions. Nous listons donc ci-après les recommandations spécifiques d'intérêt qui ont été accumulées tout au long de cette évaluation. Cette section sera divisée en 4 parties, correspondant à 4 grands chapitres de recommandations : le processus décisionnel, les critères de sélection, les choix thématiques et les partenariats et synergies. L'approche territoriale a été abondamment commentée dans les questions précédentes et ne sera plus abordée ici.

De manière transversale à toutes les recommandations, il nous apparaît important de renouveler le dialogue avec les territoires wallons au plus vite en vue de la préparation de la prochaine programmation. Il s'agit de sensibiliser au plus vite les territoires aux orientations conjointes de la Wallonie et de l'Europe. Dans l'hypothèse d'une approche renforcée via des stratégies territoriales intégrées, il semble important de créer un dialogue entre l'autorité de gestion et les territoires afin de permettre à la fois les meilleurs projets et les meilleurs processus décisionnels possibles pour la prochaine période de programmation. Ce dialogue, débouchant sur des stratégies territoriales intégrées, a de nombreuses vertus comme nous tenterons de le démontrer ci-dessous.

11.3.1. Le processus décisionnel

Le processus décisionnel a été schématisé en étapes clés et chacune d'entre elles a été abondamment commentée. Nous avons pu constater que l'étape de l'analyse d'éligibilité par les administrations fonctionnelles était fondamentale afin de s'assurer que les projets sont techniquement réalisables et correspondent aux attentes régionales. Pourtant, ce délai n'a pas permis aux administrations fonctionnelles de se consulter et de croiser leur expertise sur des projets transversaux ayant des implications techniques sur plusieurs métiers (et donc plusieurs entités). Prévoir un mécanisme institutionnalisé de consultation de collègues d'autres entités du SPW pourrait permettre ce croisement d'expertise et de mieux calibrer les exigences techniques du projet pour la suite. Avoir du temps pour permettre plus de transversalité dans les avis, prenant en compte toutes les compétences techniques potentiellement mobilisées, ferait gagner en qualité les avis des AF.

A l'inverse, l'étape de défense des stratégies par les EIR auprès de la Task Force permet de remettre en contexte les démarches des bénéficiaires potentiels et de rendre intelligible l'approche stratégique sur les territoires. Forte de cette influence au profit des projets de leur territoire, les EIR sont demandeuses d'un approfondissement de cette esquisse de démarche partenariale entre la Région et leur territoire, afin qu'un dialogue puisse effectivement s'installer dans l'analyse qui est faite des projets : à titre d'exemple, certains arbitrages financiers (réduction des moyens) méritent d'être analysés conjointement avec une EIR pour bien mesurer les conséquences de ce qui est finalement proposé au territoire. Le renforcement des stratégies territoriales intégrées va dans ce sens. Il nous semble que les EIR sont demandeuses de pouvoir jouer avec une plus grande marge de manœuvre dans le calibrage stratégique des (portefeuilles de) projets sans volonté de remettre en cause la décision de principe opérée par la Région. Cette approche serait plus itérative et plus ouverte.

Si une série d'étapes se succèdent lors du processus décisionnel, le support des administrations (tantôt le DCFS, tantôt les AF) se poursuit tout au long de la procédure. Différentes AF

conseillent des projets de nature différente. Il a été constaté une difficulté à interpréter de façon unifiée des concepts techniques complexes dans des contextes de projets variés. Il n'y a pas, par exemple, de maîtrise uniformisée des législations relatives aux aides d'Etat entre les différentes administrations (cette législation étant par ailleurs mouvante et éminemment technique). Bien qu'il existe un « SPOC » au sein du SPW, chaque AF est chargée de remettre des avis sur les aides d'Etat pour les projets pour lesquelles elles sont concernées. Il pourrait être apprécié que cet aspect soit confié à une administration davantage spécialisée et commune à l'ensemble des projets. Alternativement, la création d'une véritable communauté de pratique FEDER au sein du SPW pourrait atténuer ces différences. Au sein de chaque entité, une cellule FEDER serait alors mise sur pied ou au minimum un référent FEDER. Créer cette communauté de pratique et rendre les avis dans des directions spécialisées impliquerait une clarification des rôles de chacun.

En conclusion de ce volet relatif au processus décisionnel, nous pouvons recommander :

- D'accroître l'implication positive jouée par les EIR en amont (construction stratégique) et en aval (défense de l'approche) de l'appel à projet. Cette amorce de partenariat est à amplifier dans un processus plus ouvert et plus itératif. Les constats établis plaident également pour la mise en place d'un système d'appui plus structuré en faveur des acteurs territoriaux qui expérimentent pour la première fois la programmation FEDER.
- D'amplifier le rôle des administrations fonctionnelles dont l'implication est trop faible aujourd'hui, notamment car la programmation FEDER reste d'abord une charge de travail supplémentaire imposée et non un processus dans lequel elle se sentent intégrées. Cette question peut être réglée de deux manières :
 - à travers une implication plus grande des administrations fonctionnelles dans le processus de sélection (davantage accompagner la TF et ne pas simplement transmettre un avis) et la rédaction des critères de sélection du PO ;
 - à travers la mise en place d'un groupe de pratique à ce sujet dans l'objectif d'encourager la spécialisation transversale au sein de l'administration. Nous préconisons de désigner, au sein de chaque administration fonctionnelle, un responsable « FEDER » ainsi qu'une personne back-up. Ce groupe de travail permettrait ainsi de renforcer l'implication des administrations fonctionnelles au sein du processus FEDER.

11.3.2. Les critères de sélection

Les critères de sélection sont intrinsèquement liés au processus décisionnel. Ils sont en interaction constante. Comme nous avons pu le mettre en évidence à plusieurs reprises, nous préconisons d'amener quelques modifications pour la prochaine programmation.

Tout d'abord, une première étape, telle que développée dans nos recommandations, sur la stratégie, assortie de recommandations de la Région (voir question recommandation transversale 3). Cette « pré-étape » est largement répandue dans les territoires que nous avons analysés dans notre benchmark. Les acteurs intéressés par le FEDER se manifestent à travers une brève description des projets potentiellement éligibles en plus de leur démarche stratégique. Ils reçoivent un premier avis d'opportunité sur le projet. A ce stade, cet avis porte

davantage sur la stratégie territoriale élaborée (réponse aux besoins du territoire, réalisation d'objectifs concrets, impacts attendus sur le territoire, etc.) et sa pertinence au regard du PO. Commencerait ensuite le processus de sélection en tant que tel avec des projets dont le SPW aura la certitude qu'ils rentrent dans les priorités régionales. Nous privilégions une approche en deux temps :

- une première phase dédiée à l'analyse de l'éligibilité, portant sur des critères techniques (et exclusifs) ;
- une seconde phase dédiée à l'analyse de fond du projet proposé, telle que réalisée par la Task Force actuellement.

Dans notre analyse des critères, nous les avons divisés en deux parties : les critères d'éligibilité davantage techniques et portant sur l'éligibilité des dépenses, le respect du N+3 ou l'établissement d'un calendrier de mise en œuvre et les critères de sélection portant sur le fond comme le caractère innovant ou encore sur la réponse aux besoins du territoire. Les critères ne sont pas fondamentalement remis en cause et ont été globalement bien accueillis par les porteurs de projets.

Nous recommandons tout de même les évolutions globales suivantes :

- clarifier les critères en donnant aux acteurs des exemples concrets derrière chaque critère. La compréhension de ces derniers serait facilitée. Des concepts globaux, comme par exemple « une approche multidimensionnelle » mériteraient d'être précisés pour les bénéficiaires. Ces critères ne font pas l'objet d'une définition précise au sein des guides à destination des bénéficiaires. Les réunions d'information du DCFS seraient l'occasion d'insister sur l'importance de ces critères ;
- établir, au moment de l'appel à projets, une fiche qui fait état des points spécifiques sur lesquels l'attention des porteurs de projets est attirée ;
- renforcer le processus de sélection avec l'analyse préalable des stratégies et garder en parallèle les outils du DCFS pour soutenir les porteurs de projets dans leurs démarches (exemples : helpdesk, réunions d'information, FAQ) permettra des projets qualitatifs ;
- mettre davantage les critères en avant, par exemple dans un document ad hoc ou dans une rubrique spécifique du site internet de la Région.

Pour les critères de sélection :

- deux critères de sélection gagneraient à être fusionnés en raison de leur similitude à savoir : « Un impact sur le développement économique du pôle urbain au-delà de la zone concernée » et « Démonstration de l'impact des interventions proposées sur la croissance et l'emploi du territoire considéré et en Wallonie » ;
- veiller à ce que les projets proposés par les acteurs territoriaux s'intègrent dans les stratégies européennes, fédérales et régionales en demandant explicitement au bénéficiaire d'opérer un lien entre ses projets et ces stratégies ou programmes ;
- bien que la problématique environnementale et du développement durable soit mise en avant de manière transversale au sein du PO, il n'existe pas de critère de sélection dédié à cette thématique. Dans l'optique d'une programmation 2021-2027 avec des objectifs ambitieux sur le bas-carbone, cette thématique devrait constituer un critère de sélection.

Pour les critères d'éligibilité :

- rendre obligatoire la maîtrise foncière ou fournir la preuve qu'une démarche d'acquisition est initiée avant le dépôt du projet. Au vu des complications pour les projets où la maîtrise foncière n'était pas acquise, ce critère doit devenir excluant ;

- rendre davantage explicite la nécessité de disposer des moyens humains et financiers pour supporter les exigences administratives du FEDER, ne pas se contenter d'une déclaration sur l'honneur ;
- développer davantage le critère de la viabilité financière une fois le financement FEDER terminé. Par exemple, le porteur de projet pourrait fournir un plan financier en début de programmation imaginant la gestion du lieu. Ce dernier serait ensuite mis à jour et préciser en cours de réalisation du projet.

En conclusion, il semble que les critères ne soient pas suffisamment clairs et explicites pour aider les porteurs à déposer des portefeuilles cohérents pour les raisons citées ci-dessus. Il n'existe pas de lien direct établi entre les critères et la cohérence des portefeuilles. D'abord parce que les critères arrivent en second rang au niveau de l'importance lors de la rédaction des projets. Les potentiels bénéficiaires donnent la priorité aux projets en adéquation avec les stratégies locales, indépendamment des critères. Ensuite, parce que les critères ne sont pas toujours interprétés de façon uniforme par les acteurs. Pour résoudre ces écueils, l'introduction d'une étape portant uniquement sur la stratégie et la mise en place d'une communauté de pratique au sein du SPW sont des réponses pertinentes à notre sens.

Si les critères peuvent être adaptés ou complétés, il ne semble pas utile de définir des critères propres à chaque territoire. Cela risquerait même de contribuer à un sentiment de non-égalité de traitement entre les entités. Par contre, il est proposé de réfléchir à des critères techniques supplémentaires selon la thématique, en complément des critères communs déjà existants. Cela permettrait aussi d'adresser la question de l'implication des AF dans le processus. Nous questionnons également un partage territorial plus équilibré. Trois possibilités de critères complémentaires s'offrent au Gouvernement Wallon :

- soit, il est décidé de privilégier une approche égalitaire. Le Gouvernement veille à ce que chaque pôle se voie octroyer un montant déterminé sur base de critères objectifs préétablis (exemple : le critère démographique, x € sont attribués par habitant) ;
- soit, il est décidé de privilégier une approche équitable. Le Gouvernement wallon décide alors de privilégier les pôles urbains disposant des indicateurs socio-économiques les plus faibles (exemples : taux d'emploi, éducation, vieillissement de la population, etc.) et ce dans l'objectif de tendre vers la moyenne wallonne ;
- soit, il est décidé de privilégier certains pôles urbains comme moteur du développement territorial de la Wallonie. Les investissements seraient dirigés vers les pôles au potentiel de croissance économique et d'innovation important. Cette approche serait adoptée en misant sur le concept de réseau territorialisé où les effets d'un pôle dépassent les frontières locales, encouragent les synergies autour de projets innovants et entraînent les entités avoisinantes par des mécanismes de débordement.

11.3.3. Les choix thématiques

Les axes 3-4-5 de la programmation 2014-2020 offraient de grandes possibilités de stratégie transversale. Avec 23 DI et 6 priorités d'investissement différentes, les porteurs de projets pouvaient présenter des projets variés. Une crainte était que ce large champ de possibilités entraîne des stratégies peu cohérentes avec des projets sans liens apparents. L'aspect multidimensionnel des stratégies urbaines tel que demandé dans le Programme opérationnel 2014-2020 au travers des 6 priorités d'investissement retenus n'a pas trop étendu les domaines

d'intervention des projets. Comme expliqué lors de l'analyse thématique, 5 DI concentrent une large majorité des projets de la programmation, évitant une dissolution de projets dans une multitude de DI.

Nous avons pu constater que les logiques d'intervention des porteurs de projets sont cohérentes avec les résultats attendus du PO 2014-2020. Les porteurs ont bien saisi les enjeux de leur territoire et ils les exposent clairement, en cohérence avec le PO. Par ailleurs, une large part des résultats attendus sont communs à tous les pôles (renforcer l'attractivité, encourager la multimodalité, développer l'économie etc.). Nous remarquons que, pour atteindre des résultats similaires, les pôles mobilisent des mesures parfois différentes. Ceci illustre, d'une part, la transversalité des mesures et, d'autre part, l'absence d'une stricte délimitation de celles-ci. Un projet de même nature peut se retrouver dans des mesures différentes et différents DI, ce qui ne permet pas d'identifier clairement la portée précise de chaque mesure et chaque thème.

Sur base des indicateurs présents dans le PO, il est possible de mesurer les résultats attendus pour une mesure puisque chaque mesure se voit attribuer des indicateurs de résultats et de réalisations. Cependant, il est constaté que mesurer des résultats par thématique est complexe. En effet, il n'existe pas une thématique qui correspond aux limites d'une mesure (les indicateurs d'une mesure pourraient alors être transposés à une thématique). En référence à notre logique d'intervention, chaque thème recouvre plusieurs mesures avec des indicateurs qui ne sont pas identiques. Chaque mesure est elle-même composée de plusieurs DI dont nous rapportons son manque de définition précise. Une thématique est alors composée de plusieurs mesures et plusieurs DI recouvrant des projets variés, mesurés par des indicateurs non-identiques.

Avoir une ou des mesures correspondant à une thématique unique aurait plusieurs avantages :

- il serait possible de déterminer clairement les résultats d'une thématique ;
- les liens avec des programmes régionaux pourraient être réalisés plus facilement puisque un programme régional thématique (exemple : stratégie de rénovation énergétique) pourrait être liée à une seule thématique identifiée (exemple : énergie) ;
- la réparation des projets entre les AF serait facilitée (une mesure = un thème = une AF).

Il est constaté que les 5 DI cités précédemment recouvrent des projets très variés et qu'un même type de projet se retrouve dans plusieurs DI différents. Il semble que la définition d'un DI ne soit pas suffisamment claire pour permettre à chaque porteur de projets de « classer » son projet dans un DI ou un autre. Tout comme les critères de sélection, il y a lieu de réfléchir à une façon de mieux guider les porteurs de projets pour qu'ils puissent circonscrire la portée des DI, des mesures et des PI.

Le volet stratégique préconisé permettrait d'éclaircir la manière dont les résultats attendus doivent se matérialiser et sous quels types de mesures via un canevas unique que la Région mettrait à disposition, avec des exigences minimales de contenu sur les résultats attendus. L'identification des résultats attendus et des types de projets communs serait réalisée en amont de la programmation par la RW et l'identification de points communs ou de portefeuilles thématiques serait facilitée (voir question 3 des recommandations transversales).

A l'échelle wallonne et européenne, les OT et les PI demeurent cohérents avec les priorités actuelles de l'Europe et de la Wallonie. Cependant, les territoires mobilisent les thématiques

dans l'objectif de poursuivre des projets à finalité économique, peu importe la classification du projet choisie.

Les pôles urbains sont largement mis en avant comme moteur de développement régional mais aussi comme des zones ayant des besoins très particuliers à remplir. Les pôles urbains wallons, et notamment les centres urbains denses du sillon industriel, concentrent un certain nombre d'enjeux déjà mis en évidence dans ce rapport. Pour rappel :

- précarisation ;
- dégradation du cadre de vie ;
- déclin des activités industrielles ;
- mobilité intra-urbaine et congestion.

Les besoins des pôles urbains ont été démontrés à la suite des questions d'évaluation. Les besoins de redynamisation de ces pôles et le choix de la concentration géographique sur ceux-ci est donc pertinente. Cependant, il apparaît que la définition des pôles et de leurs enjeux intègre peu la notion d'énergie et d'environnement. Alors que le PO a développé largement cet enjeu du « bas-carbone », ce dernier est faiblement mobilisé par les pôles comme nous l'avons démontré dans les sections précédentes. Ce dernier gagnerait à être plus spécifiquement mis en avant si la Région a la volonté de faire monter en puissance cette thématique.

L'évolution du contexte n'est pas favorable en termes socio-économiques pour les pôles. Malgré des évolutions positives, les performances restent largement en deçà de la moyenne régionale. Les besoins liés à la précarisation et à la dégradation du cadre de vie restent prioritaires. Nous avons en revanche vu que d'autres enjeux restent importants comme la qualité de l'air ou la rénovation du bâti où les performances des pôles sont très variables et parfois très négatives. En dépit de la mise en avant dans le PO de l'énergie et de la réduction des GES, ce thème reste peu investi. Le pôle urbain concentre majoritairement des projets de redéploiement économique et la durabilité semble secondaire. Le pôle est en effet vu en premier comme une entité économique ou une zone en déclin industriel avant d'être un espace de promotion de la durabilité.

Si les OT mettent l'accent sur les thématiques environnementales et énergétiques, nous observons que les projets dans ce sens sont peu nombreux. Une meilleure adéquation entre les projets retenus et les OT mobilisés doit être assurée notamment à travers des critères de sélection dédiés à ces thématiques.

En clair, nous préconisons une approche de la prochaine période de programmation plus exigeante. Les PI, OS et DI doivent être définis de façon plus stricte de façon à ce que les projets puissent être « classés » de façon plus pertinente. Ce classement thématique plus robuste aura plusieurs avantages :

- les effets et investissements sur une thématique seront plus précisément évaluables, spécifiquement avec une programmation 2021-2027 mettant davantage l'accent sur le bas-carbone par exemple ;
- il sera plus aisé de définir quelles sont les AF qui sont les plus pertinentes pour suivre les projets et prodiguer les avis techniques ;
- la RW pourra mieux évaluer où se situent les besoins des territoires si une thématique n'est pas investie, notamment en vue de l'évaluation de mi-parcours.

11.3.4. Les partenariats et synergies

Le portefeuille était pressenti comme un outil central pour permettre la mise en réseau des projets d'un même territoire mais aussi pour assurer un dialogue continu entre les porteurs de projets et les AF (via les COMAC). Pourtant, les partenaires se réunissent plutôt entre eux informellement, en dehors des procédures liées au COMAC des portefeuilles. Le portefeuille est rarement vu comme un outil de gouvernance mais plutôt comme un organe de suivi administratif permettant de faire le point sur l'état d'avancement des projets concernant les différentes obligations des bénéficiaires vis-à-vis du SPW (rapports d'activités, échéanciers, indicateurs, demandes de permis etc.).

Ainsi, la plus-value d'un portefeuille en tant qu'outil de gouvernance n'est pas perçue positivement, notamment parce qu'il a rassemblé des porteurs de projets qui se connaissent par ailleurs. En revanche, le potentiel partenarial pourrait être exploité dans le cas de portefeuilles thématiques. De nouveaux contacts seraient noués. Par exemple, un portefeuille ciblé sur la thématique énergétique permettrait de rassembler des acteurs de différents territoires, de capitaliser sur l'expertise et l'expérience de chacun et de susciter des interactions avec des nouveaux opérateurs (locaux et régionaux).

En conclusion, le FEDER est un élément nécessaire mais pas suffisant permettant de nouer de nouveaux partenariats sur un territoire. Il est clair que la réussite d'un projet FEDER accroît la crédibilité d'une entité et attire des investissements privés. C'est alors l'occasion de prolonger ou compléter des projets grâce à des investissements privés. Cependant, les contacts avec ces partenaires datent souvent d'avant la programmation. Cette dernière est un élément déclencheur important mais pas suffisant. L'écriture de stratégies territoriales est un élément déclencheur déterminant en vue d'initier des partenariats. Le FEDER crée une émanation profitable au territoire et permet de renforcer les démarches stratégiques (création d'une image de marque, démarche à l'étranger etc.).

12. Annexes

ANNEXE 1 - Logique d'intervention



ANNEXE 2 - Liste des domaines d'intervention sollicités dans le cadre des axes 3-4-5 du PO

Les domaines d'intervention sollicités dans les axes 3,4 et 5 du PO		
D.I.	#projets	Besoins
012 - Autres types d'énergies renouvelables (y compris l'énergie hydroélectrique, géothermique et marine) et intégration des énergies renouvelables (y compris stockage, infrastructures de production de gaz et d'hydrogène renouvelable à partir de l'électricité)	2	Energie renouvelable
013 - Rénovation en vue d'accroître l'efficacité énergétique des infrastructures publiques, projets de démonstration et actions de soutien	12	Infrastructure
016 - Cogénération et chauffage urbain à haut rendement	2	Energie renouvelable
017 - Gestion des déchets ménagers (y compris les mesures de réduction, tri et recyclage)	1	Environnement
023 - Mesures environnementales visant à réduire et/ou à éviter les émissions de gaz à effet de serre (y compris le traitement et le stockage du méthane et le compostage)	15	Environnement
031 - Autres routes nationales et régionales (nouvelle construction)	7	Transport et mobilité durable
032 - Routes d'accès locales (nouvelle construction)	3	Transport et mobilité durable
034 - Autre réfection ou amélioration du réseau routier (autoroute, route nationale, régionale ou locale)	22	Transport et mobilité durable
043 - Infrastructures et promotion des transports urbains propres (y compris les équipements et le matériel roulant)	1	Transport et mobilité durable
044 - Systèmes de transport intelligents (y compris l'introduction de la gestion de la demande, les systèmes de péage, les systèmes informatiques de suivi, de contrôle et d'information)	1	Transport et mobilité durable
072 - Infrastructures commerciales des PME (y compris les parcs et sites industriels)	1	Infrastructure
075 - Développement et promotion de services touristiques commerciaux dans ou pour les PME	2	Culture et tourisme
085 - Protection et amélioration de la biodiversité, protection de la nature et infrastructure verte	2	Environnement
089 - Réhabilitation des sites industriels et des terrains contaminés	15	Friches
090 - Pistes cyclables et chemins piétonniers	3	Transport et mobilité durable
092 - Protection, développement et promotion des actifs touristiques publics	18	Culture et tourisme
094 - Protection, développement et promotion des actifs culturels et patrimoniaux publics	5	Culture et tourisme
Nombre total de D.I mobilisés par les acteurs = 17		

Source : Données - EUROGES (extraction du 09-09-2019)

Les domaines d'intervention non sollicités dans les axe 3,4 et 5 du PO	
D.I.	Besoins
010 - Energies renouvelables : énergie solaire	Energie Renouvelable
011 - Energies renouvelables : énergie de biomasse	Energie Renouvelable
036 - Transports multimodaux	Transport et mobilité durable
042 - Ports fluviaux (régionaux et locaux)et voies navigables intérieures	Transport et mobilité durable
048 - Infrastructures TIC/ ressources informatiques à grandes échelle/équipements	Infrastructures
080 - Services et applications en matière d'inclusion en ligne, accessibilité en ligne, d'apprentissage et d'éducation en ligne, culture	Culture et tourisme
Nombre total de D.I non mobilisés par les acteurs = 6	

Source : Données - EUROGES (extraction du 09-09-2019)

ANNEXE 3 - Fiches benchmarking

Nous vous présentons ci-dessous les six études de cas réalisées dans le cadre de l'exercice de benchmarking.

West Wales and the Valleys

1. West Wales and the Valleys

1.1. Introduction

1.1.1. Le contexte macro-économique¹⁹

Le Pays de Galles a une population estimée à 3.139 millions d'habitants (3.634 millions pour la Wallonie). Cette dernière est concentrée dans 3 villes principales, considérées comme hubs centraux de l'activité économique : Cardiff (362.000 habitants), Swansea (246.000 habitants) et Newport (150.000 habitants). Cette nation constitutive du Royaume-Uni est caractérisée par une population à majorité rurale et dispersée sur l'ensemble du territoire. La superficie du Pays de Galles est d'environ 20.700km² alors que celle de la Wallonie est de 16.800 km². De cette façon, les deux entités ont une surface semblable-, si la densité de population est supérieure en Wallonie (215 contre 150 habitants au km²), nous pouvons estimer que celles-ci restent dans un même ordre de grandeur.



Dans le cas de la présente programmation FEDER, le Pays de Galles est divisé en 2 parties distinctes. « West Wales and the Valleys » en tant que zone moins développée (<75% du PIB moyen de l'UE) et « East Wales » en tant que zone plus développée (>90% du PIB moyen européen) comprenant les deux des trois agglomérations principales (Cardiff et Newport). Le présent benchmark portera sur la zone « West Wales and the Valleys », zone la plus périphérique du Pays de Galles.

Pour la zone que nous étudions, les indicateurs socio-économiques sont systématiquement défavorables en comparaison du reste de la Grande Bretagne. Le chômage y est plus élevé. A l'inverse, la productivité, l'espérance de vie, le niveau moyen de qualification ou encore la PIB par habitant y est plus faible que dans le reste du pays. A titre d'exemple, la productivité moyenne du West Wales est de 69% par rapport à la moyenne nationale. Le secteur agricole continue d'occuper une part importante dans l'activité économique du Pays de Galles. Les zones rurales représentent 82% du territoire et 33% du total de la population galloise.

Cette situation défavorable est en grande partie due à un manque d'investissement en infrastructures et en recherche et développement. Cela est en partie dû à une difficulté d'accès au financement pour les entreprises et des infrastructures ICT déficientes, spécifiquement dans les zones rurales où les investissements ne sont pas rentables. Le développement d'infrastructures modernes est ainsi une priorité absolue pour le Gouvernement gallois. En effet, ces investissements doivent permettre de créer les conditions favorables à plus de mobilité du travail, attirer les investissements privés et permettre le développement de nouvelles activités économiques.

¹⁹ United Kingdom partnership agreement Part 1 and Part 2

Cette région galloise est aussi caractérisée par des jobs à faible valeur ajoutée et une forte dépendance à l'activité économique extérieure. Sont notamment mis en cause :

- une industrie déstructurée et vieillissante, polluante et électro-intensive ;
- des compétences faibles chez les travailleurs ;
- un manque d'« effet d'agglomération » (effet d'échelle et externalités positives pour les entreprises en agglomération) ;
- peu d'investissement en capital ;
- peu d'innovation ;
- une émigration des zones rurales des jeunes les plus formés qui font face à l'inactivité et au chômage ;
- ¼ de la population rurale se trouve en situation de précarité énergétique, notamment à cause de bâtiments vieux et particulièrement mal isolés.

Les faibles connexions (physique et virtuelle) entre les centres économiques, les villes et les zones d'habitat rural (déconnexion entre les gens, les compétences/formation et le marché de l'emploi) ne permettent pas à cette région d'exploiter pleinement son potentiel. 98% des entreprises en zone rurale ont moins de 10 personnes. Une part importante des emplois est du self-employment et des entreprises familiales.

L'enjeu majeur identifié dans ce PO est le développement urbain. A ce jour, les pôles urbains doivent être un moteur d'emplois durables et de productivité. Il faut rendre les centres urbains plus attractifs, mieux connectés afin d'attirer tous les profils d'employés et d'entreprises. Ces centres doivent diffuser la croissance dans les zones rurales et ainsi développer ces zones par le commerce et les services. Cependant, ces centres sont particulièrement inaccessibles pour nombre de gallois à cause d'infrastructures défectueuses. L'amélioration des transports publics est un point central pour relier davantage les travailleurs et les entreprises.

Dans une échelle plus large, le Pays de Galles souffre d'un problème de périphéricité. Le territoire se trouve à la marge de l'activité économique britannique par une connexion de mauvaise qualité avec le reste du marché. Les activités à haute valeur ajoutée et haut potentiel de croissance lui échappent.

Si les besoins en investissement sont criants, ils le sont tout autant en matière sociale. En effet, le FEDER et le FSE se coordonnent en vue de mettre à disposition des infrastructures efficaces et un capital humain formé dans des zones délimitées. Presque ¼ des jeunes 19-24 ans sont des NEETs. La proportion de « early leavers » (abandon scolaire prématuré) est aussi trop importante, au-delà de la moyenne européenne. Ce haut taux d'inactivité est couplé à un manque d'intérêt dans les filières scientifiques et un taux de diplomation universitaire, en phase avec les objectifs européens (40%) mais trop bas pour l'Europe occidentale (47% en Grande Bretagne contre 41% au Pays de Galles). Alors que la plupart de nouveaux jobs créés demandent un diplôme universitaire, les compétences acquises ne correspondent pas suffisamment aux demandes du marché.

1.1.2. La structure du PO

L'objectif du PO est de créer les conditions favorables à l'investissement privé au Pays de Galles et développer des emplois durables. 4 priorités sont identifiées²⁰ :

²⁰ ERDF West Wales and the Valleys operational programme, Welsh European Funding Office, décembre 2014

- Recherche et innovation : augmenter les fonds de recherche au Pays de Galles et augmenter la recherche appliquée avec des résultats commercialisés par les PME locales ;
- Compétitivité des PME : augmenter la création de PME, l'emploi dans les PME, augmenter l'implication des PME dans le marché unique digital et faciliter l'accès des PME aux financements ;
- Energie renouvelable et efficacité énergétique : augmenter les capacités de production d'énergie renouvelable, améliorer l'efficacité énergétique et réduire le nombre de ménages confrontés à la précarité énergétique ;
- Connectivité et développement urbain : améliorer la connexion entre les villes et le temps de trajet, améliorer les transports publics et spécifiquement ceux vers les centres d'affaires et augmenter l'emploi dans les zones urbaines.

Structure du programme opérationnel « West Wales and the Valleys »	
Axe	Thématique ciblée
1	Recherche et innovation
2	Compétitivité des PME
3	Energie renouvelable et efficacité énergétique
4	Connectivité et développement urbain
5	Assistance technique

Source : Programme opérationnel FEDER « West Wales and the Valleys », décembre 2014

Dans le cadre de notre évaluation, l'axe 4 est celui le plus pertinent à analyser en profondeur puisqu'il vise à atteindre des objectifs similaires à la Wallonie : renforcer l'attractivité des zones urbaines et en faire des centres d'activités économiques durables. Bien que l'axe 3 se concentre sur l'efficacité énergétique, ce dernier n'est pas comparable avec la RW. En effet, le PO West Wales se concentrent sur la production d'énergie en milieu marin, l'installation d'infrastructures de production et la précarité énergétique soit 3 objectifs qui ne sont pas ceux affichés par la RW en matière de bas-carbone.

Cet axe est considéré comme un prérequis pour le succès des autres axes et des autres fonds structurels sur le territoire. Sans système de transport et de communication efficient, il n'est pas possible de résoudre les enjeux de mobilité du travail, de formation, de création d'entreprises et de mise en concurrence ou encore de production et transport d'énergie²¹. L'axe 4 comporte 4 priorités d'investissement et 4 OS. Seule une priorité (4.e) est commune avec la Wallonie.

- Priorité d'investissement 2a: Extending broadband deployment and the roll-out of high-speed networks and supporting the adoption of emerging technologies and networks for the digital economy
 - o Objectif spécifique 4.3: To contribute to Digital Agenda for Europe targets in Wales for 100% access to next generation broadband (30Mbps and above) and 50% access to 100Mbps
- Priorité d'investissement 4e: Promoting low-carbon strategies for all types of territories, for urban areas, including the promotion of sustainable multimodal urban mobility and mitigation-relevant adaptation measures
 - o Objectif spécifique 4.2: To increase urban and labor mobility to and from key urban and employment centres

²¹ ERDF West Wales and the Valleys operational programme : programme summary, Welsh European Funding Office, décembre 2014

- Priorité d'investissement 7a: Supporting a multimodal Single European Transport Area by investing in the TEN-T
 - o Objectif spécifique 4.1: To address issues of peripherality and improve private investment in local areas through improvements to the functioning of the Trans-European Transport Network (TEN-T).
- Priorité d'investissement 8b: Supporting employment-friendly growth through the development of endogenous potential as part of a territorial strategy industrial regions and enhancement of accessibility to, and development of, specific natural and cultural resources
 - o Objectif spécifique 4.4: To increase employment through investments in prioritized local or regional infrastructure supporting a regional or urban economic strategy

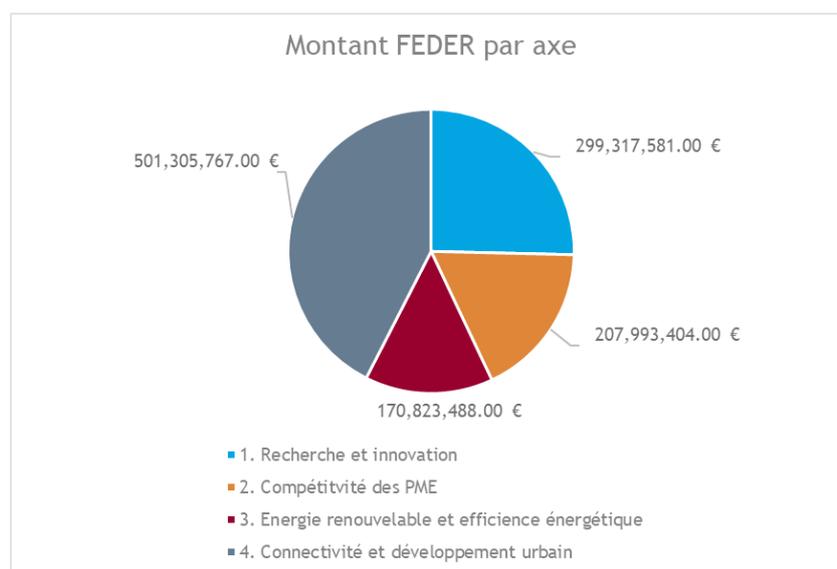
1.1.3. Les données financières du PO²²

a. Montant financier total FEDER

En tant que zone moins développée, la région « West Wales and the Valleys » est subventionnée par l'Europe à hauteur de 66%. Tous axes confondus, l'Europe soutient cette zone à hauteur de 1.2 milliards et le total de budget, avec la contribution nationale, vaut pour 1.8 milliards.

Programme opérationnel FEDER West Wales and the Valleys			
Axe	Nombre de projets	Cout total	Financement FEDER
4	32 projets	751 958 514,00€	501 305 767,00€

Source : Welsh European Funding Office)



b. Montant financier par mesure axée sur le développement territorial

²² Les chiffres sont tirés des données publiées par le WEFO (Welsh European Funding Office)

Selon les chiffres de 2018 disponibles, 443.463.712 € avaient été approuvés en montants FEDER sur l'axe 4 (373.561.744 £ considérant un taux de change de 1.19 € = 1£). 32 projets ont été sélectionnés, pour un montant moyen de 13.9 millions € FEDER, soit 20.8 millions au total (contribution nationale comprise). Nous pouvons alors constater que la taille moyenne d'un projet de développement territorial est beaucoup plus importante qu'au niveau wallon (5.019.471€ en moyenne). Par ailleurs, nous constatons que la Pays de Galles a mobilisé 8 domaines d'intervention sur l'axe 4 alors que la Wallonie en avait mobilisé 17. Vis-à-vis de la Wallonie, seuls les DI 085, 072 et 036 sont communs (pour rappel, le DI 036 n'est pas mobilisé en RW mais indiqué dans le PO).

Les domaines d'intervention mobilisés et les moyens financiers associés	
Domaine d'intervention	Montant FEDER
024 Railways (TEN-T Core)	141,618,351.42 €
085 Protection, development and promotion of public cultural and heritage assets	78,183,000.00 €
033 TEN-T reconstructed or improved road	76,350,400.00 €
072 Business infrastructure for SMEs (including industrial parks and sites)	69,391,007.49 €
046 ICT: High-speed broadband network (access/local loop; >/= 30 Mbps)	39,032,000.00 €
026 Other Railways	19,537,018.97 €
047 ICT: Very high-speed broadband network (access/local loop; >/= 100 Mbps)	17,607,859.99 €
036 Multimodal transport	2,818,837.49 €

Source : Welsh European Funding Office - Calculs BDO

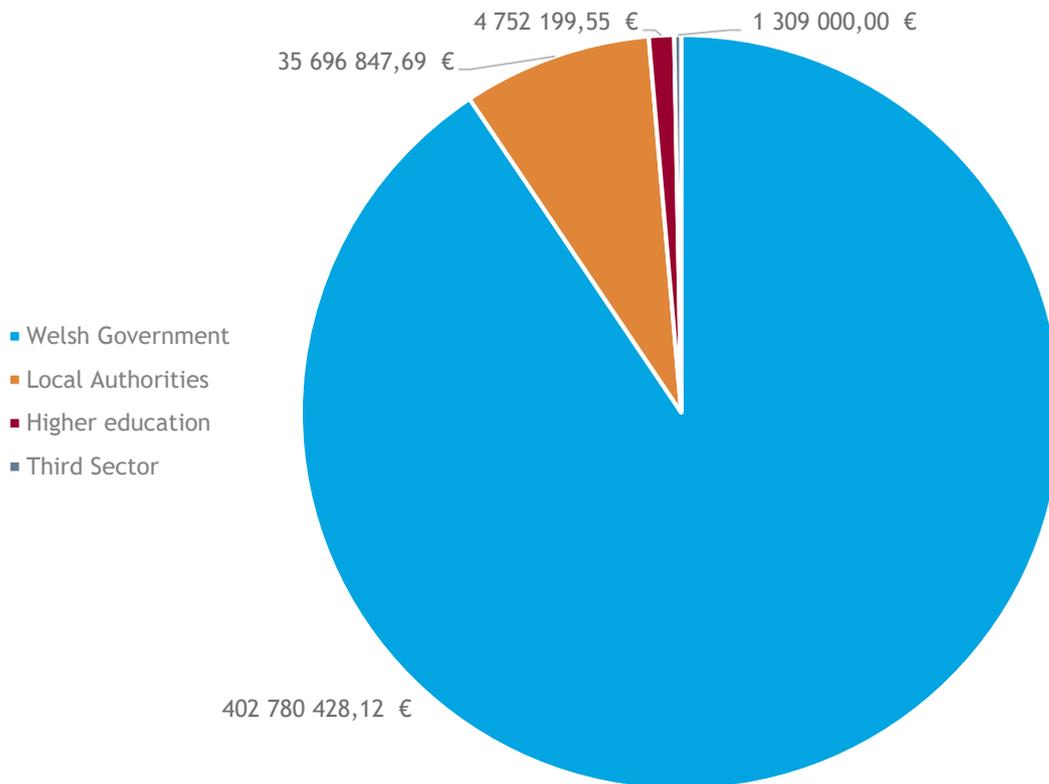
c. Type de porteurs de projets

Enfin, nous pouvons remarquer que seuls 14 acteurs ont été sélectionnés en vue de mettre en œuvre les projets liés au développement territorial. Par ailleurs, la marge laissée aux autorités locales est faible puisque les autorités directement sous la responsabilité du Gouvernement portent plus de 400 millions de projets et les autorités locales moins de 40 millions. Remarquons que le projet du « *Department of Local Government and Communities* » consiste en un programme de réhabilitation des centres villes par la reconversion de terrains, et le redéploiement immobilier en vue de créer des espaces d'activité économique en centre-ville. Ce projet est mené en association avec 15 municipalités. La totalité des autorités locales reprises dans ce tableau (9) participe à ce projet ainsi que 6 autres autorités.

Les porteurs de projets			
Porteurs de projet	Secteur	Montant FEDER	#projets
WG - Department for Economy, Science and Transport	Welsh Government	215,942,076.70 €	11
Welsh Government	Welsh Government	141,618,351.42 €	5
WG - Department of Local Government and Communities	Welsh Government	45,220,000.00 €	1
Isle of Anglesey County Council	Local Authorities	7,775,945.52 €	2

Neath Port Talbot County Borough Council	Local Authorities	6,960,703.89 €	2
Swansea Council	Local Authorities	5,384,748.81 €	1
Aberystwyth University	Higher education	4,752,199.55 €	2
Caerphilly County Borough Council	Local Authorities	3,074,167.46 €	2
Rhondda Cynon Taff Council	Local Authorities	3,070,201.19 €	1
Rhondda Cynon Taf County Borough Council	Local Authorities	3,067,239.28 €	1
Bridgend Council	Local Authorities	2,793,841.54 €	1
Conwy County Borough Council	Local Authorities	1,785,000.00 €	1
Conwy Council	Local Authorities	1,785,000.00 €	1
Tai Ceredigion Cyf	Third Sector	1,309,000.00 €	1
Total bénéficiaire : 14 porteurs	4 secteurs	443,463,712.00 €	32

Source : Welsh European Funding Office - Calculs BDO



1.2. Processus décisionnel et critères de sélection

1.2.1. Les appels à projets

Il n'existe pas au Pays de Galles d'appel à projet pour l'axe consacré au développement urbain. Chaque projet peut être déposé au fil de l'eau, moyennant le respect des critères de sélection. Il n'existe pas non plus de timing prédéfini pour le dépôt et la décision finale sur un projet. Cela dépend principalement du niveau de maturité des projets. L'autorité de gestion est le WEFO (*Welsh European Funding Office*). Ce dernier concentre la quasi-totalité du processus décisionnel.

1.2.2. Les critères de sélection

Il existe 9 critères prédéfinis. 3 critères principaux, ayant pour but de challenger l'approche et la vision du projet. Le « *strategic fit* » se fait en fonction du PO et de l'EPF (Economic Priorisation Framework). Le but est de mettre en avant directement les éventuels problèmes de stratégie avant de passer à l'étape suivante. Si ces 3 premiers critères ne sont pas satisfaits, le projet est bloqué. Avant l'analyse des critères, il est proposé au potentiel bénéficiaire de remplir une « *operation logic table* » (voir section organisation administrative). Sur base de ce premier document, le WEFO initie alors formellement le processus de sélection.

Voici les trois premiers critères à remplir au préalable :

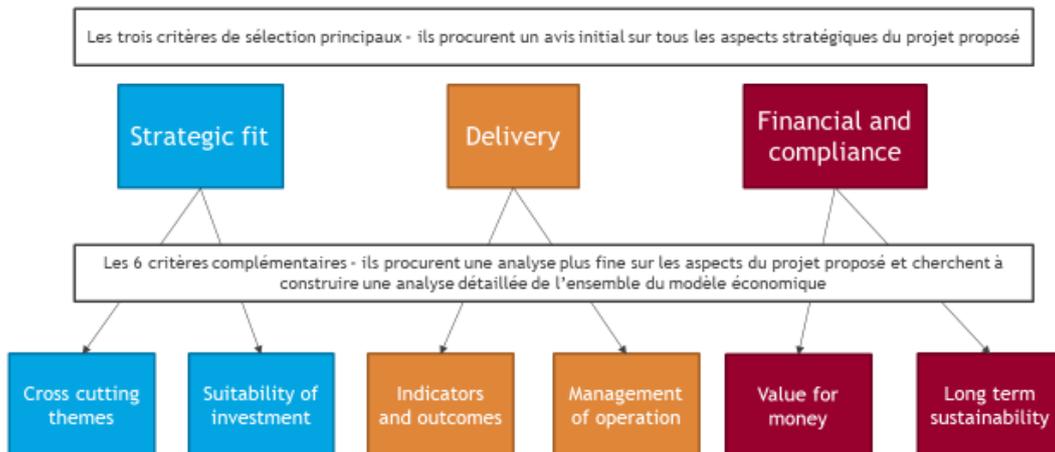
1. Coller avec la stratégie du PO (Strategic fit)
2. Résultats concrets (delivery)
3. Respect des exigences techniques et financières (financial and compliance)

6 critères secondaires à satisfaire une fois les 3 premiers remplis :

1. La gestion des opérations (management of operation)
2. La définition d'indicateurs et de livrables clairs (indicators and outcome)
3. Valeur monétaire du projet (value for money)
4. Viabilité de long terme (long term sustainability)
5. La réponse aux thèmes transversaux du PO (cross cutting themes)
6. La pertinence des investissements (suitability of investment)

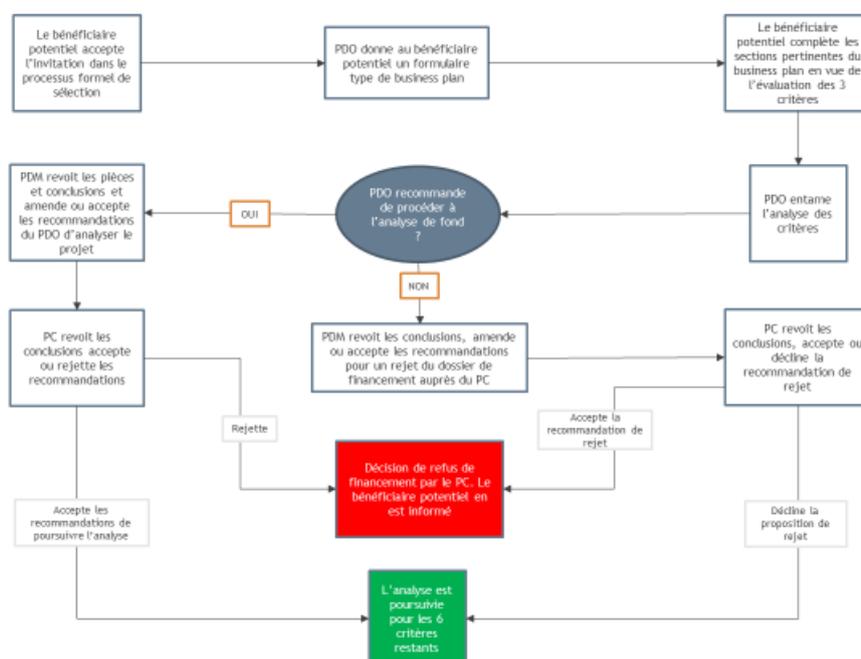
1.2.3. Le processus décisionnel

Le processus de décision est schématisé de la façon suivante :



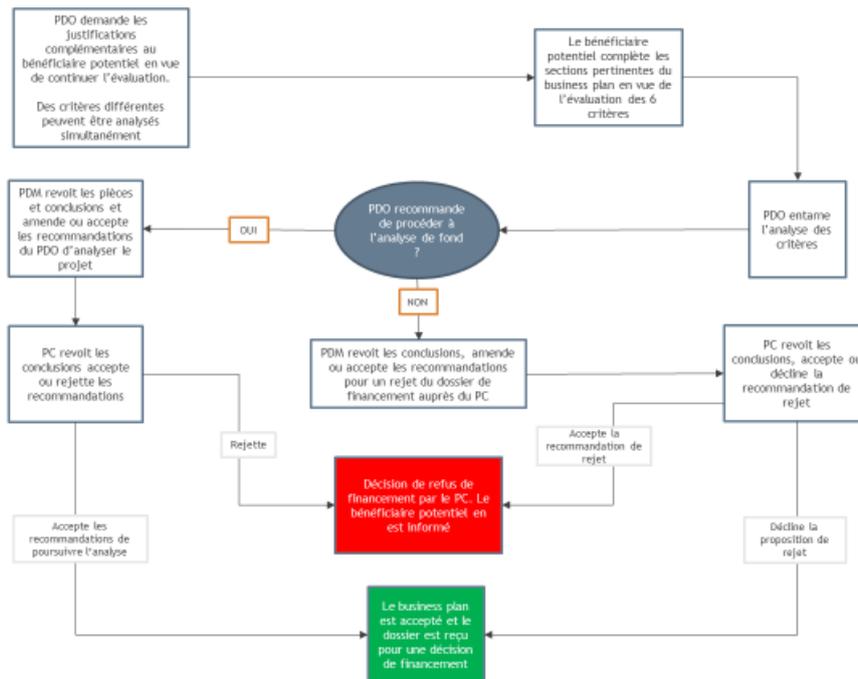
Source : WEFO, *Applying for EU Funding - Part 2 : The business Planning Stage. Completing the Business Plan Template and the Selection Criteria, September 2017*

Sur cette base, l'analyse de projet se déroule en deux temps. Un premier avis est rendu sur les trois premiers critères :



Source : WEFO, *Applying for EU Funding - Part 2 : The business Planning Stage. Completing the Business Plan Template and the Selection Criteria, September 2017*

Lorsque l'avis est rendu positivement sur les 3 premiers critères, l'analyse se poursuit comme suit :



Source : WEFO, *Applying for EU Funding - Part 2 : The business Planning Stage. Completing the Business Plan Template and the Selection Criteria, September 2017*

Ce système de décision se base sur 3 acteurs principaux, tous issus du WEFO :

- PC (priority controller) : Poste exécutif du WEFO responsable de la mise en œuvre globale d'une priorité d'investissement et de la cohérence du programme ;
- PDM (project development manager) : Manager au sein du WEFO avec une responsabilité partielle/de supervision pour une part du PO, généralement au niveau des priorités d'investissement.
- PDO (Project development officer) : Agent au sein du WEFO qui est la personne de contact pour rentrer une proposition, l'évaluer et s'assurer de l'engagement des opérations. Il a la responsabilité d'un nombre limité de proposition et d'opérations en cours.

La cotation de chaque critère est basée sur minimal, low, medium et high, ce qui est comparable à la RW (très défavorable, défavorable, favorable, très favorable). En conclusion, le processus décisionnel est très différent du système wallon :

- Le WEFO a la totale main-mise sur le processus de sélection ;
- La sélection a lieu en deux temps, selon le respect de critères spécifiques à chaque étape ;
- Il n'y a pas d'appel à projet, chaque bénéficiaire potentiel entame une procédure quand il le sent ;
- Il n'y a pas de timing prédéfini pour une décision.

1.3. Logique partenariale

Selon les informations à notre disposition, il n'est fait état nulle part d'une logique de portefeuille. Cependant, le PO insiste sur la nécessité que les projets déposés en vue d'un financement FEDER soient inscrits dans une stratégie de développement intégrée préalable au FEDER.

Le Pays de Galles n'a de plan pour supporter le concept de « sustainable urban development » (EIR) au travers d'un ITI, du PO ou d'un axe spécifique. Il n'est pas non plus prévu de délégation dans le pouvoir de sélection auprès d'une EIR²³. Au Pays de Galles, il existe un engagement selon lequel 10% du FEDER sera utilisé selon l'esprit du règlement mais sans se conformer à la lettre à ce dernier (usage de stratégie, approche multi-partenariale, actions coordonnées). Les principes de sélection seront les suivants pour les projets de développement urbain intégré :

- a) Une stratégie de développement territorial intégrée doit être en place avec une analyse de l'économie et du marché de l'emploi de la région et des priorités d'investissement. Cette stratégie doit faire l'objet d'un consensus et d'une concertation avec les parties prenantes régionales (syndicats, patronat etc.) ;
- b) La région doit être représentée par un acteur désigné connaissant parfaitement la région et ayant la capacité de coordonner les investissements et les acteurs locaux ;
- c) Ce leader doit se voir attribuer le pouvoir par les partenaires pertinents de mener tous les rôles que l'autorité de gestion peut lui attribuer pour assurer la réalisation de la stratégie ;
- d) La couverture géographique doit être supérieure à un NUTS 3 mais plus petite qu'un NUTS 2. Ces limites peuvent être revues par l'autorité de gestion ;
- e) La zone peut couvrir autant des zones urbaines que rurales mais doit représenter une zone économique/un bassin et non une simple entité administrative ;
- f) Il ne doit pas y avoir de recouvrement entre les zones mais il peut y avoir des synergies entre deux stratégies.

L'autorité de gestion définira avec les autorités désignées leur rôle dans la mise en œuvre et la réalisation des opérations de financement.

Tout le programme est éligible selon les principes du « sustainable urban development » mais les investissements en infrastructures de la priorité 4 (connectivity and urban development) seront exclusivement sélectionnés selon ces principes. Toutes les stratégies doivent répondre aux besoins de connectivité (de et vers les pôles urbains), le développement du business, le tourisme et les infrastructures (secteur MICE ou récréatif). Ces investissements ne pourront donc pas être réalisés en indépendance mais devront être intégrés dans une vision plus large et stratégique. Il devra être démontré comment l'investissement contribue à atteindre un autre objectif (compétences, développement du marché de l'emploi, investissement privé etc.) que la « simple » construction d'infrastructure.

Le Pays de Galles porte une attention particulière aux effets d'opportunité et les projets présentés doivent mobiliser des projets définis dans des stratégies avant le début de la programmation. Cela devra aider à mobiliser des besoins bien réfléchis et coordonnés entre

²³ Pour rappel : article 7, paragraphes 4 et 5 du règlement 1301/2013 ainsi que les articles 123 (paragraphe 7) et 125 du règlement 1303/2013 de la Commission européenne

eux mais aussi à combiner plusieurs sources de financements, au lieu de se concentrer uniquement sur des dépenses européennes²⁴.

Tous les investissements de la priorité 4 doivent suivre ces principes car ils sont les « *key drivers* » de tous les autres investissements.

1.4. Organisation administrative

1.4.1. Les outils mis à disposition des porteurs de projets

Pour ce qui concerne les outils spécifiques mis à disposition des porteurs de projets visant à faciliter soit le dépôt de projet, soit leur mise en œuvre, nous avons pu relever deux concepts originaux :

- « operation logic table (OLT) » : template où le potentiel bénéficiaire exprime sa logique d'intervention sur un projet au stade initial de la candidature pour permettre à l'autorité de gestion de juger de la pertinence du dossier avant une candidature en bonne et due forme. Le candidat est ensuite « invité » à déposer un dossier.
- « mobilisation phase » : la phase de mobilisation est une reconnaissance formelle du fait qu'une opération nécessite une période de préparation pour fournir les indicateurs et les activités convenus (recrutement, marchés publics). L'étape de mobilisation doit être convenue entre le WEFO et le bénéficiaire au cours de la phase de planification. Cela consiste en des activités nécessaires au démarrage de l'opération. Le WEFO offrira son soutien et suivra la réalisation de ces étapes. Une fois que le WEFO convient que toutes les étapes sont franchies avec succès, la mise en œuvre peut commencer. La période ne peut dépasser 12 mois. Si cette étape est un échec, le projet peut être retiré de la programmation.

1.4.2. Les ITIs

Le Pays de Galles a décidé de ne pas mettre en place d'ITI²⁵. L'autorité de gestion a considéré que l'introduction d'un ITI risquerait de dupliquer trop de procédures administratives et où, par la taille limitée de la région, la collaboration entre les fonds est déjà aisée. En effet, le WEFO est la seule autorité de gestion sur le territoire pour d'autres fonds (FSE et fonds de cohésion).

Selon le PO, une évaluation à mi-programmation est prévue pour juger de leur mise en œuvre dans d'autres régions et envisager la constitution d'un ITI en cas de résultats probants. Il n'y a pas de trace d'une telle évaluation à l'heure actuelle.

²⁴ ERDF West Wales and the Valleys operational programme : programme summary, Welsh European Funding Office, décembre 2014

²⁵ ERDF West Wales and the Valleys operational programme : programme summary, Welsh European Funding Office, décembre 2014 et United Kingdom partnership agreement Part 1 and Part 2, version révisée du 26 mai 2016

1. Les Hauts de France

1.1. Introduction

1.1.1. Le contexte macro-économique

Depuis 1989, la Région Hauts-de-France bénéficie des fonds européens. Sur le territoire, deux Programmes opérationnels sont en œuvre, celui du Nord-Pas de Calais et celui de la Picardie. Ces programmes ont été élaborés avant la fusion des Régions c'est la raison pour laquelle les deux programmes opérationnels ne sont pas fusionnés et sont en rapport avec les spécificités des territoires.



Dans le contexte national de décentralisation, la gestion du FEDER est confiée aux conseils régionaux. La Région Hauts-de-France est l'Autorité de gestion de ces programmes opérationnels, elle a pour rôle :

- d'assurer l'organisation quotidienne de ces programmes ;
- d'assurer la bonne gestion financière ;
- de mettre en œuvre les décisions des instances des programmes

La Région Picarde se caractérise par²⁶ :

- sa situation géographique qui fait de la Région une terre de passage et de liaison.
- un semis de petites villes et de villes moyennes. Ces entités sont décrites comme fragilisés, n'ayant pas connu l'essor enregistré en France.
- une dominance agricole et une puissante tradition industrielle. Le territoire accueille des grandes activités économiques.
- ses infrastructures de transport qui constituent un atout pour la région et son développement dans une logique d'aménagement équilibre et d'intermodalité.
- une population relativement jeune mais avec une augmentation démographique moins rapide que la moyenne nationale.
- une concurrence forte avec les pôles extérieurs (Paris, Reims) notamment en raison de la forte attractivité de l'enseignement supérieur de ces régions limitrophes.

Fort de ces caractéristiques, la Région Picarde met l'accent sur « la nécessité de tirer pleinement parti de son positionnement et d'ouvrir la Picardie pour favoriser sa compétitivité économique, sa diversification social et sa valorisation environnementale »²⁷.

Le Nord-Pas de Calais, quant à lui, se caractérise notamment par²⁸ :

- une densité de population,

²⁶ Programme opérationnel de la Région Picardie pour la période 2014-2020 (version 2018).

²⁷ Programme opérationnel de la Région Picardie pour la période 2014-2020 (version 2018).

²⁸ Programme opérationnel de la Région du Nord-Pas de Calais pour la période 2014-2020 (version 2019).

- des territoires intrarégionaux au développement inégalitaire qui a un effet sur la dynamique régionale,
- une population jeune et un taux de chômage élevé,
- un passé industriel qui pèse encore très lourd dans le paysage économique régional.

1.1.2. La structure des PO

Nous nous intéressons ci-dessous à la structure des deux programmes opérationnels régionaux. Comme nous pourrions le constater, les Régions du Nord-Pas de Calais et de Picardie ont toutes deux rédigés un programme opérationnel unique pour les fonds européens FEDER, FSE et IEJ.

Un des objectifs visés par l'Europe à travers la stratégie Europe 2020 est l'amélioration des synergies entre les différents instruments financiers de l'Union au bénéfice de la croissance et de l'emploi. Les régions françaises se sont, pour certaines, inscrites dans cette recherche de synergies entre ces programmes européens.

Pour la période 2014-2020, le territoire Hauts-de-France dispose d'une enveloppe de 893 millions d'euros pour mener à bien des projets FEDER sur son territoire. Parmi les 1 147 milliards investis sur le territoire, l'enveloppe consacrée au FEDER est la plus conséquente. Les moyens FEDER sur le territoire de la Région des Hauts de France correspond à 78% des montants investis dans la Région.

1.1.2.1. Le programme opérationnel du Nord-Pas de Calais

L'action régionale au travers la programmation FEDER-FSE-IEJ vise principalement²⁹ :

- la recherche et l'innovation en : (1) améliorant les infrastructures de recherche, (2) développant les partenariats de recherche publics/privés et (3) en soutenant l'investissement des entreprises dans l'innovation.
- les projets pilotes visant à développer les usages du numérique,
- le soutien à la transition énergétique et écologique de la région,
- le développement de l'attractivité de ses territoires d'un point de vue écologique, économique et social,
- l'accompagnement des jeunes éloignés de l'emploi dans l'accès à des formations, à l'apprentissage et à l'enseignement supérieur,
- à l'emploi des jeunes.

La Région Nord-Pas de Calais a structuré son programme opérationnel 2014-2020 en six axes principaux auxquels s'ajoutent deux axes d'assistance technique (axes 7 et 8). Chaque axe se décline en un ou plusieurs objectif(s) thématique(s), une ou plusieurs priorité(s) d'investissement, un ou plusieurs objectif(s) spécifique(s) et plusieurs actions.

Structure du programme opérationnel du Nord-Pas de Calais		
Axe	Thématique ciblée	Fonds européen concerné
1	Recherche et développement, innovation, PME	FEDER
2	Usages numériques	FEDER

²⁹ Le programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Nord-Pas de Calais 2014-2020.

3	Transition énergétique	FEDER
4	Attractivité du NPdC	FEDER
5	Insertion des jeunes	FSE/ IEJ
6	Education/ formation	FSE
7	Assistance technique	FEDER
8	Assistance technique	FSE

Source : Maquette financière du Programme opérationnel de la Région du Nord-Pas de Calais pour la période 2014-2020 (2018)

Programme opérationnel Nord-Pas de Calais			
Enveloppe globale	Enveloppe FEDER	Enveloppe FSE	Enveloppe IEJ
848 millions	673,6 millions	152,1 millions	22,3 millions

Source : Programme opérationnel de la Région du Nord-Pas de Calais pour la période 2014-2020.

1.1.2.2. Le programme opérationnel de la Picardie

L'action régionale au travers la programmation FEDER-FSE-IEJ vise principalement ³⁰:

- à développer le potentiel de recherche et de formation supérieure en améliorant le lien avec les démarches innovantes des entreprises
- à renforcer la filière numérique et augmenter le taux de couverture en Très Haut Débit sur les territoires prioritaires.
- à soutenir l'efficacité énergétique des logements dans le cadre de la transition vers une économie à faible carbone.
- à soutenir les projets de résilience au changement climatique et à la protection de l'environnement,
à améliorer le niveau de formation et de qualification par des formations pré-qualifiantes.

La Région de Picardie a structuré son programme opérationnel 2014-2020 en sept axes majeurs auxquels s'ajoutent deux axes dédiés à l'assistance technique (axes 8 et 9).

Structure du programme opérationnel de la Picardie		
Axe	Thématique ciblée	Fonds européen concerné
1	Développer une économie fondée sur la connaissance et l'innovation sous toutes ses formes	FEDER
2	Renforcer l'accès au numérique dans une logique de compétitivité et d'inclusion	FEDER
3	Favoriser la mutation vers une économie décarbonisée et efficients en ressources	FEDER
4	Composer avec les risques naturels et climatiques et valoriser les ressources naturelles et paysagères de Picardie	FEDER

³⁰ Le programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Picardie 2014-2020.

5	Améliorer l'insertion professionnelle des jeunes Picards par la formation tout au long de la vie par l'acquisition de compétences	FSE/ IEJ
6	Favoriser une croissance inclusive par le développement des compétences	FSE
7	Favoriser une croissance inclusive par l'amélioration des conditions de vie des populations picardes les plus vulnérables	FEDER
8	Assistance technique FEDER	FEDER
9	Assistance technique FSE	FSE

Source : Maquette financière du Programme opérationnel de la Région Picardie pour la période 2014-2020, (2018)

Programme opérationnel de la Picardie			
Enveloppe globale	Enveloppe FEDER	Enveloppe FSE	Enveloppe IEJ
299,2 millions	219,7 millions	72,3 millions	7,2 millions

Source : Programme opérationnel de la Région de Picardie pour la période 2014-2020

Programme opérationnelle Nord-Pas de Calais
 Axes FEDER prioritaires - Développement territorial

Axe	Priorités d'investissement	Objectifs spécifiques	Montant par objectif thématique
Axe 3 - Conduire la transition énergétique	4a - Favoriser l'efficacité énergétique et la distribution d'énergie provenant de sources renouvelables	Augmenter la production, la distribution, le stockage d'énergies renouvelables et fatales	24 000 000€
	4b - Favoriser l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises	Augmenter la mise en place de solutions énergétiques durables et la préservation des ressources par le tissu économique	14 000 000€
	4c - Soutenir l'efficacité énergétique, la gestion intelligente de l'énergie et l'utilisation des énergies renouvelables dans les infrastructures publiques, y compris dans les bâtiments publics et dans le secteur du logement	Réduire la consommation d'énergie du patrimoine public et du logement ancien, dans la perspective d'une division par 4 des émissions de Gaz à Effet de Serre à horizon 2050	56 000 000€
	4e - Favoriser les stratégies de développement à faible émission de carbone pour tous les types de territoires, en particulier les zones urbaines, y compris la promotion d'une mobilité urbaine multimodale durable et des mesures d'adaptation au changement climatique destinées à l'atténuer	Augmenter l'usage des transports durables, voyageurs et marchandises, dans une stratégie d'intermodalité et de réduction des pollutions	116 900 000€
		Limiter l'impact écologique et accroître les modes de déplacements alternatifs à la voiture individuelle	
		Accroître la nature en ville et démontrer à travers quelques opérations expérimentales la possibilité d'un changement de modèle urbain, de type Bas Carbone (s'adaptant au nouveau contexte climatique et répondant aux enjeux de la transition énergétique)	
4f - Favoriser la recherche et l'innovation concernant les technologies à faible émission de carbone et l'adoption de telles technologies	En réponse aux défis de la transition énergétique, intensifier et qualifier l'offre de recherche, accroître le nombre de projets innovants, dans le cadre la SRI-SI	14 000 000€	

Axe 4 - Accroître la capacité du Nord - Pas de Calais à s'adapter aux changements, tout en améliorant son attractivité et sa visibilité	5a - Soutenir les investissements en faveur de l'adaptation au changement climatique, y compris les approches fondées sur les écosystèmes	Garantir la protection des populations, en priorité celles du littoral et des zones basses notamment des waterings, en privilégiant les solutions de protection biodiversitaire et en adaptant l'usage du foncier	32 000 000€
	6c - Conserver, protéger, favoriser et développer le patrimoine naturel et culturel	Préserver et développer le patrimoine et les paysages remarquables du Nord - Pas de Calais comme supports de transformation sociale, environnementale et économique	84 300 000€
	6d - Protéger et restaurer la biodiversité et les sols et favoriser les services liés aux écosystèmes, y compris au moyen de Natura 2000 et d'infrastructures vertes	Restaurer et accroître les milieux naturels et réintroduire des espèces	35 000 000€
		Développer les boisements dans un but de préservation et de restauration de la biodiversité, d'adaptation au changement climatique et aux maladies émergentes des arbres	
6e - Agir en vue d'améliorer l'environnement urbain, de revitaliser les villes, de réhabiliter et de décontaminer les friches industrielles (y compris les zones de reconversion), de réduire la pollution atmosphérique et de favoriser les mesures de réduction du bruit	Accélérer la reconversion des sites en friche, des espaces délaissés ou dégradés, dans un objectif de renouvellement urbain	35 000 000€	

Source : Programme opérationnel de la Région du Nord-Pas de Calais pour la période 2014-2020, (version de décembre 2019)

Programme opérationnelle de la Picardie
Axes FEDER prioritaires - Développement territorial

Axe	Priorités d'investissement	Objectifs spécifiques	Montant par objectif spécifique
Axe 3 - Favoriser la mutation vers une économie décarbonnée et efficiente en ressources	4a - Favoriser la production et la distribution d'énergie provenant de sources renouvelables	Doubler la production d'énergies renouvelables d'ici 2020	13 000 000€
	4b - Favoriser l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises	Favoriser les modes de production les moins consommateurs en énergies dans les entreprises	5 000 000€
	4c - Soutenir l'efficacité énergétique, la gestion intelligente de l'énergie et l'utilisation des énergies renouvelables dans les infrastructures publiques, y compris dans les bâtiments publics, et dans le secteur du logement	Réduire la consommation énergétique dans les bâtiments publics et le logement	30 000 000€
	4e - Favoriser des stratégies de développement à faible émission de carbone pour tous les types de territoires, en particulier les zones urbaines, y compris la promotion d'une mobilité urbaine multimodale durable et de mesures d'adaptation au changement climatique destinées à l'atténuer	Favoriser une mobilité durable et réduire l'autosolisme, en particulier en milieu urbain	5 000 000€
Axe 4 - Composer avec les risques naturels et climatiques et valoriser les ressources naturelles et paysagères de Picardie	5b - Favoriser des investissements destinés à prendre en compte des risques spécifiques, garantir la résilience aux catastrophes et développer des systèmes de gestion des situations de catastrophe	Augmenter la résilience du territoire aux risques naturels et au changement climatique	9 000 000€
	6d - Protéger et restaurer la biodiversité et les sols et favoriser les services liés aux écosystèmes, y compris au travers de Natura 2000, et des infrastructures vertes	Augmenter la superficie et la connectivité des espaces naturels préservés ou restaurés	9 000 000€

	6e - Agir en vue d'améliorer l'environnement urbain, de revitaliser les villes, de réhabiliter et de décontaminer des friches industrielles (y compris les zones en reconversion), de réduire la pollution atmosphérique et de favoriser des mesures de réduction du bruit	Requalifier les espaces urbains dégradés	4 000 000€
--	--	--	------------

Source : Programme opérationnel de la Région de Picardie pour la période 2014-2020, (version 2018)

1.1.3. Les données financières des PO

1.1.3.1. Les données financières du PO du Nord-Pas de Calais

Sur la période de programmation, 526 projets ont été financés. Ces projets représentent un montant FEDER de **529.944.274,1 €**. Parmi ceux-ci, 129 projets s'inscrivent dans les axes 3 et 4 qui portent sur le développement territorial de la Région (soit 25% des projets du P.O.)

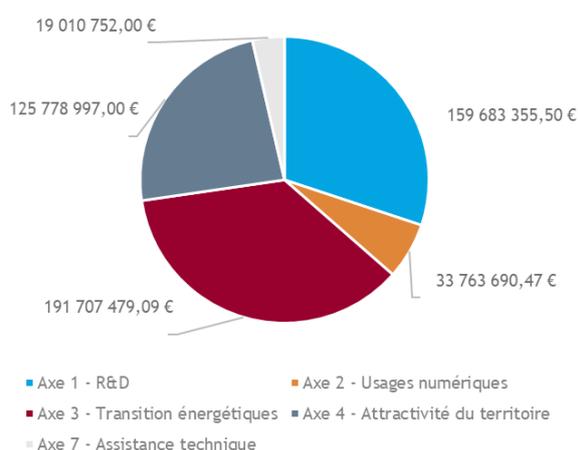
Axe	Nombre de projets	Cout total	Financement FEDER
Axe 3	40 projets	55 871 436,00€	3 376 390,47€
Axe 4	89 projets	248 891 312,4€	125 778 997,00€
Total	129 projets	304 762 748,4€	129 155 907,47€

Source : Liste des bénéficiaires de subvention européenne en date du 20/01/20.³¹

Comme nous pouvons l'observer sur le graphique ci-joint, les axes 3 et 4 représentent 60% des moyens FEDER investis sur le territoire du Nord-Pas de Calais.

Les bénéficiaires sont au nombre de 133. Les bénéficiaires sont notamment : des organismes privés, des associations, des entreprises ou groupements, des structures d'enseignement ou de recherche, des établissements publics, etc.

Montant des projets FEDER PO du Nord-Pas de Calais



1.1.3.2. Les données financières du PO en Picardie

Sur la période de programmation, 633 projets ont été financés. Ces projets représentent un montant FEDER de **160 048 153€**. Parmi ceux-ci, 236 projets s'inscrivent dans les axes 3 et 4 qui portent sur le développement territorial de la Région (soit 37% des projets du P.O.)

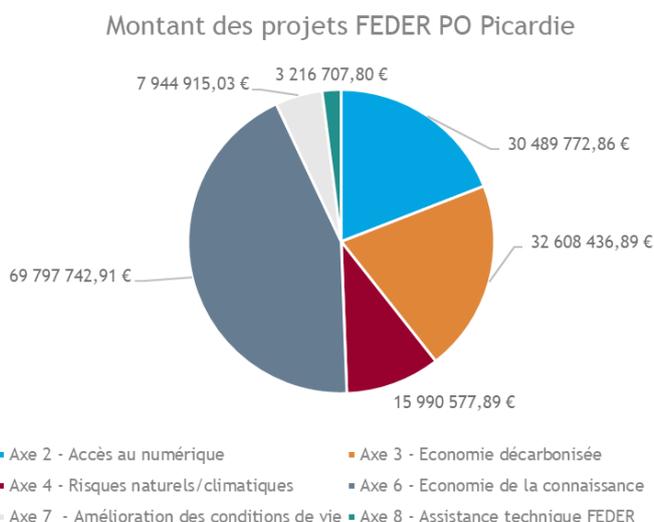
Axe	Nombre de projets	Cout total	Financement FEDER
Axe 3	62 projets	217 662 513,8€	32 608 436,89€
Axe 4	174 projets	248 891 312,4€	15 990 577,89€
Total	236 projets	466 556 826,2€	48 598 994,78€

Source : Liste des bénéficiaires de subvention européenne en date du 20/01/20³².

³¹ L'Europe s'engage en Hauts de France. Liste des bénéficiaires au 20 janvier 2020. <https://europe-en-hautsdefrance.eu/download/liste-des-beneficiaires-feder-fse-iej-hdf-au-20-janvier-2020-xls/>

³² L'Europe s'engage en Hauts de France. Liste des bénéficiaires au 20 janvier 2020. <https://europe-en-hautsdefrance.eu/download/liste-des-beneficiaires-feder-fse-iej-hdf-au-20-janvier-2020-xls/>

Comme nous pouvons l'observer sur le graphique ci-joint, les axes 3 et 4 représentent 30% des moyens FEDER investis sur le territoire de la Picardie.



1.2. Processus décisionnel et critères de sélection

1.2.1. Les appels à projets

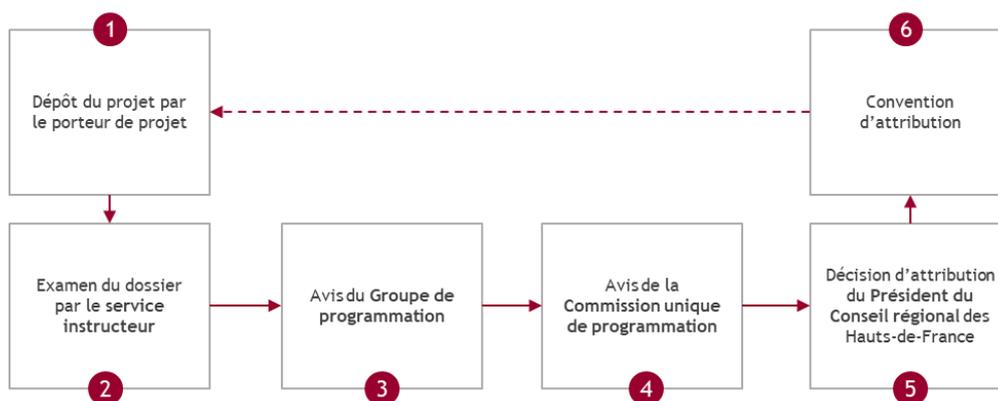
La demande de subvention FEDER peut s'effectuer de trois manières différentes selon la thématique du projet porté par l'acteur territorial :

- A travers une sélection « au fil de l'eau » :
 - o soit en remplissant le dossier de demande de subvention FEDER ;
 - o soit en répondant à des appels à candidatures permanents. Les appels à candidatures permanents ciblent les catégories de bénéficiaires potentiels.
- A travers les appels à projets, comportant des dates limites de réception des dossiers. Les appels à projets ciblent les catégories de bénéficiaires potentiels. Ces catégories divergent en fonction de l'appel à projets.

1.2.2. Le processus décisionnel ³³

La Région des Hauts de France a arrêté un canevas de processus de sélection commun pour le Nord-Pas de Calais et la Picardie. En revanche, des nuances sont à apporter en fonction de l'axe et de l'action ciblés par le porteur de projet.

³³ L'Europe s'engage en Hauts-de-France. L'instruction et la programmation de votre dossier. <https://europe-en-hautsdefrance.eu/elaborer-projet-europeen/#contenuPage>



Une fois que l'acteur a déposé son projet, celui-ci est examiné par le service instructeur en charge du dossier. Le service instructeur va porter son analyse sur :

- la **recevabilité** sur la forme du dossier. Le service a deux mois pour déterminer si le dossier est complet ou incomplet. Le service analyse si l'ensemble des documents listés dans le document d'appel à candidature sont bien présents. Dans le cas où le dossier est incomplet, le porteur de projets reçoit un courrier demandant les compléments d'information nécessaires.

Pour exemple, dans le cas de l'appel à projets « Zones humides », le dossier du candidat doit être composé des documents suivants : note de présentation de la structure maître d'ouvrage du projet, une note décrivant le projet dans son ensemble et exposant sa localisation, son contenu, les objectifs poursuivis et résultats attendus ainsi qu'un plan de situation, un argumentaire décrivant précisément la nature des opérations de restauration, dans le cas d'une acquisition une note démontrant l'intérêt patrimonial de la zone humide, etc.³⁴

- l'**éligibilité** de la demande. Le service instructeur analyse alors : (1) la comptabilité des objectifs européens avec le projet déposé, (2) l'éligibilité des dépenses, (3) la conformité avec la législation européenne et nationale, (4) l'atteinte des objectifs spécifiques tels qu'identifiés dans le P.O.
- les **indicateurs**. Ces derniers doivent être cohérents avec l'ambition du projet et conformes à la mesure pour laquelle le porteur de projet dépose son dossier.
- l'**opportunité** du projet. Le service instructeur analyse la pertinence du projet par rapport aux objectifs du P.O ainsi que sa cohérence avec le contexte régional.

Une fois l'avis du service instructeur remis, il propose l'examen du dossier dans l'instance de programmation. Cette nouvelle étape se déroule en deux temps :

- Premièrement, un examen du projet est réalisé en groupe de programmation et de suivi. Ce Comité est chargé de remettre un avis technique sur le projet. Cet avis porte notamment : sur l'éligibilité du porteur et du projet, l'éligibilité temporelle et géographique, la viabilité du plan de financement et la structuration des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs et enjeux du projet.

³⁴ Appel à candidatures permanent. Restauration des milieux naturels - Zones humides.

- Deuxièmement, le dossier est analysé par les élus dans le cadre d'une Commission unique de programmation. Elle est en charge d'étudier l'opportunité, la valeur ajoutée des projets et de les remettre en perspective avec le contexte socio-économique territorial.

Ces deux organes émettent des avis mais ne prennent pas de décision formelle sur les projets soumis.

La décision d'attribution de l'aide appartient au Président du Conseil régional des Hauts-de-France. Cette décision donne suite à une notification de décision.

En cas de décision favorable, une convention d'attribution de l'aide européenne. Cette convention constitue un document contractuel fondamental. Elle détaille, pour formalisation et engagement : les droits, les engagements, la période de réalisation du projet, les dépenses retenues comme éligibles et les indicateurs.

1.2.3. Les critères de sélection

1.2.3.1. Les critères de sélection dans le Programme opérationnel du Nord-Pas de Calais

Pour le Nord-Pas de Calais, nous observons que les critères de sélection varient en fonction de la thématique de l'appel à projet concerné. Pour chaque appel à projets, la Région établit un document concis qui fait notamment état :

- du contexte de l'appel à projets
- de la nature des projets en modalités d'aide (des types de projets, des conditions d'éligibilité des projets, des montants de l'aide)

Ce document fait état des critères d'éligibilité ainsi que de l'ensemble des pièces et des renseignements demandés.

Pour illustrer nos propos, nous avons mobilisé, à titre d'exemple, l'appel à candidatures permanent intitulé « Espaces boisés en milieu urbain » qui s'inscrit dans l'axe 4 du PO FEDER 2014-2020 « Accroître la capacité du Nord-Pas de Calais à s'adapter aux changements, tout en améliorant son attractivité et sa visibilité ».

Une distinction est opérée entre les critères d'éligibilité et les critères de sélection. La sélection des projets s'opère dès lors en deux temps.

Un des critères d'éligibilité porte sur la qualité des diagnostics préalables aux projets. A travers ce critère, la Région souhaite vérifier que le porteur de projet a correctement anticipé son projet et dispose des études nécessaires pour mener à bien, dans les délais et les montants impartis, le projet. A partir de ces études préalables, le porteur de projet doit être en mesure de définir précisément les enjeux du site et les objectifs poursuivis.

Ensuite, les critères de sélection sont abordés. Ils portent prioritairement sur : la localisation du projet, la superficie du projet, la qualité du projet.

Chaque critère de sélection est décliné en sous-critères. Chaque sous-critère est assorti :

- d'un objectif/d'une définition ;
- d'un jugement qui peut être binaire ou progressif (en fonction des documents transmis) ;
- d'une note ;
- de moyens de contrôle/ de vérification.

L'acteur territorial dispose de la grille d'analyse des critères de sélection et bénéficie ainsi d'une vision claire sur les documents qu'il doit transmettre au sein de son dossier.

Source : Appel à candidatures permanent. Programme opérationnel FEDER 2014-2020. Espaces boisés en milieu urbain.³⁵

Critères de sélection FEDER - Appel à candidature Espaces boisés en milieu urbain				
Critère	Objectif / Définition	Jugement	Note	Moyens de contrôle / Vérification
La localisation du projet				
Projet en continuité d'un boisement existant	augmenter la surface des boisements existants	binaire	10	plan, carte
Projet situé sur un corridor identifié par le SRCE-TVVB	favoriser la réalisation des corridors boisés inscrits dans le SRCE-TVVB	binaire	5	plan ou carte du schéma local TVB ou du SRCE
Projet situé le long d'un cours d'eau		binaire	5	plan, carte
Projet situé dans un périmètre d'aire d'alimentation de captage	favoriser la protection de la ressource en Eau contre les pollutions diffuses	binaire	5	Liste des communes à enjeu Eau du Xe programme de l'Agence de l'Eau Artois-Picardie pour les actions de lutte contre les pollutions diffuses
Projet situé sur un espace en friche	valoriser des espaces délaissés	binaire	10	occupation du site
Autre localisation		binaire	0	
Qualité du projet				
la capacité du projet à renforcer la biodiversité existante ou potentielle du site	favoriser la prise en compte de la biodiversité observée ou potentielle dans l'aménagement boisé	progressif, selon les documents transmis	0 à 15	présentation de l'étude écologique, choix des essences plantées
la qualité de la conception du projet et sa cohérence avec les études pré-opérationnelles	améliorer la biodiversité du site et du cadre de vie des habitants	progressif, selon les documents transmis	0 à 10	présentation des études pré-opérationnelles ou démarche de concertation avec les habitants et de leurs conclusions + dossier de candidature
les mesures de protection des arbres	soins apportés aux plantations	progressif, selon les mesures prises	0 à 10	mesures de protections indiquées dans le document de candidature: couverture des pieds des plants, paillage biodégradable, protections des plants d'arbres
l'établissement d'un plan de gestion de l'espace aménagé	favoriser la gestion différenciée dans les communes	progressif, selon le niveau d'engagement	0 à 10	engagement (délégation) du candidat à appliquer la charte d'entretien de l'espace public Région/AEAP
La superficie du projet				
projets d'une superficie de 5000 m ²		binaire	8	extrait de cadastre
projets dont la superficie est comprise entre 5001 m ² et 9999 m ²		binaire	10	extrait de cadastre
projets dont la superficie est comprise entre 1 ha et 1,999 ha		binaire	14	extrait de cadastre

1.2.3.2. Les critères de sélection dans le Programme opérationnel de la Picardie

Tout comme pour le Nord-Pas de Calais, nous observons que, en Picardie, les critères de sélection varient en fonction de la thématique concernée.

Le programme opérationnel établit des principes directeurs régissant la sélection des opérations. Ces critères de sélection sont spécifiques à certaines priorités d'investissement et varient dès lors en fonction de la thématique concernée.

Les cahiers des charges des appels à projet FEDER Picardie établissent également une série de critères à respecter dans le cadre du dépôt de projet. Ces critères sont à la fois des critères d'éligibilité et des critères de sélection :

³⁵ L'Europe s'engage en Hauts de France. Espaces boisés en milieu urbain. https://europe-hautsdefrance.eu/fiche_programme/espaces-boises-milieu-urbain-appel-a-projet-permanent/

- les critères d'éligibilité portent sur les différentes catégories de porteurs de projets éligibles et sur les dépenses d'investissement éligibles. Le document fait également état des projets qui ne sont pas éligibles dans le cadre de l'appel à projet.
- les critères de sélection sont repris au sein d'une grille de sélection, cette grille varie en fonction de l'appel à projet concerné.

<i>catégorie critère</i>	<i>détail critère</i>	<i>note maximale</i>
Stratégie d'adaptation au changement climatique	existence d'une stratégie d'adaptation de la collectivité	4
	absence de stratégie d'adaptation	1
Gestion alternative des eaux pluviales	projet avec gestion alternative des EP avec désimperméabilisation	4
	bonification pour les projets avec toiture végétale pour recueil des EP	2
	projet avec gestion alternative des EP sans désimperméabilisation	1
	absence de gestion alternative des EP*	0
Restauration de la biodiversité en milieu urbain	projet de végétalisation permettant de développer de manière importante la biodiversité dans l'espace urbain	4
	projet avec espaces verts sans caractère innovant	1
	absence de végétalisation*	0

Source : Appel à projets FEDER Picardie. 2018.
« Adaptation au changement climatique »

1.3. Logique partenariale

- Chef de file versus partenaire

L'Autorité de gestion des Hauts-de-France établit une distinction entre chef de file et partenaire. Ces rôles sont définis comme tels :

Le rôle de chef de file et de partenaire	
Chef de file	<ul style="list-style-type: none"> - animer le partenariat : donner vie au projet et assurer la coordination des partenaires ; - déposer le dossier lors des appels à projets européens ; - être le point de référence et de contact du Secrétariat Technique Conjoint (STC), de l'Autorité de Gestion ou de la Commission européenne ; - être responsable juridiquement du respect des termes de la convention d'attribution de l'aide ; - stimuler les remontées de dépenses des partenaires, coordonner la demande de paiement et assurer le reversement aux partenaires de la part de subvention européenne ; - établir les bilans d'exécution et tous documents relatifs au projet, demandés par le gestionnaire du programme ; - faire preuve d'une réelle volonté d'assurer la responsabilité de « coordinateur ».
Partenaire	<ul style="list-style-type: none"> - participer à la mise en œuvre du projet ; - animer la démarche sur le territoire ou la filière qui vous est attribué dans l'accord de partenariat ; - répondre aux sollicitations du chef de file qui coordonne le suivi administratif et comptable du projet ; - privilégier l'échange ; - faire vivre le projet.

Source : Les spécificité du montage de projet de coopération européenne.

1.4. Organisation administrative

1.4.1. Les outils mis à disposition des porteurs de projet

La Région des Hauts-de-France a mis en place une série d'outils pour soutenir les porteurs de projets dans la construction de leur dossier FEDER. Il s'agit notamment :

- du kit du bénéficiaire qui reprend une série de canevas/modèles préétablis facilitant la tâche du bénéficiaire et permettant aux administrations concernées de disposer de documents harmonisés.
- du guide de saisie E-Synergie pour les porteurs. Ce document guide les porteurs de projet dans l'utilisation du portail e-Synergie permettant d'effectuer une demande de subvention, des demandes de remboursement et d'en suivre l'avancement en ligne.

- du Fonds Régional d'Aide aux Porteurs de Projets Européens (FRAPPE), aussi appelé le FRAPPE Consulting.³⁶ Conscient que la sélection des projets européens est exigeante, la Région des Hauts-de-France a mis en place le FRAPPE dans l'objectif d'aider les porteurs de projets à consolider et à monter leurs projets pour qu'ils puissent bénéficier d'un financement européen. La Région propose des journées d'accompagnement avec des consultants spécialisés. Les missions des consultants peuvent se décliner sous plusieurs formes : définition de projet, méthodologie de projet, relecture du projet, définition de la maquette financière, etc.³⁷
- des fiches pratiques sur les points de vigilance liés à la mise en œuvre du Programme opérationnel. Ces fiches pratiques portent notamment sur : les aides d'Etat, les marchés publics, les règles d'éligibilité des dépenses, etc.

1.4.2. Les ITIs

La Région des Hauts-de-France fait partie des 10 régions sur les 26 qui ont inclus cet instrument dans leur programme opérationnel. Elle a été chargée, en tant qu'autorité de gestion, de sélectionner les territoires urbains éligibles à cet instrument particulier. Le Conseil régional des Hauts-de-France a alors sélectionné plusieurs territoires qui porteront des programmes d'investissements territoriaux intégrés. En France, il a été décidé d'articuler les ITI à la stratégie des Contrats de Ville afin de maximiser les effets sur les territoires en difficultés. L'objectif est de décliner la stratégie du programme opérationnel au plus près des territoires.

La mise en place des ITI au sein de la Région des Hauts-de-France est destinée « aux agglomérations et tend à renforcer le lien agglomération-quartiers prioritaires et le lien agglomérations-centralité »³⁸. Le dispositif a été mis en œuvre afin de respecter l'obligation de consacrer « au minimum 10% de l'enveloppe FEDER et FSE au profil du volet politique de la ville pour le développement urbain intégré ».³⁹

Le caractère majoritairement urbain du Nord-Pas de Calais et les problématiques de pauvreté principalement concentrées sur les grandes aires urbaines ont amené le territoire à soutenir les aires urbaines identifiées comme prioritaires au regard de la politique de la Ville à travers l'outil des ITI.⁴⁰

- Les acteurs de mise en œuvre des ITI

Dans la mise en place de cet outil stratégique et financier, l'intercommunalité est chargée de l'animation et de la sélection des projets, elle est désignée comme « organisme intermédiaire » et bénéficie de fonctions déléguées. La Région, en tant qu'autorité de gestion, est en charge de l'instruction. Cet outil rend possible un dialogue renforcé entre les intercommunalités et la Région.⁴¹ Les Régions se sont appuyées sur le modèle de convention de délégation élaboré par

³⁶ Région Hauts-de-France. Osez les projets européens ! avec la Région Hauts-de-France. La Région vous accompagner pour monter des projets européens.

³⁷ L'Europe s'engage en Hauts-de-France. Le FRAPPE Consulting. <https://europe-en-hautsdefrance.eu/la-region-vous-accompagne/outils/fonds-regional-dappui-aux-porteurs-de-projets-frappe/>

³⁸ Le Programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Nord-Pas de Calais 2014-2020. <https://europe-en-hautsdefrance.eu/feder-fse-iej-2014-2020-nord-de-calais/>

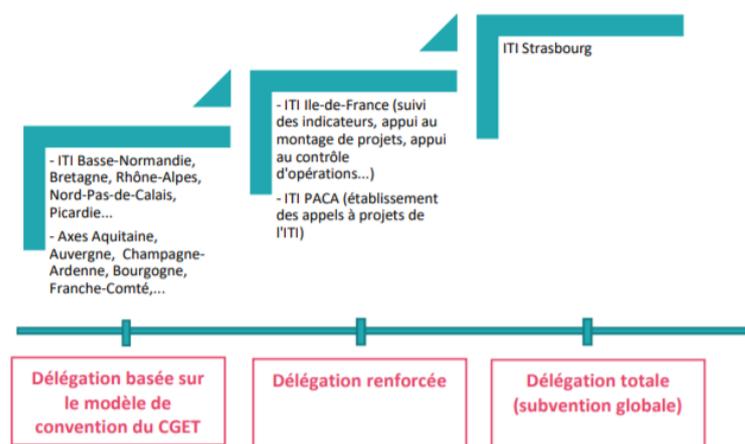
³⁹ <https://www.amiens.fr/Institutions/Finances/FEDER-et-FSE-2014-2020>

⁴⁰ Grand Calais. L'institution. <https://www.grandcalais.fr/service-europe-et-cooperation-etrangere/iti/>

⁴¹ Grand Calais. L'institution. <https://www.grandcalais.fr/service-europe-et-cooperation-etrangere/iti/>

le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires permettant une homogénéité des fonctions de base. Le degré de délégation relève de la volonté de l'autorité de gestion.⁴²

Classification d'un échantillon de PO selon le nombre de missions déléguées aux autorités urbaines



Source : L'Europe s'engage en France. Analyse comparée des formes choisies (ITI ou axe urbain pour mettre en œuvre le développement urbain intégré. p.12. (2019)

Les fonctions déléguées aux intercommunalités sont principalement les suivantes⁴³ :

- les fonctions d'animation, communication et information des porteurs de projet et de pré-sélection des opérations,
- les fonctions de pilotage et de suivi des stratégies,
- la fonction d'appui au porteur de projet dans le montage des dossiers,
- l'appui au contrôle d'opérations.

Les fonctions déléguées varient selon la Région concernée.

En Picardie, six entités ont été retenues en tant qu'organismes intermédiaires de gestion. Ces villes constituent des villes piliers identifiées dans le cadre du Schéma Régional d'aménagement et de développement durable des territoires. En Nord-Pas de Calais, les entités retenues en tant qu'organismes intermédiaires de gestion sont au nombre de quinze. :

Certaines Régions ont rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de cet outil spécifique en raison d'un manque de clarté des lignes directrices sur la portée et des règles de gestion de cet instrument. De plus, la mise en pratique de ce concept intégré d'ITI n'a pas été aisée dans certains Régions où il a fallu encourager les autorités de gestion à développer une telle stratégie⁴⁴. En revanche, les acteurs territoriaux s'entendent pour affirmer que, à travers les ITI, il est possible d'ouvrir le champ d'action vers d'autres priorités d'investissement. Les ITI

⁴² Grand Calais. L'ITI : un outil au service du développement territorial intégré. https://www.europe-en-france.gouv.fr/sites/default/files/dossier_thematique_itj_-_axe_urbain_-_vf.pdf

⁴³ L'Europe s'engage en France. Analyse comparée des formes choisies (ITI ou axe urbain pour mettre en œuvre le développement urbain intégré. p.12. (2019)

⁴⁴ Conseil des Communes et Régions d'Europe. 2014. Politique de cohésion. Utilisation des Investissements Territoriaux Intégrés (ITI) par les Etats membres. https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/CEMR_survey_on_Integrated_Territorial_Investments_2014_FR.pdf

permettent, à travers le caractère inter fonds qui les qualifient, de couvrir un champ plus large des besoins d'un territoire.

- Les montants investis au titre du dispositif ITI

Les tableaux ci-dessous illustrent le montant des ITI par axe des programmes opérationnels de la Picardie et du Nord-Pas de Calais.

Les ITI dans la Région de Picardie	
Axe	Montant
Axe 1 - Economie, Recherche, Innovation	4M€
Axe 2 - Accès au numérique	0,4M€
Axe 3 - Economie décarbonée - Energie	3M€
Axe 3 - Economie décarbonée - Mobilité	8M€
Axe 4 - Risque et valorisation ressources naturelles	5M€
Axe 6 - Développement des compétences	1,5M€
Axe 7 - Inclusion sociale et urbaine	12,5M€

Source : Le programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Picardie 2014-2020⁴⁵

La Région de Picardie a fléché, au sein de son programme opérationnel 2014-2020, 35M€ de crédits européens au titre du dispositif spécifique ITI.

Les ITI dans la Région du Nord-Pas de Calais	
Axe	Montant
Axe 1 - Economie, Recherche, Innovation	10,8M€
Axe 2 - Accès au numérique	7,9M€
Axe 3 - Efficacité énergétique	24M€
Axe 3 - Stratégies à faibles émissions de carbone	7,1M€
Axe 4 - Patrimoine naturel et culturel	12,4M€
Axe 4 - Biodiversité	0,5M€
Axe 4 - Renouvellement urbain - friches	18,3M€

Source : Le programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Nord-Pas de Calais 2014-2020⁴⁶

La Région du Nord-Pas de Calais a fléché, au sein de son programme opérationnel 2014-2020, 81M€ de crédits européens au titre du dispositif spécifique ITI.

- La procédure de sélection des projets qui relèvent du dispositif ITI

Les dossiers de demande de subvention qui relèvent du dispositif ITI font l'objet d'une procédure de sélection spécifique. Ces dossiers doivent être adressés à la Communauté d'agglomération concernée, l'organisme intermédiaire. Chaque organisme intermédiaire

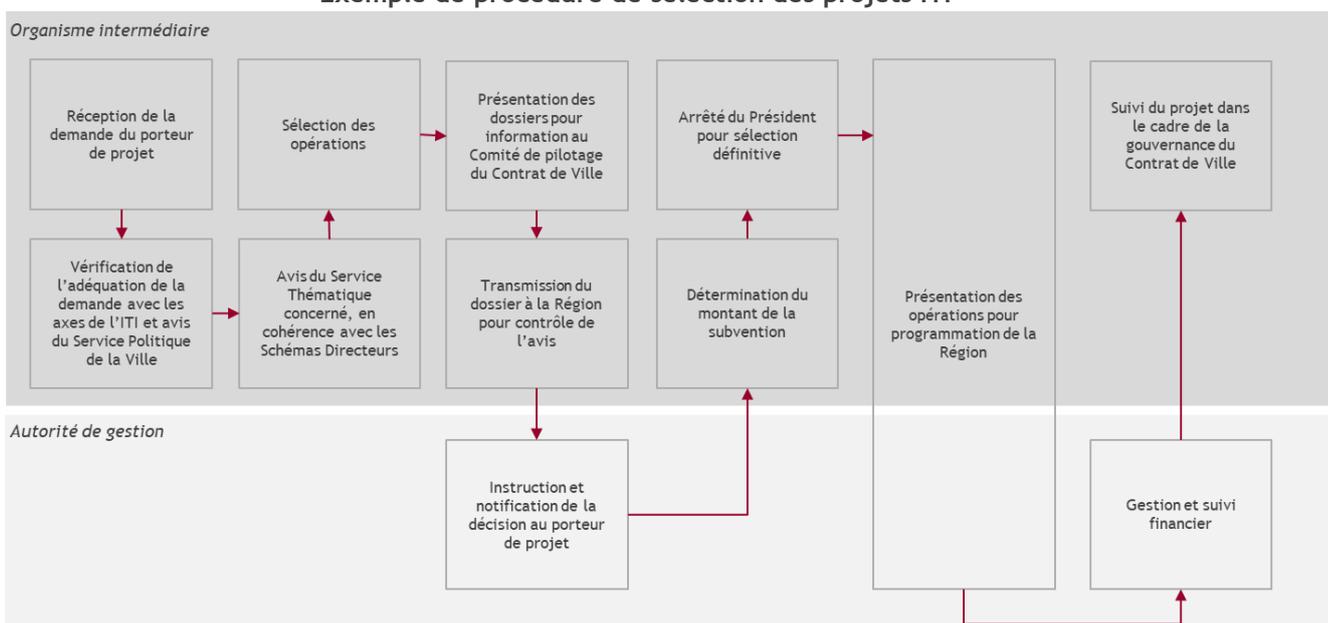
⁴⁵ L'Europe s'engage en Hauts de France. Le programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Picardie 2014-2020 <https://europe-en-hautsdefrance.eu/feder-fse-iej-2014-2020-picardie/>

⁴⁶ L'Europe s'engage en Hauts de France. Le programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Nord-Pas de Calais 2014-2020 <https://europe-en-hautsdefrance.eu/feder-fse-iej-2014-2020-nord-de-calais/>

concerné est responsable des missions liées à l'application des procédures et des critères de sélection.⁴⁷

L'organisme intermédiaire, en collaboration et concertation avec l'autorité de gestion va définir les critères de sélection. Ces derniers seront approuvés par le comité de suivi.⁴⁸ L'organisme intermédiaire est en charge de sélectionner les demandes de subventions FEDER, après consultation et instruction de l'Autorité de gestion en charge, quant à elle, de vérifier l'éligibilité de chaque opération⁴⁹.

Exemple de procédure de sélection des projets ITI



Source : Maubeuge Creative Cities. 2016. Investissements territoriaux intégrés. <https://agglomaubeugevaldesambre.fr/wp-content/uploads/2016/10/presentation-investissement-territorial-integre.pdf>

⁴⁷ Le programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Picardie 2014-2020, p.26.

⁴⁸ Le programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Picardie 2014-2020, p.26.

⁴⁹ Le programme opérationnel régional FEDER-FSE-IEJ Picardie 2014-2020, p.26.

1. Nordrhein-Westfalen (NRW)

1.1. Introduction

1.1.1. Le contexte macro-économique⁵⁰

La programmation FEDER allemande s'appuie sur les Landers allemands. Malgré une tendance macro-économique favorable et une place de leader économique européen, l'Allemagne n'est pas pour autant exempte de challenges à surmonter. Un défi important est l'évolution démographique du pays et le vieillissement face au besoin d'innover et de rester compétitif. Le taux d'entreprenariat est aussi trop faible. Ensuite, il existe une pénurie d'employés qualifiés dans les industries, ce qui est aussi une conséquence de ce changement démographique. L'Allemagne se doit donc de porter une attention particulière sur son système éducatif et la formation de ses jeunes, spécialement des publics à risques.



Le (re)développement des zones rurales est aussi un enjeu particulier puisque ces zones sont marquées par une infrastructure défaillante et une tendance sur le marché de l'emploi moins favorable qu'en zone urbaine. L'amélioration des infrastructures dans les zones périphériques, l'amélioration de la compétitivité et de l'innovation et le respect de la biodiversité sont des défis importants. Pour terminer, la transition énergétique est une nécessité. L'énergie fossile doit être progressivement remplacée par le renouvelable, couplé avec un développement de l'efficacité énergétique.

Alors que les Landers bénéficient d'une large autonomie en vue de mettre en œuvre les PO, il a été choisi de définir une concentration thématique de base, commune à tous sur le territoire allemand dans l'objectif de concentrer les effets, améliorer la compétitivité globale du pays et mettre fin aux disparités entre régions. Ainsi les objectifs européens 1 (recherche et innovation), 2 (compétitivité des PME) et 3 (supporter la transition vers une économie bas-carbone) sont présents dans tous les PO allemands. Ces trois objectifs représentent environ 83% de tous les PO.

Pour les 17% restants, un tiers sera dédié aux objectifs 6 (préserver et protéger l'environnement et promouvoir l'efficacité des ressources) et 9 (promouvoir l'inclusion sociale, combattre la pauvreté et la discrimination) alors que le reste sera dédié à l'objectif 5 (développement urbain durable). Ces trois objectifs ont pour ambition de créer les conditions de redéploiement des villes en régions et d'assurer un développement coordonné au sein de l'Allemagne.

La NRW est récipiendaire de 1.211 milliards de FEDER pour la programmation, ce qui représente 11.24% du total allemand. C'est le Land allemand le plus peuplé et doté du plus fort poids

⁵⁰ Partnership agreement between Germany and the European Commission for the implementation of the European Structural and Investment Funds in the 2014-2020 funding period, juin 2014

économique, en partie grâce à la Ruhr. La Rhénanie-du-Nord-Westphalie abrite plus de 23 % de la population allemande (18 millions) et contribue à environ 22 % du produit intérieur brut de l'Allemagne. Mais son poids économique dépasse largement les frontières de l'Allemagne, elle a donc un intérêt particulier pour le territoire limitrophe qu'est la Wallonie. Sa superficie est de 34 083 km² (environ deux fois la Wallonie).

La NRW dispose de nombreux points communs avec la Wallonie. En effet, cette région a une prédominance rurale (52% du territoire sont des surfaces agricoles et 25% de la forêt). Pourtant, il existe une vraie tradition industrielle et une concentration de la population dans des zones urbaines. Il y a en effet une trentaine de villes de 100 000 habitants ou plus. L'énergie y reste encore très carbonée (il y a encore des mines de charbon en activité) et la région est profondément marquée par son passé minier et industriel. Ainsi, la région a mis en place de nombreuses initiatives en vue de diminuer son impact carbone. Le développement du renouvelable et la reconversion des industries sont ainsi des priorités.

1.1.2. La structure du PO ⁵¹

4 priorités sont développées dans le PO :

- Renforcement de la recherche, du développement technologique et de l'innovation ;
- Compétitivité des entreprises ;
- Supporter les efforts en vue de réduire les émissions de CO₂ ;
- Développement urbain durable.

L'objectif est de consacrer plus de 5 % des fonds du FEDER à des projets de développement urbain intégré au cours de la présente programmation⁵². La NRW est subsidiée à hauteur de 50%.

Priorités thématiques	Montant FEDER	Montant Total
Recherche et innovation	465.304.708 €	930.609.416 €
Economie bas-carbone	290.815.443 €	581.630.886 €
Compétitivité des entreprises	174.489.266 €	348.978.532 €
Protection de l'environnement	120.979.225 €	241.958.450 €
Inclusion sociale	111.673.129 €	222.346.258 €
Assistance technique	48.469.240 €	96.938.480 €
Total	1.211.731.011 €	2.422.462.022 €

Structure du programme opérationnel « NRW »	
Axe	Thématique ciblée
1	Exploiter le potentiel d'innovation de l'économie de la NRW
2	Augmenter la compétitivité des PME
3	Promouvoir les efforts pour réduire les émissions de CO ₂
4	Développement durable des zones urbaines et des quartiers / prévention
5	Assistance technique

⁵¹ <https://www.efre.nrw.de/efre-programm/op-efre-nrw/>, consulté le 18/2/2020 ; Auswahlkriterien des Operationellen Programms NRW 2014-2020 für den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ (OP EFRE NRW) et OPERATIONELLES PROGRAMM NRW 2014 -2020 FÜR DEN EUROPÄISCHEN FONDS FÜR REGIONALE ENTWICKLUNG „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ (OP EFRE NRW), version du 17 octobre 2014 acceptée par la Commission européenne

⁵² Partnerschaftsvereinbarung zwischen Deutschland und der Europäischen Kommission für die Umsetzung der ESI-Fonds unter dem Gemeinsamen Strategischen Rahmen in der Förderperiode 2014 bis 2020, juin 2014

Dans le cadre de notre évaluation, les axes 3 (2 des 4 priorités d'investissement de l'axe) et 4 sont les plus pertinents à analyser en profondeur puisqu'ils visent à atteindre des objectifs similaires à la Wallonie : renforcer l'attractivité des zones urbaines, en faire des centres d'activités économiques durables et réduire les émissions de GES dans les zones urbaines.

Axe 3 : Promouvoir les efforts pour réduire les émissions de CO2

- *Priorité d'investissement 4a : Promotion de la production et de la distribution d'énergie à partir de sources renouvelables*
 - o *Reduction des GES grâce à l'utilisation des énergies renouvelables (objectif spécifique 7)*
- *Priorité d'investissement 4b : Promotion de l'efficacité énergétique et de l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises*
 - o *Réduction des GES par les entreprises (objectif spécifique 8)*
- *Priorité d'investissement 4e : promouvoir des stratégies de réduction du CO2 pour toutes les zones, en particulier les zones urbaines, y compris la promotion de la mobilité urbaine multimodale durable et des mesures d'adaptation au changement climatique*
 - o *Réduction des GES dans les villes et régions (objectif spécifique 9)*
- *Priorité d'investissement 4g : promouvoir l'utilisation de la cogénération à haut rendement basée sur la demande de chaleur utile*
 - o *Un usage plus efficient de la cogénération connectée avec les réseaux de chaleur et de refroidissement (objectif spécifique 10)*

Axe 4 : Développement durable des zones urbaines et des quartiers / prévention

- *Priorité d'investissement 9b : Soutien à la revitalisation et à la régénération économique et sociale des communautés défavorisées dans les zones urbaines et rurales*
 - o *Améliorer l'intégration des groupes sociaux défavorisés dans le travail, l'éducation et la vie en communauté (objectif spécifique 11)*
- *Priorité d'investissement 6e : mesures visant à améliorer l'environnement urbain, à revitaliser les centres-villes, à réhabiliter et à décontaminer les friches industrielles, à réduire la pollution atmosphérique et à promouvoir des mesures de lutte contre le bruit*
 - o *Revitalisation écologique des quartiers, villes et banlieues (objectif spécifique 12)*
- *Priorité d'investissement 6d : Conserver et restaurer la biodiversité et les sols et promouvoir les services écosystémiques, notamment par le biais de NATURA 2000, et les infrastructures vertes*
 - o *Développement et préparation de friches et des zones de conversion en zones de développement urbain ou à des fins écologiques (objectif spécifique 13).*

Les deux priorités indiquées en italiques ne sont pas pertinentes en vue de réaliser notre benchmark. Nous détaillons ci-dessous les 5 objectifs spécifiques d'intérêt (de 9 à 13).

L'axe 4 est l'axe spécifiquement dédié aux pouvoirs publics et communes, avec un focus sur l'inclusion sociale alors que l'axe 3 est davantage ouvert au secteur privé. L'axe 4 se doit de développer les conditions de vie favorables aux citoyens dans les milieux urbains, diminuer les problèmes sociaux et améliorer le niveau moyen d'éducation. Ces ambitions peuvent se réaliser via des mesures sociales d'intégration et de réduction de la pauvreté, la revitalisation et rénovation de zones industrielle et d'anciennes bases militaires en vue de développer de nouvelles zones d'activités économiques.

3 principes fondateurs sont mixés dans l'axe 4 :

- Améliorer l'intégration de groupes sociaux désavantagés dans le monde du travail, socialement et dans la communauté en général
- Revitaliser écologiquement les quartiers, villes et zones urbaines
- Développer et reconvertir les friches et les convertir en zone de développement urbain

Les projets subventionnés sont portés par les communes dans une stratégie intégrée (34 ont été retenues), aucun projet individuel n'est subventionné. Le plan d'action doit décrire les défis économiques, écologiques, sociaux, climatiques et démographiques qui seront abordés dans les projets. L'aspect social (intégration des groupes défavorisés) est particulièrement important. En ce sens, les stratégies intégrées sont à comprendre dans un sens similaire à celui des stratégies wallonnes, constituées sur base des pôles urbains. En Rhénanie, la stratégie est déposée par une ville/commune (dont Bielefeld, Bochum, Dortmund, Duisbourg, Düsseldorf Gelsenkirchen, Cologne, Mönchengladbach ou encore Wuppertal dans les stratégies sélectionnées) . Son contenu est davantage détaillé en page 162 (critères de sélection des stratégies) mais il n'y a pas, a priori, de pôles prédéfinis comme c'est le cas en Wallonie avec les 12 pôles urbains.

La sélection prendra la forme d'appel à projet pour l'axe 4. Avant une candidature éventuelle, les communes doivent conclure un accord avec l'autorité de gestion selon art. 7 §4.5 du règlement européen 1301/2013 and art. 123 §6 du règlement européen 1303/2013 (pour ce qui est des EIR).

Selon le PO, l'axe 4 a pour objectif de mobiliser les DI suivants : 55, 67, 84, 88, 89, 90, 93, 96. Dans les faits, seuls les DI 55, 67 et 89 ont été mobilisés. En ce qui concerne l'axe 3, il n'est pas possible, sur base des données à notre disposition, de déterminer quels sont les projets relevant des priorités d'investissement d'intérêt pour notre benchmarking. Seul le DI 89 est commun avec la Wallonie. Sur les 190 projets, nous relevons 91 bénéficiaires dont la très grande majorité sont des villes et municipalités, accompagnés de quelques chambres de commerces, organismes locaux de développement économique ou partenaires sociaux.

Répartition des projets selon les DI		
DI	#projets	Montants FEDER
055 - Autres infrastructures sociales contribuant au développement régional et local	64	59,110,139.84 €
067 - Développement des PME, soutien à l'entrepreneuriat et à l'incubation (y compris le soutien à l'essaimage et à la création d'entreprises dérivées)	123	45,638,884.87 €
089 - Réhabilitation des sites industriels et des terrains contaminés	3	512,001.87 €
Total	190	105,261,026.58 €

Source : liste de projets actualisée au 30/06/2019 (<https://www.efre.nrw.de/daten-fakten/liste-der-vorhaben/>)

Finalités et conditions minimales à remplir pour qu'un projet, issu d'une stratégie intégrée, soit éligible (selon axe et priorité d'investissement)			
Axe	PI	Finalité	Conditions
3	4.e	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion de l'efficacité énergétique dans les bâtiments publics et la réduction des émissions de CO2, spécifiquement dans les zones urbaines (gestion des espaces industriels, isolation des bâtiments, producteurs de chaleur et d'énergie) - Création d'un réseau de connaissance national et d'échange de bonnes pratiques sur le territoire national. 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche holistique du problème est un prérequis pour déposer un dossier - Les mesures individuelles ne sont pas soutenues - Éligibles : communes et intercommunales, entreprises publiques, PPP, instituts de conseil, associations d'employés et d'entreprises, chambres de commerces, ONG.
3	4.g	<ul style="list-style-type: none"> - Transformer la chaleur générée par les industries du territoire (que ce soit incinérateurs ou l'industrie de l'acier par exemple) en un réseau de distribution de chaleur en combinant la production chaleur/puissance : ouvrir la voie à des réseaux urbains et métropolitains dans les grandes villes et d'augmenter le développement économique durable d'une cité - Fusionner et élargir les réseaux de chaleurs indépendants (25 dans la Rhur, réduction de 3 millions de tonnes de GES à 2050) - construire et intégrer des capacités de stockage, augmenter l'efficacité des réseaux de distribution et mettre en place de réseaux intelligents 	<ul style="list-style-type: none"> - L'intervention FEDER doit placer l'infrastructure sur une voie de rentabilité et rendre possible une reprise/des investissements par le privé - Le financement de projets communaux de cogénération doit faire partie d'une approche intégrée. - Des études de faisabilité (analyses technologique et de marché incluses) sont éligibles - Les communes et pouvoirs publics sont éligibles à l'exception des projets de construction, expansion, rénovation des implantations de production de chaleur
4	9.b	<p>De nombreuses villes ont un taux moyen de pauvreté et d'exclusion sociale supérieure à la moyenne nationale, généralement couplés à un cadre de vie dégradé, une situation environnementale défavorable et une économie locale faiblement développée amenant un faible taux d'emploi local. Sont subventionnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dans le domaine de l'aide précoce aux enfants, aux adolescents et aux familles : des offres de formation et de garde d'enfants adaptées et qualifiées ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie locale intégrée portée par le pouvoir public - Entreprises, institutions publiques ou ONG peuvent être intégrés dans la stratégie. Pour le dernier type de mesure, indépendants, PME, chambres de commerce aussi

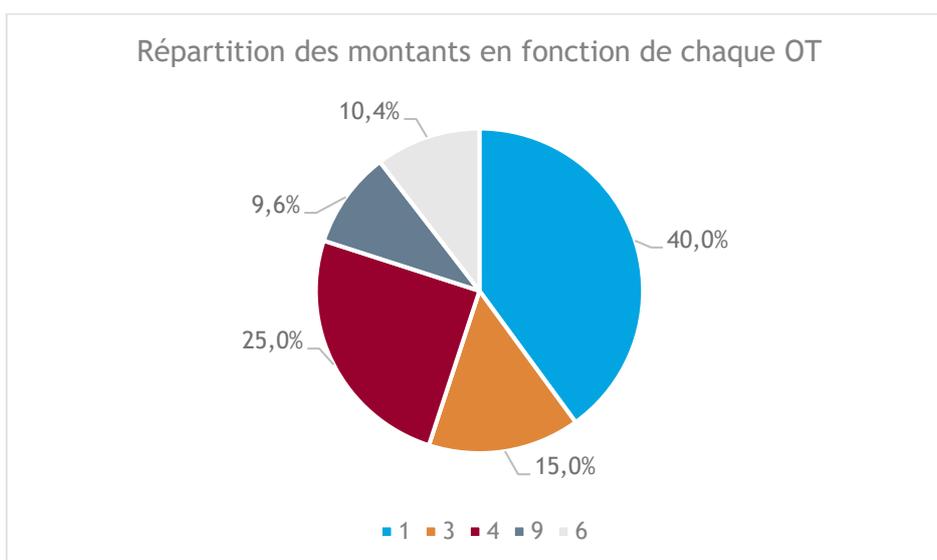
		<ul style="list-style-type: none"> • dans le domaine de l'amélioration de l'espace public / du cadre de vie : les mesures qui améliorent les quartiers et permettent une meilleure mixité sociale. Par exemple, la reconfiguration des rues, des espaces verts et des places, la création de structures d'offre adaptées à l'âge ; • dans le domaine de la stimulation de l'économie locale : informations et conseils ciblés pour les PME locales, la promotion des services dans le quartier et le soutien des quartiers créatifs. 	
4	6.e	<p>Améliorer la cadre de vie via la développement de nouveaux espaces publics verts. Sont subventionnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dans le domaine des infrastructures vertes : le développement, la restauration et l'amélioration des infrastructures vertes existantes, la reconversion écologique des friches industrielles et la réduction des écarts entre les zones vertes isolées et les zones de loisirs ; • le développement, la restauration et la poursuite du développement des zones « nature ». Les offres et les services axés sur le tourisme et les loisirs doivent contribuer à la relance économique ; • dans le domaine de la protection et de la restauration des espaces ouverts : des mesures, des projets et des systèmes de gestion des terres sont encouragés afin de mobiliser les réserves de productivité du stock existant, d'intensifier les utilisations existantes et de restituer les zones contaminées à l'espace public. 	<ul style="list-style-type: none"> - communes, intercommunales, associations publiques, institutions et associations régionales.
4	6.d	<ul style="list-style-type: none"> - réaffecter et trouver de nouvelles affectations aux anciens sites miniers ainsi qu'aux bases militaires désaffectées 	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement, la création et la mise en œuvre de concepts innovants (par exemple, études, rapports d'experts)

		<ul style="list-style-type: none">- créer de nouvelles perspectives par des objectifs économiques, les services, les loisirs et les activités de détente ainsi que par l'amélioration de l'environnement	<ul style="list-style-type: none">- Les évaluations des risques et les études de réorganisation/préparation nécessaires à la mise en œuvre des mesures, ainsi que pour le démantèlement.- Le principe du pollueur-payeur doit être respecté lors de la promotion des mesures d'assainissement des sites contaminés
--	--	--	---

Source : OPERATIONELLES PROGRAMM NRW 2014 -2020 FÜR DEN EUROPÄISCHEN FONDS FÜR REGIONALE ENTWICKLUNG „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ (OP EFRE NRW), octobre 2014 et <https://www.efre.nrw.de/efre-programm/op-efre-nrw/>, consulté le 18/2/2020

1.1.3. Les données financières du PO⁵³

Axe	OT	Contribution UE	Contribution NRW	Total
1	1	465.304.708 €	465.304.708 €	930.609.416 €
2	3	174.489.266 €	174.489.266 €	348.978.532 €
3	4	290.815.443 €	290.815.443 €	581.630.886 €
4	9	111.673.129 €	111.673.129 €	223.346.258 €
	6	120.979.225 €	120.979.225 €	241.958.450 €
SUM (sans AT)		1.163.261.771 €	1.163.261.771 €	2.326.523.542 €



465.304.708 € (20% du PO) sont consacrés au développement territorial, auquel vient s'ajouter une part de l'axe 3 comme nous avons déjà pu le développer.

1.2. Processus décisionnel et critères de sélection

1.2.1. Les appels à projets

Il existe 3 types de procédures en vue de sélectionner les projets.

- les concours,
- les coopérations innovantes,
- les appels à projets.

Dans le cadre de l'axe 4, ce sont les appels à projets qui sont privilégiés. Les appels à projets sont une procédure de sélection dans laquelle les municipalités, les régions, les institutions et agences publiques sont invitées à postuler avec les concepts et propositions de projets tels que décrits plus haut. Dans l'appel, les objectifs de contenu, les exigences formelles, les critères de sélection, la sélection et un échéancier de mise en œuvre des projets sont présentés. La sélection des projets qui sont proposés pour un financement est faite par un panel d'experts de l'administration. En règle générale, des experts indépendants sont également représentés.

⁵³ OPERATIONELLES PROGRAMM NRW 2014 -2020 FÜR DEN EUROPÄISCHEN FONDS FÜR REGIONALE ENTWICKLUNG „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ (OP EFRE NRW), octobre 2014

Les recommandations de financement sont faites par le comité d'experts en consultation avec les ministères responsables et les institutions concernées mandatées par l'autorité de gestion, ou par la Conférence des secrétaires d'État ou un organisme mandaté par celle-ci. La décision de financement concernant la sélection des projets est prise soit par l'autorité de gestion, soit par l'organisme intermédiaire mandaté par elle. Chaque appel à projets développe son propre comité d'experts, en fonction des sujets de ce dernier.

Les organismes intermédiaires sont responsables de l'approbation des projets. Ce sont le gouvernement de district de Arnsberg, Detmold, Düsseldorf, Cologne et Munster, l'agence de NRW pour la protection de la nature, de l'environnement et du consommateur, le centre de recherche Julich, et le service de NRW pour les PME.

1.2.2. Les critères de sélection

La NRW a développé un cadre précis pour les différents critères de sélection. Les critères sont adaptés pour chaque thème différent (il existe un appel par thème, voire plusieurs en cas de succès du premier appel thématique). Chaque critère est pondéré. Leur compilation débouche sur une note chiffrée.

Les critères de sélection stratégiques communs pour les projets soutenus par le PO FEDER NRW sont :

- la contribution à la réalisation des objectifs européens
- les objectifs spécifiques du PO
- les objectifs transversaux du PO
- autres critères spécifiques à la mesure

En outre, un projet n'est éligible à un financement dans le cadre du PO FEDER NRW que si les critères techniques globaux suivants ont été évalués positivement :

- Opportunité politique du projet (si nécessaire, en obtenant de commentaires d'autres administrations ayant un intérêt matériel),
- le montant et l'adéquation économique des coûts du projet,
- un financement sécurisé,
- la fiabilité et la performance du promoteur,
- la conformité du projet avec les principes de bonne gestion financière.

Chaque projet doit clairement être affecté à un axe, une priorité d'investissement et un objectif spécifique. Chaque priorité d'investissement a des critères qui lui sont propres et doivent être respectés absolument.

Axe	PI	Critères
3	4e	<ul style="list-style-type: none"> - Partie d'un concept intégré de protection ou d'adaptation du climat - Contribution à la réduction des gaz à effet de serre - Caractère de modèle du projet / transférabilité
3	4g	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution à la réduction de la demande d'énergie primaire - Contribution à la réduction des gaz à effet de serre - Augmenter la part de la cogénération dans la fourniture d'électricité - Contribution au développement de réseaux municipaux ou régionaux de cogénération

		<ul style="list-style-type: none"> - Contenu de l'innovation - Caractère de modèle du projet / transférabilité
4	9b	<ul style="list-style-type: none"> - Partie d'un concept d'action intégré - Contribution à l'amélioration des conditions de vie sociales, démographiques, économiques, climatiques et écologiques dans les zones urbaines à problèmes - Contribution à l'objectif de prévention, à l'intégration des groupes défavorisés, à la relance de l'économie locale et à l'amélioration de la situation environnementale - Contribution à la stratégie de prévention du Land de NRW
4	6e	<ul style="list-style-type: none"> - Partie d'un concept d'action intégré - Contribution à l'amélioration des conditions de vie sociales, démographiques, économiques, climatiques et écologiques dans les zones urbaines à problèmes - Contribution à l'objectif de prévention, à l'intégration des groupes défavorisés, à la revitalisation de l'économie locale et à l'amélioration de la situation environnementale - Contribution à l'utilisation des friches industrielles et des bâtiments vacants, en particulier ceux qui ont une valeur culturelle architecturale - Contribution à la suppression des obstacles au développement urbain - Contribution aux objectifs environnementaux
4	6d	<ul style="list-style-type: none"> - Partie d'un concept d'action intégré - Contribution à l'amélioration des conditions de vie sociales, démographiques, économiques, climatiques et écologiques dans les zones urbaines à problèmes - Contribution à l'objectif de prévention, à l'intégration des groupes défavorisés, à la relance de l'économie locale et à l'amélioration de la situation environnementale - Contribution à l'amélioration de la situation écologique - Contribution à la stratégie de biodiversité du Land de NRW

Source : Auswahlkriterien des Operationellen Programms NRW 2014-2020 für den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ (OP EFRE NRW), 2014

De plus, les projets dans le cadre du PO FEDER NRW peuvent être approuvés entre le 01.01.2014 et le 31.12.2020. Le calendrier de mise en œuvre du projet doit être précisé dans la décision de financement. La planification du projet doit montrer que le calendrier peut être respecté et que l'exécutant du projet est en mesure de garantir que le projet est mis en œuvre dans les délais et que la preuve de l'utilisation finale est présentée dans les délais.

En ce qui concerne les projets urbains, la sélection devrait se fonder sur les principes suivants, qui constituent depuis longtemps une bonne pratique en matière de développement urbain et régional intégré. Ils constituent déjà la base des concepts de développement urbain intégré en Allemagne de longue date⁵⁴ :

- effectuer des analyses des forces et des faiblesses de la ville et de ses districts ;
- formuler des objectifs de développement cohérents pour la zone urbaine ;

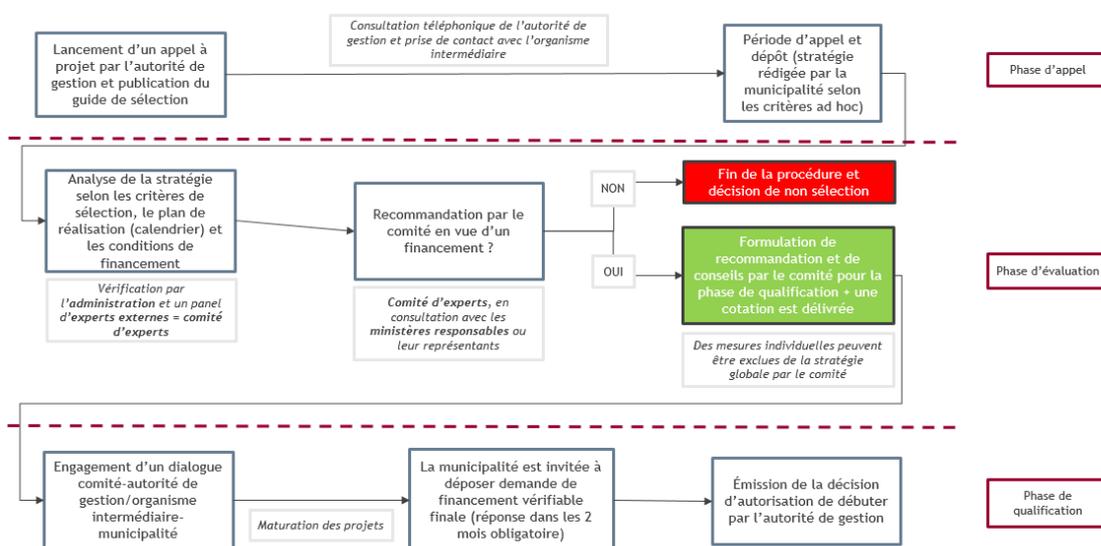
⁵⁴ Partnerschaftsvereinbarung zwischen Deutschland und der Europäischen Kommission für die Umsetzung der ESI-Fonds unter dem Gemeinsamen Strategischen Rahmen in der Förderperiode 2014 bis 2020, juin 2014

- coordonner les différents plans sous-spatiaux, sectoriels et techniques et en assurant le développement équilibré de l'espace urbain grâce à des investissements planifiés ;
- opérer une concentration spatiale et une coordination des ressources financières du secteur public et privé dans le sens d'une politique de développement urbain intégrée basée sur le partenariat ;
- assurer la participation des citoyens et d'autres parties prenantes qui peuvent contribuer de manière significative à façonner et à améliorer la qualité économique, environnementale, climatique, sociale, démographique et culturelle des zones, y compris l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies visant à traiter les quartiers urbains défavorisés, l'exclusion sociale, le chômage de longue durée (en particulier le chômage des jeunes), la pauvreté en matière d'éducation (en particulier le manque de l'éducation de la petite enfance) et la faiblesse de l'économie locale.

Les stratégies sont dérivées des analyses socio-économiques spécifiques à chaque région et varient en conséquence. L'accent sera mis sur l'amélioration de la qualité de vie dans les villes défavorisées ou les communautés défavorisées des zones urbaines et rurales. Identifier des possibilités de spécialisation intelligente est un plus indéniable.

1.2.3. Le processus décisionnel

Le processus de sélection est schématisé ci-dessous⁵⁵. Si chaque appel est unique en fonction des thèmes (et a des critères adaptés en fonction), une procédure globale est commune.



- Phase d'appel

⁵⁵ Exemple d'appel à projet : Projektaufwurf Kommunalen Klimaschutz.NRW, consulté le 18 février 2020

L'autorité de gestion publie un appel à candidature accompagné d'un guide de sélection faisant état de la procédure et des critères de sélection. Il est vivement conseillé aux demandeurs potentiels de profiter des conseils suivants :

- a. effectuer une première consultation téléphonique vers l'autorité de gestion ou son représentant : informations sur les contenus de base, les étapes de la procédure, les idées de projet, etc.
- b. les candidats doivent préparer et présenter une courte présentation pour donner un aperçu de l'idée du projet. Il est utile de consulter son gouvernement du district responsable afin de garantir la cohérence vis-à-vis du PO.

- Phase d'évaluation

Une fois l'offre déposée, la phase d'évaluation peut commencer. La stratégie est évaluée selon les critères, le plan de réalisation et les conditions de financement envisagées.

Un comité d'experts, composé d'experts de l'administration concernée ainsi que d'experts externes indépendants est mis sur pied afin de donner des conseils sur les stratégies de mise en œuvre et recommander les stratégies de mise en œuvre sélectionnées pour un financement futur. Chaque comité est adapté en fonction de l'appel. Le groupe d'experts est composé de représentants de la communauté scientifique, d'institutions consultatives ainsi que des ministères de l'État et des autorités subordonnées aux ministères de l'État. Pour les stratégies de mise en œuvre jugées dignes d'être financées, le comité d'évaluation formule des conditions et des recommandations pour la phase de qualification. Le panel d'évaluation peut également exclure du financement des mesures individuelles des stratégies de mise en œuvre. La sélection est effectuée à l'aide d'une procédure de notation dans laquelle chaque stratégie de mise en œuvre est évaluée à l'aide de critères définis et pondérés. Chaque stratégie se voit attribuer une note (90% pour le contenu, 10% pour les critères transversaux).

Lors de cette étape, le comité expose une recommandation de financement. Si cet avis est négatif, la stratégie intégrée est écartée. Si elle est positive, le porteur est notifié et la phase de qualification peut débuter.

- Phase de qualification et attribution

Au cours de cette phase, la stratégie de mise en œuvre et les mesures associées doivent être précisées et amenées à maturité pour une approbation finale de l'autorité de gestion. Ce processus est conçu en étroite collaboration entre les municipalités, les ministères concernés, et l'organisme intermédiaire.

Un délai approprié pour la qualification de la stratégie est fixé individuellement après la notification des gagnants. À la fin de la phase de qualification, les municipalités sont invitées par les organismes intermédiaires à soumettre une demande de financement officielle. Au plus tard deux mois après avoir été sollicité par l'organisme intermédiaire, le demandeur doit présenter sa demande vérifiable à l'organisme intermédiaire qui lui est responsable et qui émet les décisions d'autorisation.

La mise en œuvre des projets doit être terminée au plus tard le 30.06.2022.

Le timing d'un appel à projet peut être schématisé comme suit :

Date limite pour la soumission d'une stratégie de mise en œuvre de projet	T
Sélection des stratégies de mise en œuvre par le comité	T + 3 mois
Phase de qualification	6 mois maximum
Début du projet	Réalisation en 36 mois
<i>Total pour début de mise en route entre le lancement de l'appel et l'autorisation de débiter</i>	<i>Maximum 9 mois</i>

1.3. Logique partenariale

Selon nos informations à disposition, il n'y a pas de logique de portefeuille à l'œuvre. Chaque projet étant intégré dans une stratégie intégrée sous la responsabilité d'un pouvoir public, le mécanisme de portefeuilles est présent informellement, le pouvoir public assurant un rôle de chef de file en tant que garant de la stratégie.

Comme déjà exposé, l'axe 4 est soumis à la procédure de l'article de l'article 7 du règlement du FEDER. De plus, l'Allemagne a exigé que toutes les stratégies déposées s'inspirent de deux documents que tous les Landers ont dû rédiger et qui existent indépendamment du FEDER : La "Stratégie de prévention du Land de NRW" et le "Concept de cadre intégré pour le développement socialement intégratif des villes et des quartiers". Seules les mesures qui font partie d'un plan d'action intégré municipal peuvent être financées.

La création de bonnes conditions environnementales et sociales ainsi que la préservation et l'expansion de la biodiversité nécessitent souvent un contexte spatial plus large et vont au-delà des mesures prises dans les quartiers urbains. Le financement devrait donc couvrir les villes et - conformément à l'article 7, paragraphe 1, du règlement du FEDER - également les zones suburbaines et les réseaux de villes. Les zones urbaines environnantes sont définies comme un centre, une zone complémentaire au centre ou comme une zone plus étroitement liée au sens de la classification métropolitaine régionale. Dans des cas exceptionnels bien fondés, des projets dans d'autres domaines peuvent être financés si les projets ont un lien fonctionnel avec le domaine de financement.

Conformément à l'article 7, paragraphe 4, les autorités municipales soumettent des plans d'action intégrés. Ces projets doivent être développés et sélectionnés avec la participation des acteurs locaux et des structures administratives locales. La Rhénanie-du-Nord-Westphalie a déjà une grande expérience dans l'implication des villes dans la mise en œuvre des programmes et a déjà mis en œuvre avec succès la participation des municipalités dans la période de financement 2007-2013.

Le montant FEDER consacré à ce type de projet est de 217.652.354 €, soit 17.96% de la programmation. Le financement du FEDER est disponible pour les objectifs thématiques 6 et 9, chaque liste de projets proposés devant inclure les deux objectifs thématiques. Il ne peut donc y avoir une stratégie proposant uniquement des projets sur un des deux objectifs thématiques. La mise en œuvre d'un développement intégré et durable des villes et des quartiers nécessite l'utilisation combinée de mesures d'intégration et de réduction de la pauvreté, de revitalisation économique, de réaménagement et de nouvelle utilisation des friches industrielles et des zones de reconversion, ainsi que de mesures dans le domaine environnemental et le domaine

écologique. Trois priorités d'investissement des deux objectifs thématiques 6 et 9 (9 (b), 6 (e), 6 (d)) doivent être utilisées à cette fin.

1.4. Organisation administrative

1.4.1. Les outils mis à disposition des porteurs de projets

Pour ce qui est des outils mis à disposition des porteurs, chaque appel est accompagné d'un guide méthodologique et mettant en contexte l'appel. De plus, l'autorité de gestion a mis en place un canal de communication lors de la phase d'appel des projets.

1.4.2. Les ITIs

La NRW n'a pas souhaité mobiliser d'ITI lors de la programmation.

1. South Netherlands

1.1. Introduction

1.1.1. Le contexte macro-économique

Les Pays-Bas du Sud tels que définis dans la programmation FEDER est la zone limitrophe de la Belgique, allant de la Zélande (en partie dans les Pays-Bas du Sud) jusqu'à Maastricht. Elle englobe principalement le Limbourg hollandais et le Brabant du Nord. Il s'agit ainsi d'une zone « intérieure » des Pays-Bas puisqu'elle n'a pas d'accès à la mer. Cette région a une forte position concurrentielle au sein des Pays-Bas et de la zone Benelux. Non seulement en raison de la force de ses acteurs économiques et innovants, mais aussi en raison de la relation entre le travail et le cadre de vie qui est optimisée. Mais il est urgent de maintenir et de développer cette position. Parmi les atouts principaux de la zone figurent la présence d'un certain nombre de pôles de compétitivité (inter)nationaux de premier plan (nous y reviendrons plus loin), la présence importante de compétences en ingénierie ou encore un système d'innovation ouvert unique et fort d'un système collaboratif à différents niveaux de pouvoir.



Toutefois, malgré ces atouts, il existe également des faiblesses, telles que la pénurie de talents techniques sur le marché du travail, le retard des dépenses publiques de R&D, le manque de d'investissement en capital à risque et la faible connectivité vers l'international. Trois défis principaux sont ainsi identifiés

- Promouvoir l'innovation : La force d'innovation de la région est actuellement fortement déterminée par les grandes entreprises. Le renforcement de la position des PME au sein du système d'innovation contribue à élargir la base de l'innovation.
- Structures régionales pour les talents : le niveau de formation requis des employés augmente et il est nécessaire d'élargir et de rendre plus flexible l'employabilité. La disponibilité du personnel technique est un problème majeur.
- Économie à faible intensité de carbone : dans le sud des Pays-Bas, comme dans le reste du pays, l'efficacité énergétique est encore relativement faible. Grâce à une combinaison d'innovation et d'utilisation plus efficace des ressources, cette transition mène à une croissance verte, avec le moins de pression possible sur l'environnement et les ressources naturelles. L'augmentation de la demande et des prix de l'énergie et des matières premières ne fait qu'accroître l'attention et l'urgence de la croissance verte.

De cette façon, les ressources du FEDER seront donc utilisées pour renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation (priorité d'investissement 1) et la transition vers une économie à faible émission de carbone (priorité d'investissement 4).

Alors qu'il avait été prévu de se concentrer sur cette région spécifique des Pays-Bas, il est rapidement apparu que cette région des Pays-Bas n'avait pas d'axes consacrés au développement urbain durable, se consacrait quasi exclusivement sur l'innovation et sur le financement de partenaires privés, que les processus de sélection n'étaient pas adaptés aux projets de développement urbain. Malheureusement, il est apparu qu'aucun des concepts d'intérêt dans ce benchmark n'était utilisé (EIR, ITI ou stratégie intégrée).

Il est par contre apparu que les Pays-Bas de l'Ouest avaient ces caractéristiques. Il a ainsi été choisi de réorienter le benchmark sur cette zone maritime englobant les zones urbaines d'Amsterdam, Rotterdam, Utrecht et La Haye.

Tout au long de la période 2014-2020, la région des Pays-Bas occidentaux, composée des provinces de Zuid-Holland, Noord-Holland, Utrecht et Flevoland, veille à renforcer le potentiel de la région en matière de recherche et d'innovation (R&I) tout en contribuant au développement d'une économie à faible émission de carbone et efficace sur le plan des ressources. Le PO se concentre sur

- promouvoir l'investissement des entreprises dans la R&I, développer des liens et des synergies entre les entreprises, les centres de recherche et de développement, les institutions de la connaissance et le secteur de l'enseignement supérieur ;
- faciliter l'utilisation à plus grande échelle de l'énergie dérivée de la chaleur résiduelle et stimuler le déploiement de mesures d'économie d'énergie dans l'environnement des bâtiments ;
- développer un programme urbain ambitieux.

Les Pays-Bas occidentaux sont une région fortement urbanisée, avec environ 8 millions d'habitants. Comme beaucoup de zones d'Europe occidentale urbanisées, le développement d'une économie de la connaissance et l'acquisition de nouvelles compétences de la main d'œuvre sont des défis importants. C'est pour cette raison que le PO a pour ambition de développer des ITI avec le FSE de manière à investir à la fois dans la capital économique et humain de ses régions urbaines. 4 ITI auront lieu dans les quatre grandes villes : Amsterdam, Rotterdam, Utrecht et La Haye.

1.1.2. La structure du PO

4 priorités sont développées dans ce PO⁵⁶ :

- accroître l'intensité de la recherche et de l'innovation dans les PME et améliorer leur adoption des innovations ;
- soutenir le développement et la première application de technologies innovantes à faible intensité de carbone pour permettre un déploiement à plus grande échelle ;
- réduire les disparités sur le marché du travail en mettant les entreprises en contact avec les institutions au niveau local ;
- améliorer les conditions économiques physiques dans des zones urbaines spécifiques en investissant dans des sites d'implantation d'entreprises nouveaux et améliorés (inclusion sociale).

⁵⁶https://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/programmes/20142020/netherlands/2014nl16rfop002, consulté le 18 février 2020

Les résultats attendus sont : un meilleur accès au capital pour l'innovation dans les PME, une augmentation des revenus des PME tirés de la mise sur le marché de nouveaux produits, l'augmentation du renouvelable, la diminution du chômage des jeunes dans les 4 grandes villes de 19 à 15% et enfin l'augmentation de l'offre d'infrastructures à destination des entreprises dans les villes.

Dans les quatre grandes villes, il existe des quartiers en situation difficile avec un taux de chômage (des jeunes) élevé, une inadéquation de leur formation avec le marché du travail urbain, un marché du logement médiocre et une implantation d'entreprises faible. Le développement urbain durable et équilibré est alors rendu impossible. L'axe concentré sur le développement urbain durable se concentre sur⁵⁷ :

- Réduire l'inadéquation sur le marché du travail
- Augmenter le nombre de lieux de travail / d'affaires de qualité et accessibles
- Mettre en place une stratégie de développement local urbain

Structure du programme opérationnel « West Netherlands »			
Axe	Priorité d'investissement	Montants FEDER	Montants Totaux
1	1 : renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation	115 576 538 €	314 869 684 €
2	4 : supporter le changement vers une économie bas-carbone	34 172 470 €	85 432 112 €
3	8 : promouvoir un emploi de qualité et durable et supporter la mobilité de la main d'œuvre	14 881 896 €	29 763 792 €
4	9 : promouvoir l'inclusion sociale, combattre la pauvreté et la discrimination	18 333 745 €	36 667 490€
5	Assistance technique	7 623 527 €	15 247 054 €
Total		190 588 176 €	481 980 132 €

⁵⁷ Kansen Voor West, Operationeel Programma Kansen voor West 2014-2020, 24 novembre 2014

1.2. Processus décisionnel et critères de sélection

1.2.1. Les appels à projets

L'autorité de gestion décide quand et combien de temps elle ouvre un appel à projet. Ainsi, il existe plusieurs appel à projets simultanés, chacun répondant à un objectif spécifique⁵⁸. Chaque fois qu'une période d'appel est ouverte, l'instance gestionnaire indique le budget disponible (plafond de subventionnement). Un appel d'offres exige qu'une demande de subvention soit présentée dans le délai fixé. Si l'instance gestionnaire constate, avant la clôture de la période de demande, qu'une demande n'est pas complète mais peut être complétée dans les délais, il existe une possibilité de compléter le dossier. Si la demande n'est pas complète le jour de la clôture de l'appel d'offres, la demande sera rejetée. L'instance gestionnaire doit se prononcer sur la demande dans un délai de 26 semaines, courant à partir de la date de clôture de l'appel. L'autorité de gestion publie un calendrier indicatif des appels, des thèmes, plafonds et zones géographiques de chacun d'entre eux⁵⁹.

1.2.2. Le processus décisionnel

Le processus de sélection se déroule en 11 étapes⁶⁰ :

1. Démontrer que le projet est dans la lignée du programme opérationnel (vérification faite par le porteur avant le dépôt de la candidature). Une checklist est à disposition des candidats pour chaque axe prioritaire.
2. Vérification auprès du centre de support (8 points de contacts FEDER locaux appelé « support point ») que le projet est finançable (disponibilité budgétaire). Cette vérification (faite à titre indicatif) est faite sur base du plafond de subvention déterminé par l'autorité de gestion et publié au préalable. Le financement ne pourra excéder ce plafond⁶¹.
3. Introduction formelle du projet selon un canevas défini auprès du centre de support. Le centre évalue l'idée du projet et effectue un retour
4. Si l'idée du projet est approuvée, un rendez-vous est organisé et la candidature est autorisée. Un document donne les guidelines minimales à respecter pour introduire la candidature.
5. Un accès informatique est donné au bénéficiaire
6. Le projet est téléchargé sur la plateforme
7. L'autorité de gestion contrôle la complétude du dossier. Une confirmation digitale est envoyée quand la candidature est réputée complète ou s'il manque des pièces. Elle précise aussi dans quelle période cela doit être rendu.
8. Une fois la candidature complète, le centre de support opère un « policy test » pour contrôler si le dossier est dans les lignes du PO et de la politique régionale. Un screening négatif signifie une décision de rejet
9. Si avis positif, le comité d'expert ou le groupe de conseil urbain évalue le dossier sur le contenu. Il y a 5 composants, chacun pondéré en vue de donner une note finale (voir

⁵⁸ Handboek EFRO 2014-2020, cinquième version du 12 décembre 2019, pp.10-12

⁵⁹ Kansen voor West 2014 - 2020 Overzicht verzoeken tot openstelling en publicatie van deelsubsidieplafonds , consulté le 18

février 2020

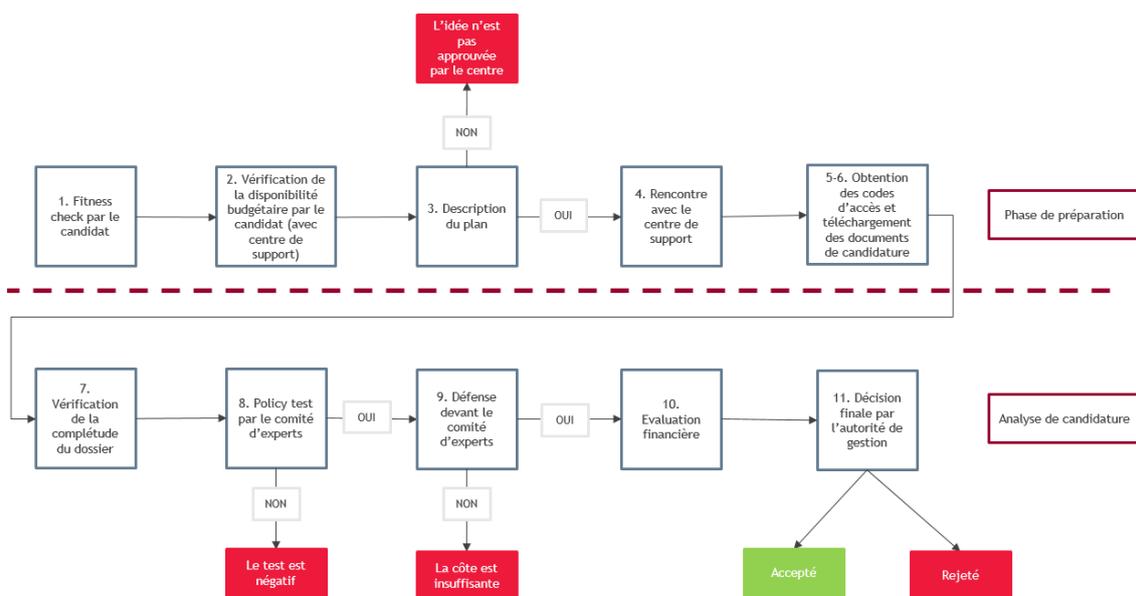
⁶⁰ <https://www.kansenvoorwest2.nl/nl/subsidie/aanvragen/>, consulté le 18 février 2020

⁶¹ Kansen voor West 2014 - 2020 Overzicht verzoeken tot openstelling en publicatie van deelsubsidieplafonds, op.cit.

infra). La candidature est discutée par le comité lors d'une réunion d'experts à laquelle le candidat est invité à pitcher son projet et répondre aux questions.

Le comité remet un avis dans les semaines suivantes. Si le nombre de points est insuffisants : rejet.

10. Si l'avis est positif, il y a une évaluation technique et financière. Cette étape est souvent basée sur les questions du comité de l'étape précédente
11. Décision sur la candidature.



Source : Kansen Voor West, <https://www.kansenvoorwest2.nl/nl/subsidie/aanvragen/>, consulté le 18 février 2020

1.2.3. Les critères de sélection

Concernant les critères de sélection, l'autorité de gestion évalue les demandes de projets d'un point de vue politique (étape 8) sur les points suivants :

- Le projet s'inscrit-il dans le cadre de la politique régionale actuelle ?
- Le projet contribue-t-il aux objectifs, aux lignes d'action et aux résultats escomptés de Opportunities for West II ;
- Le projet est un projet croisé, avec plusieurs objectifs mobilisés ;
- Le projet a-t-il un effet d'échelle ou un impact pour Opportunities for West II ;
- Le projet contribue-t-il à une augmentation de l'utilisation des formes d'énergie renouvelables ?
- Elle doit se conformer à toutes les lois et réglementations pertinentes, qui ont été résumées dans un rapport.

L'évaluation du comité d'experts se fait sur la base d'un système de notation. Ce système se compose de cinq critères qui ont été élaborés plus en détail (étape 9).

- Contribution aux objectifs Opportunités pour l'Ouest II (contribution aux objectifs résultats, contribution à un objectif spécifique et orientation vers les PME) ;
- Degré d'innovation ;
- Qualité de l'analyse économique du projet ;

- Qualité du projet (qualité du demandeur et qualité du plan du projet) ;
- Développement durable (durabilité écologique et sociale et contribution aux questions sociales).

Une fois l'étape 11 terminée, il existe une phase de préparation avant la mise en œuvre réelle du projet. Elle consiste en une première interview avec l'autorité de gestion sur les questions de gestion administrative et les obligations européennes. Il s'agit de vérifier si le porteur de projet est prêt à assurer toutes ses obligations et, le cas échéant, lui donner les conseils pour adapter son organisation. Un accord formel de mise en œuvre est passé avec l'autorité de gestion. Il s'en suit également une discussion sur les aides d'Etat, les audits, les indicateurs de suivi ou encore le traitement d'éventuelles recettes issues des projets. Cette étape est de la responsabilité directe de l'autorité de gestion et de son administration. Les « supports points » et organismes intermédiaires n'ont pas la responsabilité de cette étape⁶². Il s'agit ici de conseils octroyés aux porteurs afin de faciliter au maximum la mise en œuvre du projet. La vérification du respect des exigences administratives auront lieu ultérieurement et sont effectuées par l'autorité de gestion. .

1.3. Logique partenariale

Aucune expérience n'a été acquise jusqu'à présent dans l'utilisation d'un développement local dirigé par la communauté (CLLD) dans le cadre du programme "Kansen voor West". Toutefois, les stratégies CLLD peuvent, dans le cadre de la stratégie ITI d'une ou plusieurs villes, être un moyen intéressant d'impliquer les partenaires locaux dans le développement des solutions spécifiquement locales. Ainsi, La Haye mène actuellement un projet pilote avec différents les parties ayant un intérêt socio-économique dans sa région de Scheveningen, en examinant l'utilisation du CLLD en tant que stratégie dans la mise en œuvre de l'aide du FEDER. C'est pour cette raison que l'objectif spécifique 7 a été inclus dans ce programme opérationnel. Au cours de son élaboration ultérieure, les possibilités de synergie avec les autres fonds de l'ESI seront également étudiées⁶³.

1.4. Organisation administrative

1.4.1. Les outils mis à disposition des porteurs de projets

Nous constatons trois outils principaux mis à disposition des porteurs de projets qui permettent de faciliter le dépôt et la rédaction des projets :

- l'existence de huit points de contacts locaux sur le territoire (support point) faisant office de porte d'entrée dans le système FEDER. Ils sont le premier contact avec le porteur de projet et ont un rôle de conseil et d'orientation dans les premières étapes de rédaction des projets (voir supra) ;
- comme déjà abordé, l'autorité de gestion publie un calendrier indicatif des appels à projets qui seront lancés au cours de la programmation avec les thèmes, la zone concernée et le plafond financier⁶⁴ ;

⁶²

2020, cinquième version du 12 décembre 2019, p 18 et 44.

, consulté le 18 février 2020 et Handboek EFRO 2014-

⁶³ Kansen Voor West, Operationeel Programma Kansen voor West 2014-2020, 24 novembre 2014

⁶⁴ Kansen voor West 2014 - 2020 Overzicht verzoeken tot openstelling en publicatie van deelsubsidieplafonds

- un fichier de 25 pages est mis à disposition des candidats. Ce fichier reprend toutes les questions de base et la définition de tous les termes auxquels un candidats doit répondre pour rendre son dossier éligible⁶⁵.

1.4.2. Les ITIs

Le développement urbain intégré devra compter pour minimum 5% du FEDER national⁶⁶. Le PO ne dispose pas d'axe et d'OS spécifiquement dédié au développement urbain intégré. L'objectif économique du G4 (le groupe des 4 villes) est de créer une "valeur ajoutée" durable : plus d'emplois, une plus grande capacité d'innovation et une compétitivité accrue. Les initiatives de marché et investissements sont encouragés et facilités. La priorité est accordée à la dynamisation des pôles économiques, à la création d'espace pour l'activité économique, et pour stimuler et faciliter l'entrepreneuriat. Sur le plan social, l'accent est mis sur l'amélioration des possibilités pour les demandeurs d'emploi de trouver du travail par la formation et l'amélioration de l'alignement des programmes scolaires sur le marché du travail.

Compte tenu des défis à relever, toutes les ressources disponibles au titre des axes prioritaires 3 et 4 seront déployées pour assurer un développement urbain durable. Le déploiement effectif de ces ressources est subdélégué aux villes du G4 et regroupé dans leurs stratégies ITI. Compte tenu de la nature intégrée des programmes urbains, les investissements réalisés dans le cadre des axes prioritaires 1 et 2 auront également des zones de chevauchement avec ces programmes urbains. Dans ce cas, les ressources concernées seront elles aussi subdéléguées aux responsables de la mise en œuvre des ITI, soit les 4 villes désignées pour la définition stratégique, la sélection et la mise en œuvre des projets.

Selon le PO, il est attendu que les moyens financiers soient répartis comme suit pour le développement urbain durable :

Répartition des moyens financiers		
Axe	% du développement urbain	Montant FEDER
1	12	5 285 342 €
2	16	7 062 310 €
3	26	11 659 647 €
4	47	21 555 994 €
Total = 100%		45 563 293 €

Au total, ce sont 25% du PO qui sont dédiés au développement urbain durable, soit 45 des 190 millions FEDER. A cela s'ajoute 5% du total national FSE.

Amsterdam, Rotterdam, La Haye et Utrecht élaborent chacune leur propre plan de mise en œuvre pour un développement urbain durable intégré, adapté à leur situation spécifique. Il définit les aspects économiques (FEDER) et sociaux (FSE) du développement urbain durable. Sur le plan programmatique, les tâches économiques et sociales sont liées entre elles (intégrées). Un groupe consultatif urbain conseiller sur la préparation de ce plan de mise en œuvre. Les quatre plans de mise en œuvre urbaine seront, une fois établi, publié sur le site web de Kansen voor West II.

⁶⁵ Toelichting op de aanvraag versie 15 oktober 2015

⁶⁶ Kansen Voor West, Operationeel Programma Kansen voor West 2014-2020, p65, 24 novembre 2014

Le programme Kansen Voor West a réalisé une large évaluation de ses 4 ITI⁶⁷. L'intérêt des ITI est reconnu car il permet de mener de front plusieurs politiques différentes œuvrant dans un objectif commun : réduire le chômage urbain et diminuer l'inadéquation entre la demande et l'offre de travail. L'ITI permet de s'attaquer à la fois aux problèmes liés au capital humain (formation) et aux problèmes d'infrastructures (mobilité, business center), tout en assurant un croisement de compétences en intégrant des acteurs variés mais complémentaires dans le programme (universités, entreprises, autorités publiques etc.). Les acteurs apprennent ainsi à mieux se connaître.

Selon les organismes intermédiaires et l'évaluation des ITI qui a été menée par l'autorité de gestion :

- Le programme d'ITI a été efficace au niveau stratégique, il y a une meilleure compréhension mutuelle et une meilleure coopération entre les domaines politiques. Au niveau des écoles, des entreprises et des autorités locales, il y a eu davantage de coordination.
- Les coûts de mise en œuvre des ITI sont raisonnablement limités, car le programme est intégré dans des structures existantes.
- Les cadres actuels des ITI entravent une véritable intégration. La simplification des règlements, qui facilite la demande et la justification des fonds provenant de deux fonds européens, devrait être optimisée.
- L'intégration des programmes FEDER-FSE reste complexe car les exigences administratives de base ne sont pas toutes identiques ou qu'il n'est pas possible d'obtenir le fond en même temps. L'intégration des services sociaux et économiques de la commune sont un prérequis au succès de l'ITI.
- L'ITI a un intérêt important puisqu'il réalise une stratégie qui s'attaque à la fois à la demande et l'offre d'emploi

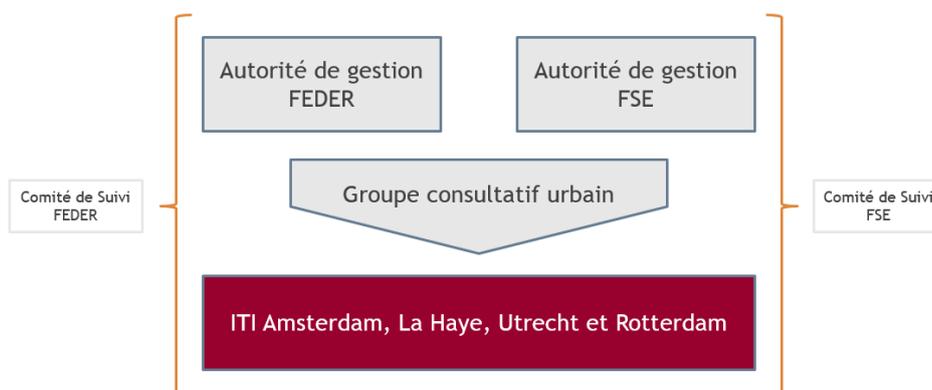
L'organisation de l'ITI est schématisée ci-dessous. Les autorités de gestion restent responsables de la bonne mise en œuvre des ITI. En outre, les collèges des villes d'Amsterdam, de La Haye et d'Utrecht ont été mandatés par le ministre en tant qu'organe intermédiaire pour la prise de décision et le règlement des projets dans leurs villes respectives. Malgré l'approche commune adoptée sous la forme des quatre ITI, il a été décidé d'allouer le financement séparément pour le FEDER et le FSE.

Un groupe consultatif urbain a été mis en place dans chacune des villes. Ce groupe consultatif comprend également des membres (sans droit de vote) des autorités de gestion du FEDER et du FSE. Les groupes consultatifs urbains donnent des conseils sur l'allocation des fonds grâce à leur connaissance spécifique de la zone du programme et des problèmes de chacune des villes. À l'aide de ces conseils, les autorités urbaines décident de l'utilisation des fonds et des projets qui seront attribués au FEDER. Les membres du groupe sont invités à faire des propositions d'amélioration concernant les demandes et les sous-projets.

La mise en œuvre fait l'objet d'un suivi et une orientation à la stratégie est donnée. Le comité de suivi est chargé de ce suivi général. Il est composé de représentants ministériels, de la société civile (fondation du travail, conseil des droits de l'homme, représentants de

⁶⁷ Evaluatie Geïntegreerde Territoriale Investerings Opdrachtgever: Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, pp. 11-13 et p23, 31 januari 2019, <https://www.kansenvoorwest2.nl/files/nl5100-33936-rapport-evaluatie-gti.pdf>

l'enseignement, fondation environnementale par exemple), les 4 villes et les 4 provinces du FEDER.



Source : *Kansen Voor West, Operationeel Programma Kansen voor West 2014-2020, 24 novembre 2014*

Concernant l'organisation administrative globale du PO, l'autorité de gestion (AG) est responsable de la mise en œuvre et de la gestion quotidienne de l'ensemble du programme Opportunities for West. L'AG est installée dans la municipalité de Rotterdam et est soutenue par le bureau du programme situé dans la province de Flevoland.

Une partie de la subvention totale disponible est réservée aux quatre grandes villes. Comme les conférences du Bourgmestre et des échevins peuvent, dans les conditions du programme opérationnel, prendre des décisions sur les projets de la partie programme urbain, les villes d'Amsterdam, d'Utrecht et de La Haye ont chacune un bureau de programme. La partie urbaine de Rotterdam est mise en œuvre directement par l'autorité de gestion. Les huit partenaires (Amsterdam, the Hague, Flevoland, North Holland, Rotterdam, Utrecht (province), Utrecht (city), South-Holland) disposent chacun d'un centre de soutien, où les demandeurs et les initiateurs peuvent se rendre pour obtenir des informations. Un bureau de programme commun a été mis en place pour la prise de décision et le traitement des projets de la section régionale du programme (innovation et économie à faible émission de carbone). Il est situé dans la province du Flevoland.

Des comités d'experts ont été mis en place, aussi équilibrés que possible, avec des représentants du monde scientifique, du monde des affaires et des organisations sociales. Nous avons également tenu compte de la structure d'âge et du sexe. Tous les membres y siègent à leur propre titre, sur la base de leur autorité et de leur expertise de fond. Le comité d'experts pour Opportunities for West II se compose de 8 membres à partir du 1er octobre 2019.

1. La Région de Bruxelles-Capitale

1.1. Introduction

1.1.1. Le contexte macro-économique

La Région bruxelloise compte 1,2 million d'habitant pour un territoire de 161,4 km².

A Bruxelles, la Cellule FEDER du Service Public Régional Bruxellois assure la coordination et le suivi du programme FEDER.

Le territoire bruxellois est confronté à des enjeux très spécifiques principalement en raison de sa situation socio-économique particulière. Son statut de ville-région la contraint à penser son développement de manière intégrée en tenant compte des problématiques urbaines.



La Région bruxelloise se caractérise par une dualisation économique, sociale et environnementale :

- sur le plan économique, la désindustrialisation a affecté la zone du canal et a engendré une fragilisation du tissu urbain et économique. Les conséquences sont visibles avec un patrimoine industriel à l'abandon et de nombreuses friches.
- sur le plan social, la ville se caractérise par un taux de chômage important, de faibles revenus et une espérance de vie moindre pour les populations des quartiers centraux.
- sur le plan environnemental, les quartiers centraux de la ville sont davantage pollués, la qualité de l'air est moins bonne, les espaces verts sont moins nombreux, ils sont les plus soumis au trafic automobile et au bruit.

Ce territoire est intéressant à aborder dans le cadre du benchmarking principalement en raison :

- de sa proximité géographique avec la Wallonie ;
- des enjeux communs, celui de la reconversion du tissu industriel ou encore celui d'améliorer la PEB des entreprises, des bâtiments publics et des logements ;
- des liens et connexions particulières entre ces deux Régions.

1.1.2. La structure du PO

Le programme opérationnel de la Région bruxelloise a été approuvé par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale en avril 2014.

Le programme opérationnel de la Région bruxelloise s'inscrit dans la continuité des plans stratégiques régionaux tels que le Plan régional de Développement Durable (PRDD), le New Deal, l'Alliance Emploi-Environnement ou encore le Plan Régional d'Innovation (PRI).

Il se compose de quatre grands axes :

Structure du programme opérationnel FEDER Bruxelles	
Axe	Intitulé de l'axe
1	Renforcer la recherche et améliorer le transfert et l'émergence de l'innovation
2	Renforcer l'entrepreneuriat et améliorer le développement des PME dans les filières porteuses
3	Soutenir le développement d'une économie circulaire et l'utilisation rationnelle des ressources dans les filières porteuses (bas carbone)
3 bis	Soutenir le développement d'une économie circulaire et l'utilisation rationnelle des ressources dans les filières porteuses (environnement/utilisation rationnelle des ressources)
4	Améliorer le cadre de vie et l'environnement des quartiers et des populations fragilisées

Source : Programme opérationnel FEDER 2014-2020 Région Bruxelles Capitale, (version 2017).

Les projets de développement territorial s'inscrivent dans les axes 3, 3bis et 4.

- Les axes 3 et 3bis visent à répondre aux défis énergétiques et environnementaux auxquels fait face la Région de Bruxelles Capitale. La transition vers une économie à faibles émissions de carbone et l'utilisation rationnelle des ressources vont de pair. Initialement l'axe 3 était composé d'un seul axe, il a été décidé de le scinder en deux axes distincts pour établir un rééquilibrage financier.
- L'axe 4 vise avant toute chose à réduire la dualisation territoriale qui demeure en Région bruxelloise en améliorant le cadre de vie et l'environnement des quartiers et des populations fragilisées.

La période de programmation 2014-2020 se marque, à Bruxelles, par un périmètre d'action élargi à la Zone de Rénovation urbaine et aux pôles prioritaires tels que définis dans le Plan Régional de Développement Durable (PRDD) de la Région.

Le programme opérationnel de Bruxelles est assorti d'une déclaration environnementale. Cette déclaration traduit :

- la manière dont les considérations environnementales ont été intégrées dans le Programme ;

- la manière dont le rapport sur les incidences environnementales, les avis exprimés et les résultats des consultations effectuées ont été pris en considération ;
- les raisons du choix du programme tel qu'adopté, compte tenu des autres solutions raisonnables qui avaient été envisagées ;
- les mesures arrêtées concernant le suivi.

Le Programme propose, pour répondre aux enjeux identifiés, une stratégie de développement qui repose sur deux principes dits « intégrateurs » :

- le premier principe vise à « concentrer ses efforts sur le développement de filières économiques identifiées comme porteuses en termes d'emploi pour les bruxellois et comme source de création d'activités économiques »⁶⁸,
- le second principe vise à « territorialiser les projets d'infrastructures afin de dynamiser les quartiers fragilisés »⁶⁹.

1.1.3. Les données financières du PO

Le tableau ci-dessous illustre les moyens financiers FEDER par axe du programme :

Les moyens financiers du PO FEDER Bruxelles				
Axe	Objectif thématique	Aide de l'Union	Contrepartie de la Région	Financement total
Axe 1	O.T.1	17 268 166,00€	17 268 166,00€	34 536 332,00€
Axe 2	O.T.3	34 688 808,00€	34 688 808,00€	69 377 616,00€
Axe 3	O.T.4	21 812 420,00€	21 812 420,00€	43 624 840,00€
Axe 3 bis	O.T.6	3 635 403,00€	3 635 403,00€	7 270 806,00€
4	O.T.9	14 541 312,00€	14 541 312,00€	29 083 224,00€
Assistance technique	/	3 831 099,00€	3 831 099,00€	7 662 198,00€
TOTAL	/	95 777 508,00€	95 777 508,00€	191 555 016,00€

Source : Site web Europe in Belgium. Région Bruxelles-Capitale FEDER.

Les domaines d'intervention suivants sont mobilisés au sein des axes 3, 3bis et 4 :

Les domaines d'intervention ciblés par le programme opérationnel et les montants associés		
Axe	Domaine d'intervention	Montant
Axe 3	013. Rénovation en vue d'accroître l'efficacité énergétique des infrastructures publiques, projets de démonstration et actions de soutien	8 946 322,91€
	068. Efficacité énergétique et projets de démonstration dans les PME et mesures d'accompagnement	485 124,50€
	069. Soutien aux processus productifs respectueux de l'environnement et à l'utilisation rationnelle des ressources dans les PME	3 659 999,00€

⁶⁸ Programme opérationnel 2014-2020 FEDER de la Région de Bruxelles-Capitale.

⁶⁹ Programme opérationnel 2014-2020 FEDER de la Région de Bruxelles-Capitale.

	085. Protection et amélioration de la biodiversité, protection de la nature et infrastructure verte	4 253 088,30€
	090. Pistes cyclables et chemins piétonniers	4 467 885,29€
Axe 3bis	017. Gestion des déchets ménagers (y compris les mesures de réduction, tri et recyclage)	1 898 958,00
	089. Réhabilitation des sites industriels et des terrains contaminés	1 736 445,00
Axe 4	052. Infrastructures éducatives pour l'éducation et l'accueil de la petite enfance	3 567 701,00
	053. Infrastructures de santé	3 167 076,00
	095. Développement et promotion des services culturels et patrimoniaux publics	7 806 835,00

Source : Programme opérationnel FEDER 2014-2020 Région Bruxelles Capitale, (version 2017).

Structure du PO de la Région de Bruxelles Capitale pour les axes 3, 3bis et 4				
Axe	Objectif thématique	Dotation financière	Objectif spécifique	Soutien de l'Union
3	O.T.4 - Soutenir la transition vers une économie à faible émission de carbone dans tous les secteurs	24%	O.S.3.1 - Renforcer la transition énergétique des PME bruxelloises	21 812 420,00€
			O.S.3.2 - : Soutenir la transition énergétique des infrastructures publiques et du logement public	
			O.S.3.3 - Améliorer la qualité environnementale des espaces urbains	
			O.S.3.4 - Soutenir l'amélioration de l'environnement urbain à travers la réhabilitation des sols pollués et des friches industrielles	
3bis	O.T.6 - Préserver et protéger l'environnement et encourager l'utilisation efficace des ressources	4%	O.S.3.4 - Soutenir l'amélioration de l'environnement urbain à travers la réhabilitation des sols pollués et des friches industrielles	3 635 403,00€
			O.S.3.5 - Faciliter la collecte et l'organisation des déchets en vue de leurs transformations en « ressources »	
4	O.T.9 - Promouvoir l'inclusion sociale et lutter contre la pauvreté et toute forme de discrimination	16%	O.S.4.1 - Augmenter le nombre de places d'accueil de la petite enfance dans les quartiers défavorisés	14 541 612,00€
			O.S.4.2 - Renforcer l'offre d'infrastructures et d'équipements culturels qui accompagne la revitalisation urbaine dans les quartiers défavorisés	
			O.S.4.3 - Renforcer la participation des habitants aux dynamiques urbaines et aux projets d'aménagement urbain dans les quartiers défavorisés	
			O.S.4.4 - Développer une offre sanitaire et sociale à destination des populations fragilisées (dont les personnes réfugiées demandeuses d'asile, sans papiers ou sans statut administratif)	

Source : Programme opérationnel 2014-2020 FEDER de la Région de Bruxelles-Capitale.

1.2. Processus décisionnel et critères de sélection

1.2.1. Les appels à projets

Les projets FEDER sont sélectionnés à l'issue d'appels à projets. Sur la période de programmation 2014-2020, la Région bruxelloise a lancé trois appels à projets :

- un premier appel à projets, « général », a été lancé suite à l'adoption du PO. Il a été clôturé en 2014. Ce premier appel à projets visait le PO dans son intégralité (axes 1,2,3 et4). 46 projets ont été sélectionnés par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-capitale en mai 2015. Les bénéficiaires éligibles étaient : les Communes, les CPAS, les Sociétés immobilières de service public, les Organismes d'intérêt public, Associations (ASBL, Associations de fait), les Intercommunales, les Centres sportifs et culturels, les Sociétés à finalité sociale, les Initiatives locales de développement de l'emploi (ILDE), les Entreprises d'insertion (EI) et les Agences immobilières sociales - AIS.
- un deuxième appel à projets, lancé en 2018, a été entièrement dédié à une thématique spécifique : l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les bâtiments publics. Les uniques bénéficiaires de cet appel à projets sont les Communes et les CPAS. 10 projets ont été sélectionnés.
- un troisième appel à projets dédié aux actions innovatrices urbaines (AIU). Les AIU sont des projets pilotes permettant « de trouver ou de tester de nouvelles solutions aux défis qui sont liés au développement urbain durable et qui présentent un intérêt au niveau de l'Union européenne »⁷⁰. Ces actions ont été pensées pour permettre aux acteurs qui disposent d'idées ambitieuses et créatives de les transformer en prototypes.

Les bénéficiaires éligibles sont les autorités urbaines d'au moins 50.000 habitants et les regroupements d'autorités urbaines d'une population totale d'au moins 50.000 habitants.

Les deux derniers appels à projets ont pu être lancés en raison du solde de l'enveloppe budgétaire encore disponible suite au premier appel à projets.

1.2.2. Le processus décisionnel⁷¹

1.2.2.1. Le traitement administratif des dossiers de candidature

Le traitement administratif s'organise en trois grandes étapes : la réception des dossiers, l'analyse des dossiers, la conclusion relative au projet.

- La réception des dossiers

Les dossiers, une fois déposés par les porteurs de projets, sont réceptionnés par la Cellule FEDER du SPRB. La procédure de réception est alors établie.

⁷⁰ Brulocalis. FEDER - Actions innovatrices urbaines : 5ème appel à projets. https://www.avcb-vsgb.be/fr/subsides.html?sub_id=637

⁷¹ SPRB. Programme opérationnel FEDER 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale. Procédure d'évaluation et de sélection des projets.

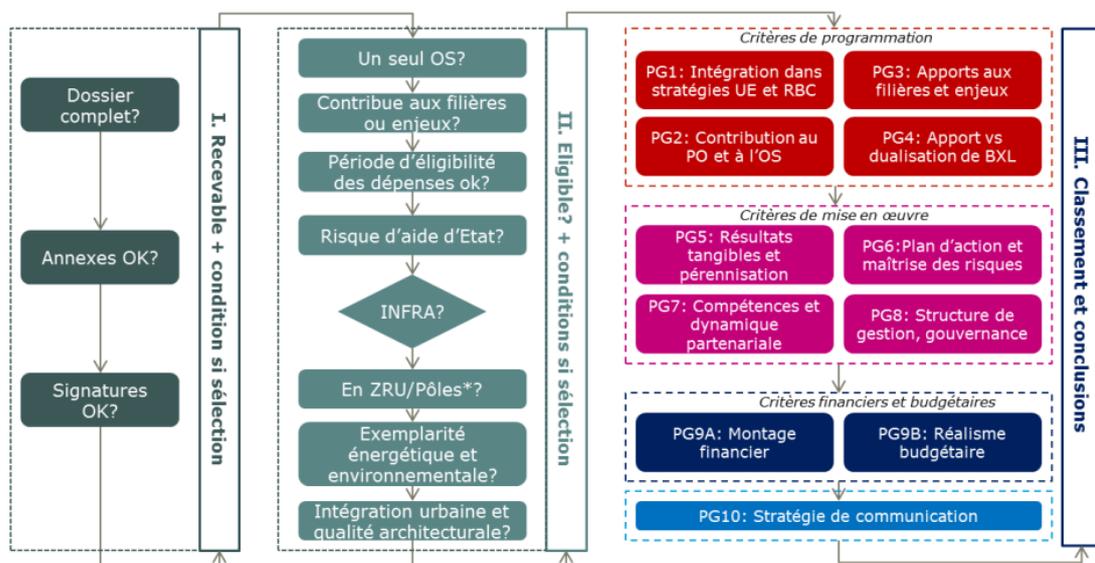
- L'analyse des dossiers

Les dossiers sont ensuite analysés. L'analyse individuelle des dossiers de candidature est soustraite en raison des ressources limitées à la Cellule FEDER.

L'analyse des dossiers se déroule comme suit :

- Récapitulatif des éléments factuels du dossier. Cette première étape vise à définir : le nom du projet, un résumé, son emplacement, son coût et si ce dernier prévoit un investissement foncier.
- L'évaluation du caractère complet et éligible du dossier. L'évaluation se penche sur les informations relatives à la complétude et à l'éligibilité générale du dossier déposé.
- La cotation et la motivation de la cotation des critères de sélection des projets. Il s'agit de coter chaque principe-guide pour la sélection des projets », entre 0 et 3, et de motiver la cotation choisie. Les principes guides pour la sélection des projets sont mesurés comme suit :
 - 0 correspond à un dossier ne répondant absolument pas aux attentes mises en avant pour ce principe,
 - 1 correspond à un dossier mettant en avant de faibles éléments au regard des attentes mises en avant pour ce principe,
 - 2 à un dossier mettant en avant des garanties suffisantes au regard des attentes mises en avant pour ce principe,
 - 3 à un dossier mettant en avant de solides garanties au regard des attentes mise en avant pour ce principe.

Ces trois étapes sont reprises dans le schéma ci-dessous, les critères de sélection seront explicités dans la section suivante (cf.1.3.3) :



Source : Eurosherpa. 2015. Mission d'analyse des dossiers de candidatures introduits par différents opérateurs dans le cadre de l'appel à projets du PO FEDER de la RBC.

Ce processus a été suivi pour les 196 projets déposés dans le cadre du premier appel à projets.

- La conclusion relative au projet

Suite à l'analyse technique des projets, sur base de la moyenne des points accordés aux différents principes guides, l'évaluateur propose une conclusion pour chaque dossier déposé. Le dossier doit s'inscrire dans une des catégories suivantes :

- « faible » pour les projets totalisant une moyenne inférieure à 1,5
- « moyen » pour les projets totalisant une moyenne située entre 1,5 et 1,99
- « bon » pour les projets totalisant une moyenne située entre 2 et 2,49
- « fort » pour les projets totalisant une moyenne supérieure à 2,49

La conclusion est accompagnée de remarques à l'attention du Comité d'évaluation, qui portent notamment sur :

- *le rythme des dépenses au regard de la règle « n+3 » ;*
- *les aides d'État ;*
- *les conditions préalables à la sélection du projet (obtention d'autorisation, évolution réglementaire confirmée, acquisition ou obtention d'un soutien financier demeuré incertain). »*

1.2.2.2. Le Comité d'évaluation : évaluation et proposition de sélection

Le Comité d'évaluation est composé de représentants :

- du Ministre en charge de la Programmation FEDER, agissant en tant que président du Comité d'évaluation et des représentants de tous les ministres du Gouvernement,
- de la Cellule FEDER, assurant le secrétariat du Comité d'évaluation, avec voix consultative ;
- du consultant chargé de la mission d'accompagnement au développement de projets dans le cadre du Programme opérationnel FEDER 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale, et du consultant chargé de la rédaction de ce même programme ;
- de représentants externes disposant d'une expertise thématique spécifiques en lien avec les axes 1, 2, 3, 4 du Programme opérationnel FEDER.

Le Comité d'évaluation se réunit cinq fois. Les quatre premières réunions sont dédiées à la présentation des projets et leur évaluation telle que réalisée par la Cellule FEDER et le sous-traitant. Pour chacune de ces réunions, les membres du Comité d'évaluation sont invités à remplir une grille d'évaluation portant sur les projets présentés. Les résultats de ces grilles sont présentés à la dernière réunion afin de permettre au Comité d'aboutir à une proposition de sélection des projets à l'intention du Comité de sélection. Les projets sont évalués de deux manières :

- par rapport aux critères de sélection,
- les uns par rapport aux autres.

Suite à ces réunions, une note de synthèse de l'évaluation est rédigée avec une proposition de sélection des projets ainsi qu'une motivation écrite. L'ensemble des projets sélectionnés doit faire l'objet d'un consensus au sein du Comité d'évaluation. Si tel n'est pas le cas, les projets sont soumis au Comité de sélection.

1.2.2.3. Le Comité de sélection : sélection des projets par le Gouvernement

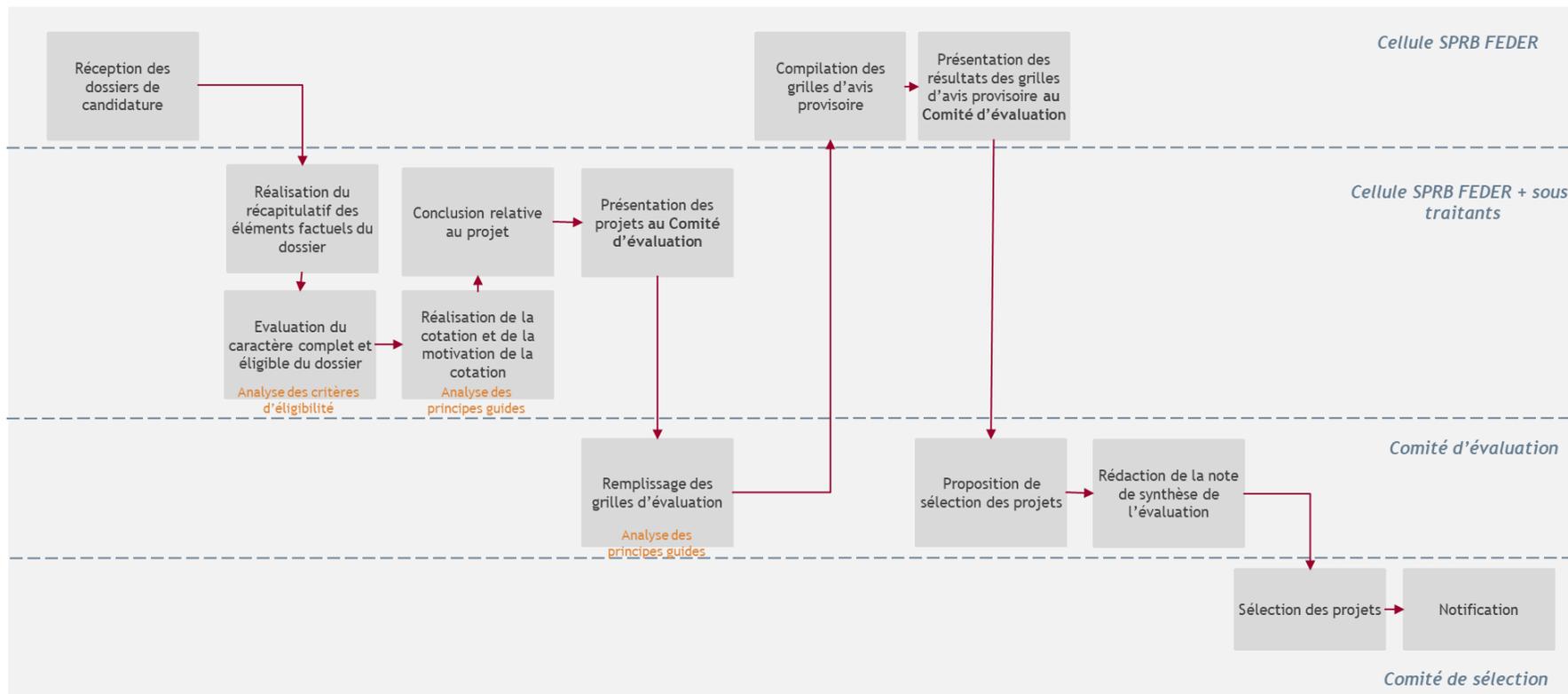
Sur base de la proposition de sélection réalisée par le Comité d'évaluation et de l'évaluation, la sélection des projets est réalisée formellement par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale. Le Gouvernement détermine alors :

- les projets sélectionnés,
- les montants de subsides alloués aux bénéficiaires pour la réalisation de leur projet,
- [le cas échéant], les conditions de sélection (c'est-à-dire les conditions que le porteur de projet doit rencontrer pour que son projet soit sélectionné).

Suite à ces décisions, les candidats sont informés de la sélection, ou de la non-sélection, de leur projet. Tous les candidats peuvent introduire une demande de consultation du rapport de synthèse concernant son propre projet.

Pour chaque projet sélectionné, le Gouvernement bruxellois décidera de l'octroi du subside par arrêté.

Cartographie du processus de sélection des projets FEDER



Source : SPRB. Programme opérationnel FEDER 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale. Procédure d'évaluation et de sélection des projets.

1.2.3. Les critères de sélection

En Région bruxelloise les critères de sélection sont « les grands principes guides pour la sélection », ils se distinguent des critères d'éligibilité. Il est probable que ces critères varient en fonction de l'appel à projets concerné.

Les critères d'éligibilités sont analysés en premier. Les consultants externes sont en charge de vérifier la complétude et l'éligibilité générale du dossier déposé. Ensuite, les principes guides pour la sélection sont mobilisés. Ils sont analysés par les consultants externes ainsi que par le Comité d'évaluation.

1.2.3.1. Les principes guides pour la sélection

Dix grands principes guides pour la sélection sont définis par la Région :

Les principes guides pour la sélection du PO FEDER Bruxellois 2014-2020		
N°	Intitulé du principe	Catégorie de critère
1	L'intégration du projet aux stratégies européennes et régionales	Critères de programmation
2	La contribution du projet au Programme opérationnel	
3	L'apport du projet au développement des filières	
4	La participation du projet à la lutte contre la dualisation	
5	La production de résultats tangibles et la pérennisation du projet	Critères de mise en œuvre
6	Le plan d'action crédible et détaillé au regard des objectifs annoncés	
7	L'adéquation des compétences et de la dynamique partenariale pour la réalisation du projet	
8	L'assurance d'une bonne gestion du projet	Critère financier et budgétaire
9	La qualité du plan financier et l'adaptation du budget aux résultats attendus	
10	La stratégie de communication du projet	Autre critère

Source : SPRB. Programme opérationnel FEDER 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale. Procédure d'évaluation et de sélection des projets.

En fonction des axes, la pondération des critères peut varier. Par exemple, pour les projets de l'axe 4, le principe guide 3 n'est pas pris en compte et le principe guide 6 est dédoublé.

Des critères de sélection spécifiques ont été ajoutés pour les projets d'infrastructures. Ces projets doivent répondre à trois critères supplémentaires :

- l'exemplarité énergétique et environnementale : toute infrastructure financée par le FEDER doit poursuivre cet objectif ;
- l'intégration urbaine et la qualité architecturale : pour s'assurer du respect de ces critères le Maître-Architecte est systématiquement sollicité ;
- la territorialisation : les projets d'infrastructures doivent s'inscrire dans les zones les plus fragilisées et dans celles qui présentent un potentiel stratégique de

développement particulier.⁷² Les projets d'infrastructures des axes 1,2,3 doivent être implantés dans la Zone de Rénovation Urbaine (ZRU) élargie aux douze pôles de développement prioritaires (identifiés dans le Plan Régional de Développement Durable). Les projets d'infrastructure de l'axe 4 doivent, quant à eux, s'implanter dans le stricte périmètre de la ZRU.

1.2.4. Les critères d'éligibilité

Les critères d'éligibilité sont également au nombre de dix, ils sont davantage techniques et portent principalement sur des principes financiers.

Les critères d'éligibilité du PO FEDER Bruxellois 2014-2020	
1	Bases légales
2	Période d'éligibilités des dépenses
3	Principe de territorialisation*
4	Projets d'infrastructures**
5	Dépenses éligibles
6	Modalités de remboursement
7	Recettes
8	Pérennité des opérations
9	Double (co)financement
10	Corrections financières

Source : SPRB. Programme opérationnel FEDER 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale. Procédure d'évaluation et de sélection des projets.

* Le principe de territorialisation constitue une spécificité à Bruxelles. Les projets développés dans l'axe 4 du PO qui visent à « Réduire la dualisation sociale, économique et environnementale de la RBC » doivent s'implanter dans la Zone de Rénovation urbaine (ZRU).

** Tous les projets d'infrastructure réalisés dans le cadre du FEDER bruxellois doivent répondre à deux critères spécifiques : (1) une exemplarité énergétique et environnementale, (2) une intégration urbaine et une qualité architecturale.

1.3. Logique partenariale

Le programme opérationnel FEDER bruxellois ne fait pas référence à une logique de portefeuille. En revanche, il distingue la notion de « bénéficiaire » de celle de « bénéficiaire - coordinateur ».

Pour tous les projets ayant plusieurs bénéficiaires, un bénéficiaire coordinateur de projet a été désigné. Il est en charge de la coordination du projet qui consiste « à donner les impulsions permettant la bonne mise en œuvre du projet, tant dans le cadre de son suivi opérationnel qu'au plan administratif »⁷³.

⁷² PO FEDER 2014-2020, p.137.

⁷³ Vade-mecum Programmation 2014-2020, p.13.

Le bénéficiaire coordinateur est :

- le point de contact de la Région par rapport à toute communication formelle ; chargé d'assurer la coordination de l'exécution du projet ; chargé d'assurer la coordination de la rédaction de tous les rapports d'activités demandés par la Région ;
- chargé d'assurer le transmis des documents vers la Région (à l'exception des demandes de paiement et des pièces justificatives y afférentes qui sont introduites par les différents bénéficiaires du subside). »⁷⁴

Une attention particulière a été portée sur les logiques de partenariat au sein de l'appel à projet « actions innovatrices urbaines ». Un des critères d'éligibilité repose sur un partenariat local fort. Le projet proposé doit alors se composer :

- d'une autorité urbaine principale, elle « signe le contrat de subvention, est financièrement et juridiquement responsable et reçoit le FEDER à distribuer aux autres partenaires »⁷⁵ ;
- d'une ou plusieurs autorité(s) urbaine(s) associée(s), elles sont « responsables de la mise en œuvre d'activités spécifiques et auront une part du budget du projet et rendront compte des coûts engagés pour la mise en œuvre des activités »⁷⁶ ;
- de partenaires de mise en œuvre « qui joueront un rôle actif dans la mise en œuvre du projet et pourront recevoir une partie du subside »⁷⁷ ;
- de parties prenantes impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet.

1.4. Organisation administrative

1.4.1. Les outils à disposition des porteurs de projet

La Cellule FEDER a mis en place une série d'outils à la disposition des porteurs de projets afin de les accompagner dans le dépôt et la gestion de leurs projets. Nous pouvons par exemple citer :

- La mise en place par Brulocalis (Association ville et communes de Bruxelles) , pour l'appel à projets « actions innovatrices urbaines », d'une cellule de projets européens dans l'objectif d'accompagner ses membres dans le montage de leurs projets européens.
- la mise en place de la « FEDER Academy » dans l'objectif d'accompagner les porteurs de projets en amont de la sélection. Elle accompagne les porteurs de projets sur la forme, d'un point de vue technique (critères d'éligibilité et de sélection, contraintes administratives, aide au montage financier, etc.) et sur le fond (cohérence avec le PO, mise en place d'une dynamique partenariale, etc.)
- l'organisation de neuf séminaires d'informations, en amont du dépôt des projets, à destination des porteurs de projets sur des thématiques diverses (questions administratives, dualisation territoriale, construction durable et énergies renouvelables, alimentation durable et HORECA, santé et services aux personnes,

⁷⁴ Vade-mecum Programmation 2014-2020, p.13.

⁷⁵ Brulocalis. FEDER - Actions innovatrices urbaines : 5ème appel à projets.

⁷⁶ *Ibidem.*

⁷⁷ *Ibidem.*

médias - secteurs créatifs et tourisme, ressources et déchets, projets transversaux et enjeux prioritaires du PO).

- la mise à disposition de modèles-types à destination des candidats afin de faciliter le dépôt de leur dossier.

1.4.2. Les ITIs

Le PO de la Région de Bruxelles-Capitale ne prévoit pas d'Investissement Territorial Intégré. Ce choix se justifie principalement par la particularité du territoire bruxellois, le PO FEDER bruxellois a une portée restreinte qui est celle de la zone urbaine. La Région contribue alors au développement durable de la ville à travers des actions territoriales intégrées.

1. La Région flamande

1.1. Introduction⁷⁸

1.1.1. Le contexte macro-économique

A travers le programme FEDER 2014-2020, la Région flamande vise à renforcer son développement durable, la croissance et la compétitivité du territoire.



La Région flamande se caractérise notamment par :

- une augmentation du nombre d'habitants. La Flandre fait face à une densification de sa population avec une diversité et une population vieillissante croissante ;
- une densification. Elle est l'une des régions les plus peuplées, avec environ 470 habitants par km². L'urbanisation est un phénomène croissant en Flandre.
- sa situation centrale, ses infrastructures et sa forte productivité de travail.
- un taux d'emploi relativement faible et inférieur à l'objectif européen. La Flandre doit rendre son marché du travail plus attrayant en le rendant plus accessible aux personnes extérieures et aux personnes issues de l'immigration.
- une tertiarisation croissante ;
- une économie ouverte, très dépendante de l'environnement international. La Région dispose dès lors d'un réseau d'infrastructures étendu et développé.
- des efforts en matière d'utilisation efficace des ressources (notamment dans le domaine de la qualité de l'eau). Des efforts doivent encore être réalisés, une nouvelle réduction des émissions constitue un défi pour la Flandre.

La Flandre est confrontée à un certain nombre de défis stratégiques en matière d'innovation, de compétitivité, de vieillissement, de l'énergie, de la mobilité, de l'urbanisation et de la pauvreté. A travers le programme opérationnel 2014-2020, la Région entend répondre à ces défis.

⁷⁸ Europees Fonds Voor Regionale Ontwikkeling. Operationeel Programma "Investeren in groei en werkgelegenheid" Vlaanderen 2014-2020.

1.1.2. La structure du PO

Le programme opérationnel de la Région flamand vise à créer des emplois et stimuler la productivité grâce à des investissements en faveur de l'économie de la connaissance, des PME et de la transition vers une économie à faible intensité de carbone.

Compte tenu de l'analyse forces-faiblesses effectuée et de la concentration thématique requise, le Gouvernement flamand a approuvé un programme opérationnel qui s'articule autour de quatre axes prioritaires :

Structure du Programme opérationnel FEDER - Région flamande	
Axe	Intitulé de l'axe
1	Renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation
2	Renforcer la compétitivité des PME
3	Favoriser la transition vers une économie à faibles émissions de CO2
4	Le développement urbain durable des grands villes

Source : Europees Fonds Voor Regionale Ontwikkeling. Operationeel Programma "Investeren in groei en werkgelegenheid" Vlaanderen 2014-2020.

Les projets de développement territorial s'inscrivent dans les axes 3 et 4 :

A travers l'axe 3 du programme, la Région flamande souhaite « améliorer l'accessibilité des villes, de rendre disponible le développement de zones d'entreprises de qualité et d'intérioriser de manière durable la valeur ajoutée créée en Flandre sur base d'un réseau d'infrastructures déjà bien développé ».

L'axe 4 est dédié aux projets de développement urbain qui visent à stimuler l'innovation et la compétitivité pour rendre les villes plus attractives pour l'entrepreneuriat.

Le programme opérationnel de la Région flamande consacre des montants élevés, à savoir 90% des moyens totaux, à la recherche et au développement technologique, aux PME et à l'économie faible en émission de carbone. Seul 10% des montants sont consacrés au développement urbain. L'inclusion sociale s'inscrit par le biais de projets urbains à petite échelle dans les quartiers qui sont les moins développés et qui peuvent avoir un effet stimulant sur l'économie.

1.1.3. Les données financières du PO

La tableau ci-dessous illustre les moyens financiers FEDER par axe du programme :

Les moyens financiers du PO FEDER de la Région flamande				
Axe	Objectif thématique	Montant européen	Contrepartie de la Région	Financement total
1	O.T.1	48.227.098,00€	48.227.098,00€	96.454.196,00€
2	O.T.2	33.227.098,00€	33.227.098,00€	66.454.196,00€
3	O.T.4	63.227.098,00€	63.227.098,00€	133.688.260,00€
4	O.T.5 & O.T.6	48.227.097,00€	48.227.097,00€	103.688.259,00€
AT	/	8.037.850,00€	8.037.850,00€	16.075.700,00€
TOTAL		200.946.241,00€	200.946.241,00€	401.892.482,00€

Source : Europe in Belgium. Flandre FEDER.

La Région flamande a lancé quatre appels à projets à l'échelle du territoire en 2018 pour les projets de l'axe 1 dédié au transfert et à la diffusion de technologies. Sur les 20 projets remis, dix ont été approuvés pour une contribution FEDER totale de 4,08 millions d'euros. En décembre 2018, 86% des fonds disponibles avaient déjà été alloués pour ce premier axe.

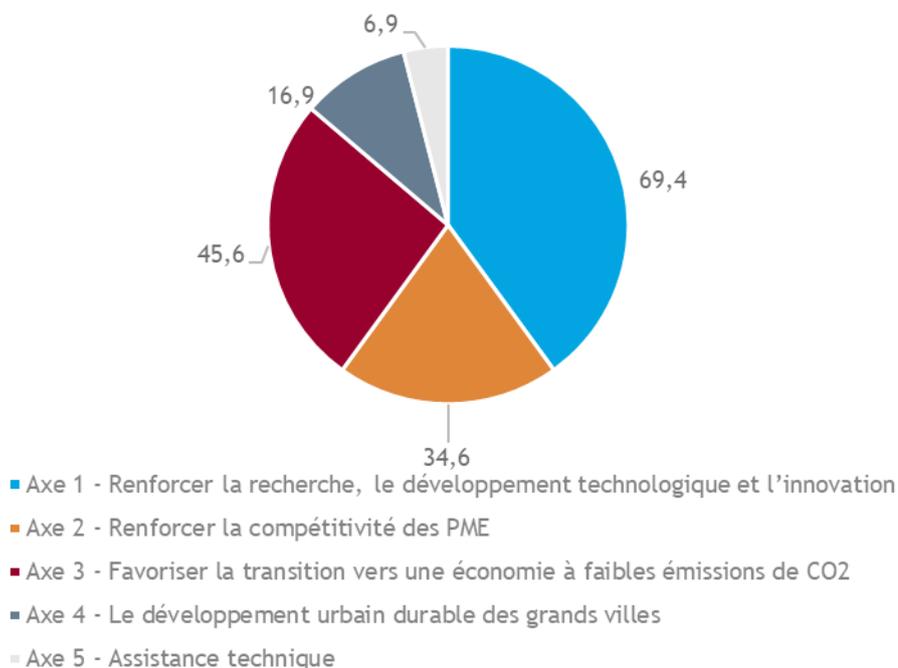
Pour l'axe 2, six appels à projets génériques ont été lancés et clôturés en 2018. Par exemple, un appel à projet a concerné l'amélioration de la connaissance et de la mise en œuvre de modèles d'entreprise innovants. 24 projets ont été sélectionnés en 2018 pour une contribution FEDER totale de 5,71 millions d'euros.

Six appels à projets ont également été lancés pour l'axe 3. Un des appels portait sur les systèmes de mobilité urbaine durable. Sept projets ont été approuvés pour une contribution FEDER totale de 5,53 millions d'euros. En décembre 2018, 88% des fonds disponibles avaient déjà été alloués dans le cadre de cet axe.

Enfin, pour ce qui concerne l'axe 4, trois appels à projets ont été lancés en 2016 et sont ouverts à la soumission des projets jusqu'à la fin de 2020. Seul trois projets ont été approuvés pour une contribution totale de 2,57 millions d'euros.

Sur l'ensemble de la programmation FEDER, 190 projets ont été approuvés. Ces projets représentent un investissement total de 394,7 millions d'euros. Le soutien du FEDER approuvé pour ces projets s'élève à 145,6 millions d'euros. 83% du budget disponible a déjà été engagé.

Répartition des moyens FEDER par axe du PO 2014-2020 de la Région flamande *(en millions d'euros)*



1.2. Processus décisionnel et critères de sélection

1.2.1. Les appels à projets

Les propositions de projets sont soumises sur base d'appels à projets. Ces appels font l'objet d'une communication à travers le site web et une lettre d'information produite par l'Agentschap Innoveren & Ondernemen. En outre, les points de contact provinciaux et métropolitains proposent également un certain nombre d'actions de communication ciblées.

Le porteur de projet est invité à soumettre une proposition de projet via le guichet électronique du FEDER dans un délai déterminé (généralement 2 à 3 mois).

Dans le cadre de l'axe prioritaire 4, il a été décidé de ne pas travailler sur base d'appels à projets mais de privilégier l'appel permanent. Ainsi, des propositions de projets peuvent être soumises de manière continue, en fonction des objectifs spécifiques concernés et conformément à la stratégie de développement urbain intégré. Un montant de 16,9 millions d'euros a été alloué à cet axe.

Outre les acteurs publics, les acteurs privés peuvent également être éligibles aux projets FEDER pour autant :

- qu'ils disposent de la personnalité juridique en Flandre
- qu'ils respectent les règles européennes en matière d'aides d'État.

L'axe prioritaire 4, quant à lui, est uniquement accessible aux acteurs des villes d'Anvers et de Gand. Cette volonté de se concentrer sur la ville d'Anvers et de Gand est justifiée par la Région flamande, elle s'explique :

- par un budget limité,
- par la taille des villes concernées, Anvers et Gand sont les deux plus grandes villes de Flandre,
- par les enjeux auxquels elles sont confrontées. L'analyse établie dans le cadre de la programmation démontre que ces deux villes sont confrontées à des défis importants et ce en particulier sur les thématiques du quatrième axe. Il s'agit principalement de faire face de manière proactive aux tendances démographiques particulières et de tendre vers une transformation et une utilisation intelligente de l'espace urbain limité.

Chacune de ces villes dispose d'une enveloppe budgétaire prédéfinie. La ville de Anvers dispose d'une enveloppe plus importante que la ville de Gand.

1.2.2. Le processus décisionnel

- Le processus décisionnel pour les axes 1 - 2 et 3

La procédure de sélection des projets, pour les axes 1-2 et 3, se déroule en trois grandes étapes.

Une fois le projet déposé par le candidat, le Secrétariat Central du programme procède à une première sélection des propositions de projets. Cette première sélection est réalisée sur base de critères d'éligibilité et de sélection. Cette première analyse constitue la base du travail réalisé par le groupe d'experts techniques.

Le Secrétariat central du programme est chargé de :

- la coordination générale des points de contacts,
- l'organisation de l'e-desk du FEDER,
- de la gestion des appels à projets,
- de l'évaluation préparatoire des propositions de projets,
- de l'organisation et de la coordination du groupe de travail technique et du comité de surveillance.

Une fois que le projet dispose d'un avis favorable, celui-ci est transmis à un Comité d'experts dénommé le groupe de travail technique.

Les experts proviennent des différents départements du Gouvernement flamand et sont, au besoin, complétés par des experts externes. Ils sont en charge de formuler des conseils et recommandations sur l'ensemble des projets déposés. Les critères mobilisés par le Comité technique ont été préalablement adoptés et publiés.

L'approbation finale des projets revient à l'Autorité de gestion. La gestion du FEDER est à la charge de l'Agence pour l'innovation et l'entreprise. Elle est chargée d'examiner toutes les demandes de subventions sur base de critères qui portent sur le contenu des projets ainsi que sur des aspects technico-financiers.

Outre ces acteurs, sept points de contact FEDER ont été désignés au sein de la Région. Un point de contact par province et un point de contact à Anvers et Gand. Ces points de contacts ont été mis en place pour :

- recruter les projets,
- orienter les porteurs de projets potentiels dans l'élaboration d'une proposition de projet (forme, contenu, cofinancement, etc.)
- assurer le suivi des projets sur le terrain une fois approuvés.

Les potentiels candidats disposent, en général, de deux à trois mois pour remettre leurs projets. L'Autorité de gestion se prononce dans un délai de maximum six mois.

- Le processus décisionnel pour l'axe 4 ⁷⁹

Les projets qui s'intègrent dans l'axe 4 du programme opérationnel font l'objet d'un processus de sélection différent. Conformément à l'article 7 du règlement 1301/2013, les villes d'Anvers et de Gand, en tant qu'autorités urbaines, sont responsables des projets en faveur du développement urbain durable.

Des représentants des villes d'Anvers et de Gand siègent dans le Comité de pilotage dénommé « Développement métropolitain durable ». Les propositions de projets qui s'inscrivent dans l'axe 4 sont, si ils sont suffisamment développés et que le financement est garanti, sélectionnés par le Comité de pilotage. Le Comité se prononce sur base de critères d'éligibilité et de sélection approuvés par le Comité de surveillance.

L'autorité de gestion se réserve le droit de vérifier que :

- les critères de sélection ont correctement été mobilisés et la procédure correctement appliquée,
- les projets sélectionnés par le Comité sont conformes aux objectifs visés au sein du PO,
- les projets sélectionnés par le Comité sont conformes à toutes les réglementations d'application.

1.2.3. Les critères de sélection

Tous les projets proposés sont soumis à des critères communs appelés critères d'éligibilité et critère de sélection. Il existe également des critères de sélection spécifiques à l'appel à projet concerné voir à l'axe concerné.

Les critères d'éligibilité permettent de s'assurer de l'admissibilité d'un projet, ils portent sur :

- le contenu du projet (qualité, lien avec l'appel à projets, contribution aux principes horizontaux, etc.),
- les indicateurs, le projet permet-il de contribuer à la production d'indicateurs de résultats identifiés dans le programme ? ,
- la planification, la faisabilité et la clarté de la planification proposée par le porteur de projet est analysé,

⁷⁹ Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling Vlaanderen 2014-2020. 'Investeren in groei en werkgelegenheid'

- l'organisation de l'entité qui dépose le projet, l'organisation est-elle en adéquation avec le projet proposé ? ,
- le budget et le plan financier, la qualité du budget et du plan financier est analysé.

Cette première phase constitue une première évaluation sommaire des projets, elle donne lieu à une note globale qui évalue le projet. Une évaluation de fond est réalisée par la suite, sur base de critères de sélection.

1.3. Logique partenariale

- Des partenariats initiés par l'axe 4 du PO

En Flandre, il a été décidé de concentrer le développement urbain durable sur un axe prioritaire. Les moyens financiers de l'axe 4 sont uniquement concentrés sur les Villes d'Anvers et de Gand et ce principalement en raison du fait que ces deux grandes villes sont les plus confrontées aux défis démographiques et spatiaux.

A travers la mise en place d'un Comité dédié à cet axe, le Comité de pilotage « Développement métropolitain durable », un partenariat a été initié entre l'Autorité de gestion et ces deux villes.

- Des partenariats initiés à travers les ITI

La Région flamande a mobilisé l'instrument des Investissements territoriaux intégrés dans sa programmation FEDER 2014-2020. Les modalités de cet outil sont présentées au volet suivant (cfr. 5.2). Ils ont permis de renforcer les collaborations entre les acteurs d'un même territoire et entre un territoire et l'Autorité de gestion. Les collaborations sont perçues très positivement par les acteurs.

1.4. Organisation administrative

1.4.1. Les outils mis à disposition des porteurs de projets potentiels

Deux outils principaux ont été pensés pour soutenir le candidat dans le dépôt de ses projets :

- Le secrétariat central du programme et la désignation de points de contact provinciaux et urbains. Ces points de contact sont à la disposition des porteurs de projets pour les conseiller et les orienter dans la construction de leurs projets. Ils sont également responsables de la diffusion d'informations dans leur région.
- de nombreux guides pratiques, fiches, formulaires et procédures sont disponibles sur le site web de la Région flamande afin d'accompagner les candidats à construire leur dossier FEDER.

1.4.2. Les ITIs

Le programme FEDER flamand met en œuvre l'outil d'investissement territorial intégré sur son territoire. Trois territoires ont été désignés :

- le Limbourg,
- la Flandre occidentale,
- la Campine.

Ces trois territoires ont été désignés en raison de leurs besoins territoriaux spécifiques et des enjeux socio-économiques auxquels ils sont confrontés⁸⁰ :

- Le Limbourg est dans une situation où le revenu par habitant et les opportunités d'emplois sont faibles en comparaison aux autres régions,
- La Campine doit faire face à une entreprise en restructuration, la région partage les mêmes caractéristiques que le Limbourg,
- En Flandre occidentale, un manque d'industrie est constaté, accompagné d'un faible taux d'investissements et un manque de personnel qualifié.

Chaque territoire sélectionné, dispose d'une stratégie territoriale spécifique⁸¹:

- le territoire du Limbourg dispose d'un « Plan d'action stratégique pour le Limbourg dans la région de Kwadraat » intitulé SALK qui vise notamment à répondre aux problèmes spécifiques de reconversion dans la province suite à la fermeture de Ford Genk,
- le territoire de la Flandre occidentale a basé sa stratégie sur le plan stratégique "West Deal" pour une transformation future de la province de Flandre occidentale ;
- le territoire de la Campine pour répondre aux défis socio-économiques et territoriaux de cette région, a établi sa stratégie sur base du « Plan d'action dynamique Campine » intitulé DYNAK.

Montants des ITI sur le territoire de la Région flamande			
Territoire	Limbourg	Flandre occidentale	Campine
FEDER	45,2 millions d'euros	20,9 millions d'euros	9,5 millions d'euros
FSE	26,7 millions d'euros	2,8 millions d'euros	0,3 millions d'euros

Source : Europees Fonds Voor Regionale Ontwikkeling. Operationeel Programma "Investeren in groei en werkgelegenheid" Vlaanderen 2014-2020.

Etat des consommations sur les territoires ITI			
Territoire	Limbourg	Flandre occidentale	Campine
Etat de la consommation FEDER (2018)	35,8 millions d'euros	15,1 millions d'euros	8,2 millions d'euros
Nombre de projets financés	27	31	13

Source : Europees Fonds Voor Regionale Ontwikkeling. Vlaanderen 2014-2020. 'Investeren in groei en werkgelegenheid'. Jaarverslag 2018.

- Le processus de sélection des projets dans le cadre d'un ITI

La sélection et la mise en œuvre des projets intégrés dans les ITI sont assurées par l'autorité de gestion en collaboration avec les acteurs sous-régionaux et locaux.

⁸⁰ CCRE. Politique de cohésion. Utilisation des Investissements Territoriaux Intégrés (ITI) par les Etats membres. 2014.

⁸¹ Europees Fonds Voor Regionale Ontwikkeling. Operationeel Programma "Investeren in groei en werkgelegenheid" Vlaanderen 2014-2020.

Pour chaque territoire sur lequel un ITI est instauré, un Comité directeur spécifique est mis en œuvre. Sa composition est pensée selon la philosophie de la « triple hélice », cela signifie qu'il est composé :

- de représentants du Gouvernement flamand, de la Province et de la VVSG (associations des villes et communes flamandes),
- des associations d'universités et d'écoles supérieures,
- du monde des affaires.

Les projets s'inscrivant dans le cadre des ITI font l'objet d'appels à projets spécifiques. Ces appels sont initiés par l'Autorité de gestion en concertation avec le Comité directeur.

Le Comité directeur établit une note de départ. Sur base de cette note, l'appel à projets est préparé par l'Autorité de gestion. L'appel doit :

- être lié aux objectifs spécifiques du PO tels qu'établis pour les axes 1,2 et 3,
- s'inscrire dans la lignée des stratégies intégrées des territoires,
- tenir compte des critères généraux d'éligibilité et de sélection applicable et, le cas échéant, établir des critères de sélection spécifique,
- être préparé en consultation avec le Comité directeur.

Une fois préparé, l'appel à projets est notifié au Comité de surveillance et est déposé sur le site web du FEDER. Un projet soumissionné est validé par le Comité directeur si :

- il permet d'atteindre les objectifs de la stratégie du territoire,
- il est suffisamment développé,
- il respecte un financement équilibré.

Une fois l'analyse du Comité directeur c'est à l'Autorité de gestion de sélectionner les projets selon la procédure habituelle. Elle est chargée de réaliser l'examen des projets sur base des critères d'éligibilité et de sélection. Par la suite, le groupe de travail technique émet des avis sur les différents projets. Le Comité directeur est averti des analyses réalisées. A la fin du processus, l'Autorité de gestion sélectionne les projets.

En amont du dépôt officiel des projets, le candidat a la possibilité - à condition que la procédure de demande formelle soit exhaustive (contenu, détails techniques et financiers) - de présenter des idées de projets au Comité directeur du territoire concerné. Cela permet aux porteurs de projets de rapidement recalibrer leurs projets si ces derniers ne répondent pas aux exigences du Comité. Cette tape est totalement

Le rapport annuel de 2018 fait état des éléments positifs et négatifs des ITI.

Eléments positifs :

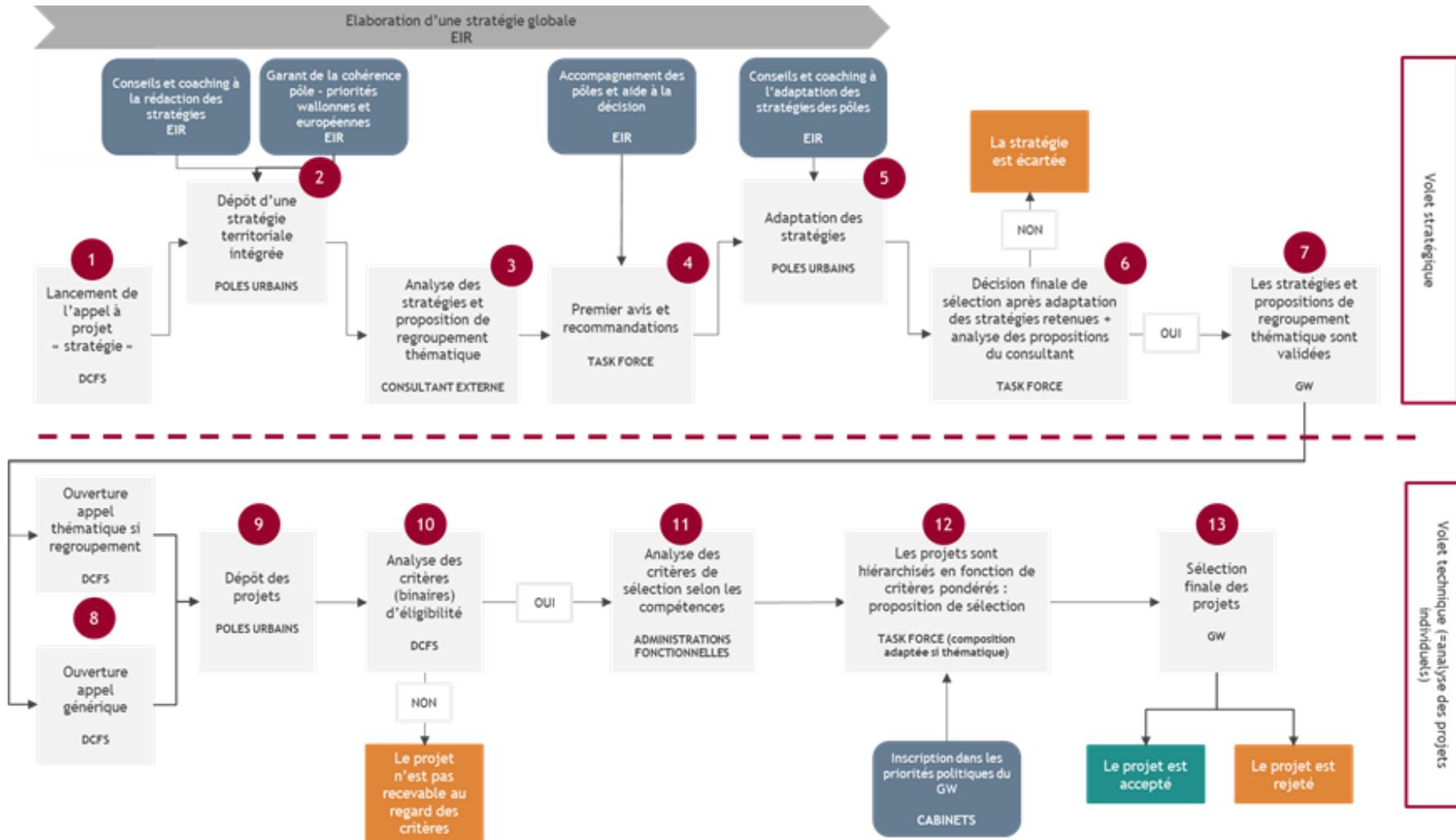
- les ITI permettent d'accroître la participation dans trois régions,
- les ITI encouragent la coopération entre les acteurs,
- les ITI permettent de tendre vers une cohérence régionale entre les projets.

Eléments négatifs :

- une difficulté à combiner le FEDER et le FSE, cette combinaison ne s'est pas concrétisée,
- une gestion partagée qui pose parfois des mécontentements entre le niveau central et décentralisé,
- des frais généraux entraînés par la mise en œuvre des ITI.

La Région flamande constate que les inconvénients de l'outil ITI sont plus nombreux que les avantages. L'évaluation réalisée au cours de la programmation décourage l'utilisation des ITI et la généralisation de l'instrument sur le territoire flamand.

ANNEXE 4 - Schéma du processus décisionnel (cfr. Recommandations transversales)



ANNEXE 5 - Fiches « pôles urbains » et fiches thématiques

ANNEXE 5 - FICHES POLES URBAINS ET FICHES THEMATIQUES

1. LES FICHES « POLES URBAINS »

LA DEFINITION DES POLES URBAINS

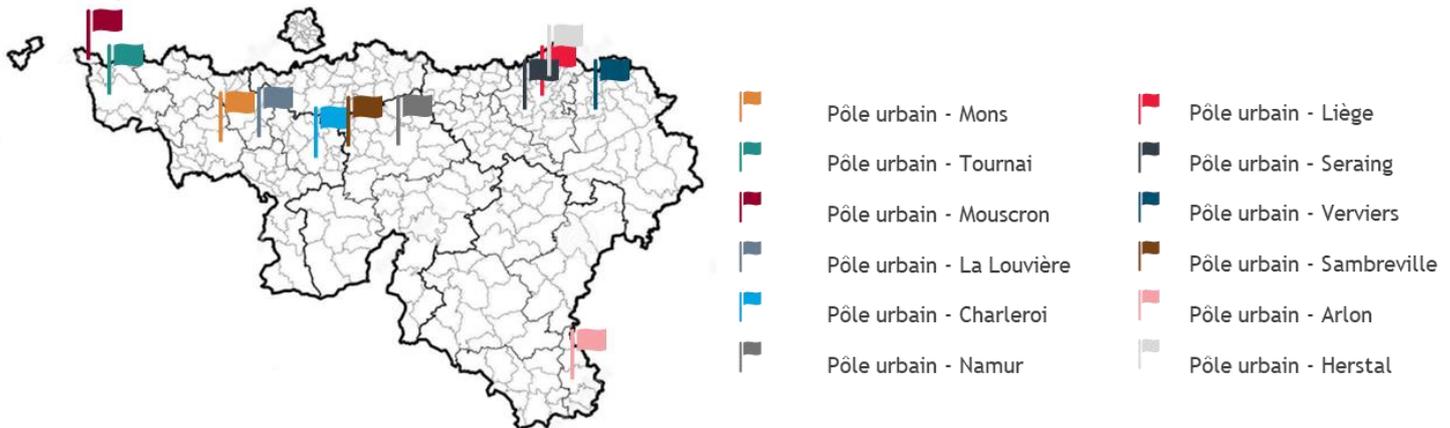
Le concept de pôle urbain a fait l'objet d'une analyse approfondie par le consortium ADE-CREAT dans le cadre de « l'évaluation des projets et portefeuilles de projets cofinancés par le FEDER 2007-2013 en matière de développement des pôles urbains wallons dans le cadre des PO Convergence et Compétitivité régionale et emploi ». Selon leurs analyses, « le concept de « pôles urbains » ne répond pas à une définition précise dans le cadre wallon. Il est bâti sur les notions d'agglomération opérationnelle et région urbaine qui visent à délimiter la ville et son aire d'influence. L'agglomération opérationnelle est constituée d'une ville-centre imbriquée dans un tissu de quartiers urbains et entourée d'une couronne urbaine continue. La région urbaine est le périmètre où se déploient les activités de base de la communauté urbaine. Elle englobe l'agglomération et la région périphérique de la ville dont le développement est en lien étroit avec la ville. Les régions urbaines concentrent la moitié de la population wallonne. » (Source: *Vers un développement urbain équilibré, intégré et durable en Wallonie. Guide pratique à destination des porteurs de projets FEDER et de l'Autorité de gestion, 2013*)

Les douze pôles urbains concernés par la présente évaluation ont été délimités sur base :

- des recommandations de l'évaluation des pôles urbains wallons réalisée par le consortium ADE-CREAT ;
- des conseils et orientations donnés par le Professeur Giuseppe Pagano, vice-recteur de l'Université de Mons, dans le cadre de la rédaction des documents de programmation FEDER 2007-2013.

En conséquence, il a été proposé d'accorder la priorité des aides à douze territoires. Ces pôles ont été la clé de répartition du FEDER sur le territoire wallon.

Les douze pôles sont :



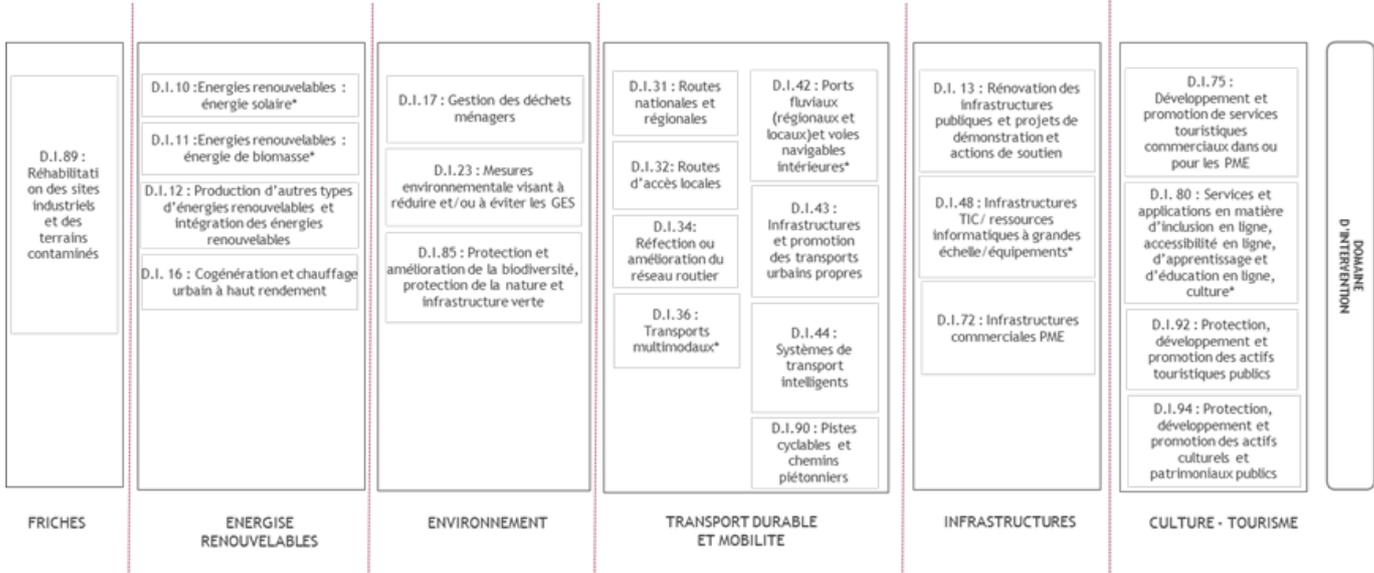
Chaque pôle a fait l'objet d'une analyse approfondie. La définition des contours exacts de chaque pôle est définie ci-dessous:

- Mons (+ ville secondaire associée : Quaregnon)
- Tournai
- Mouscron
- La Louvière (+ ville secondaire associée : Binche)
- Charleroi
- Namur
- Liège (+ ville secondaire associée : Ans)
- Seraing (+ ville secondaire associée : Flemalle)
- Verviers (+ ville secondaire associée : Dison)
- Sambreville (+ ville secondaire associée : Farciennes)
- Arlon
- Herstal

LES FICHES « POLES URBAINS »

LES CATÉGORIES DE BESOIN

Pour rappel, nous avons identifiés ces 6 thèmes principaux lors de la construction de la logique d'intervention. Chaque thème recouvre un nombre précis de domaines d'intervention (voir section 5 du rapport). Chaque projet se voyant attribuer un de ces domaines d'intervention et chaque domaine d'intervention étant regroupé sous une thématique, il a été possible de répertorier les projets pour chacune des thématiques. Ainsi, les projets se sont vus attribués une thématique sur base de leur domaine d'intervention.



POLE URBAIN : TOURNAI

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Tournai

Six projets sont mis en œuvre au sein du pôle urbain de Tournai. IPALLE est bénéficiaire d'un projet, la ville d'Antoing également, IDETA est bénéficiaire pour un projet et la ville de Tournai de trois. L'intercommunale de développement économique IDETA assure le rôle de chef de file.



Le tableau ci-dessous fait état des projets réalisés dans le territoire :

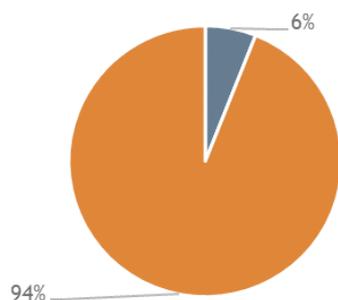
Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde	IDETA	IPALLE	Connexion énergétique entre les entreprises de la ZAE de Polaris et le CVE de Thumaide	4.2.3	Environnement	6 102 859,07€
SmarTournai	IDETA	Ville de Tournai	La plate-forme multimodale 2.0	4.4.1	Environnement	8 451 799,57€
SmarTournai	IDETA	Ville de Tournai	Tournai Smart Center	3.1.1	Culture et tourisme	12 352 472,91€
SmarTournai	IDETA	IDETA	Tournai UNESCO expérience	5.2.1	Culture et tourisme	700 000,00€
SmarTournai	IDETA	Ville de Tournai	Tournai Xpo	3.1.1	Culture et tourisme	6 896 002,67€
Station touristique du Tournaisis	IDETA	Ville d'Antoing	Marina de la station touristique du Tournaisis	3.1.1	Culture et tourisme	2 025 830,71€

POLE URBAIN : TOURNAI

FINANCEMENT

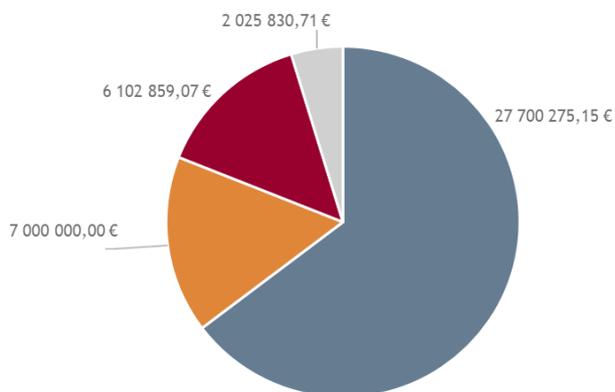
Cout total décidé - Pôle :	36 528 964,93
Cout total décidé - IPALLE :	6 102 859,07 €
Cout total décidé - Ville de Tournai :	27 700 275,15 €
Cout total décidé - IDETA :	7 000 000,00 €
Cout total décidé - Ville d'Antoing :	2 025 830,71 €

Financement FEDER du pôle de Tournai
par rapport au financement FEDER
dans sa globalité



- Coût total décidé pour le pôle de Tournai
- Coût total décidé FEDER

Répartition du budget du pôle



- Ville de Tournai
- IDEТА
- IPALLE
- Ville d'Antoing

STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Stratégie préexistante :

Les projets FEDER dans le pôle de Tournai s'inscrivent dans une stratégie préexistante basée sur une réflexion de fond traduite dans une série d'études visant à guider la vision stratégique de la ville (tels que le Schéma de structure communal et le Plan communal de mobilité). Ces études identifient les enjeux et les besoins de la ville. La ville de Tournai s'inscrit dans la logique des fonds européens depuis 1994, l'ensemble des projets portés dans ce cadre s'intègrent dans la stratégie du pôle et se veulent cohérents entre eux. A travers ces projets, la ville de Tournai applique une stratégie croisée en capitalisant sur les précédentes programmations :

- concentration des moyens sur la grand place et les axes majeurs ;
- renforcement du quartier de la cathédrale ;
- aménagement urbain dans l'objectif de ramener les fonctions dans le centre ville.

Le pôle de Tournai ambitionne de dynamiser la politique d'attractivité et de compétitivité de la ville de Tournai. Dans cette optique, une stratégie de Smart City a été amorcée au sein de la Ville. Les projets FEDER s'inscrivent également dans cette réflexion.

Stratégie supracommunale :

Le pôle de Tournai s'inscrit dans un contexte supra communal et transfrontalier avec :

- WAPI et son Conseil de Développement et IDETA pour le volet économique. WAPI vient renforcer, structurer et assurer la cohérence du territoire à travers un Projet de Territoire intitulé WAPI 2025. Véritable feuille de route, ce Projet de Territoire fait état de 32 objectifs prioritaires et de 212 projets sur lesquels s'engagent les acteurs du territoire. Ce dernier permet au territoire de s'inscrire dans une stratégie globale cohérente. Le projet de région de WAPI vient renforcer la stratégie de la ville de Tournai qui s'inscrit dans sa continuité. Sur un plan plus opérationnel, IDETA et la ville ont fonctionné de manière coordonnée pour définir les objectifs économiques et les éléments technico-logistiques des projets de la ville de Tournai.
- L'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai. Consciente de son caractère transfrontalier et des enjeux que ce positionnement comporte, le pôle accorde une attention particulière à la perspective transfrontalière en développant des projets qui s'inscrivent dans les stratégies mises en œuvre au sein de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai.

BESOINS

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Friches | <input type="checkbox"/> Infrastructure | <input checked="" type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input checked="" type="checkbox"/> Environnement |

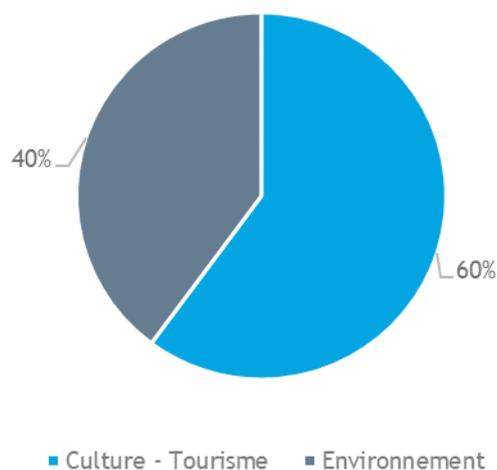
A travers la mise en place de ses projets FEDER, le pôle de Tournai souhaite répondre à des besoins en termes d'environnement et de culture - tourisme. Ceci dans l'objectif de répondre aux attentes relatives à l'attractivité économique, au rayonnement de la ville et à l'optimisation de son offre commerciale et touristique.

Le positionnement transfrontalier du pôle, proche de Lille et de Kortrijk, constitue un réel enjeu pour son développement. Le pôle ambitionne de se différencier et de tirer profil de ce statut spécifique. C'est principalement la raison pour laquelle le pôle concentre ses moyens pour améliorer l'attractivité et l'image de la ville de Tournai. A travers les investissements réalisés dans et autour de la cathédrale, la ville ambitionne d'augmenter son activité touristique, ce qui aura directement un impact sur son activité économique.

A travers son projet de plateforme multimodale 2.0, la ville de Tournai souhaite valoriser l'attractivité économique et renforcer la politique de mobilité urbaine de la ville. Ce projet répond à un besoin environnemental en ce qu'il va notamment permettre de réduire l'empreinte énergétique et d'encourager les modes doux de transport.

La ville de Tournai constate que, sans le FEDER, ses besoins territoriaux n'auraient pu être rencontrés. Les fonds ont eu un effet accélérateur sur le développement du territoire par la réalisation de projet de grande envergure dans un timing très court.

Investissement financier du pôle urbain par catégorie de besoin



Plus de la moitié du montant total du pôle, soit 21 974 306,29 €, est investi pour des projets de culture et tourisme.

Sources : *Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux*

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

Comme souligné précédemment, les projets du pôle s'inscrivent dans une stratégie plus large, issue d'une réflexion de long terme. Les projets proposés dans la programmation sont dès lors le résultat de consultations antérieures et s'inscrivent dans la continuité des projets financés à l'aide des programmations FEDER précédentes. Les projets portés par la ville de Tournai ont été sélectionnés pour leurs retombées économiques, leur caractère structurant et de leur cohérence avec l'axe de développement de la ville : Tournai expo - Gare - Avenue Royale - Cathédrale. Les projets sélectionnés ont fait l'objet de consultations plus larges avec les acteurs de la ville mais aussi avec l'enseignement supérieur et d'autres opérateurs locaux.

Les acteurs soulignent l'importance de disposer, en amont de l'appel à projets FEDER, de projets déjà bien ficelés et ce principalement en raison de la charge administrative et du niveau de détail des informations à fournir. Une stratégie clairement définie, des projets anticipés en amont et une expérience des fonds européens sont, selon la ville, des conditions nécessaires.

La décision relative aux projets à déposer dans le cadre de la programmation a été prise collectivement au travers du Conseil de Développement de WAPI. Les projets sélectionnés étaient principalement des projets:

- matures ;
- concrets et innovants ;
- éligibles au FEDER ;
- qui créé une liaison territoriale forte ;
- en mesure d'apporter un maximum de financement sur le territoire.

Les porteurs de projets ont bénéficié d'un appui technique de la part de WAPI.

Dans cette logique d'anticipation, la Ville de Tournai avait préalablement réalisé un travail d'acquisition des bâtiments nécessaires à la réalisation des projets et ce dans l'objectif de réduire les délais de négociation avec les partenaires. Cette anticipation dans l'acquisition des bâtiments sur fonds propres est le résultat d'expériences des programmations précédentes.

Projets adaptés aux critères FEDER

Disposer de projets relativement bien ficelés en amont de l'appel à projets implique *de facto* une complexité pour le porteur de projet : adapter son projet aux critères de sélection FEDER. La ville de Tournai, en raison de son expérience des programmations FEDER précédentes, disposait d'une bonne compréhension des critères de sélection. Il n'empêche, adapter un projet aux critères requiert du temps et une mobilisation des ressources en interne importante pour réaliser ce travail.

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Nombre de projet(s) soumis : 19 (IDETA pour la ville de Tournai)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) : 6 (IDETA pour la ville de Tournai)

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

Les budgets soumis par la ville de Tournai ont été revus à la baisse au sein de la Task Force. Aujourd'hui la ville constate qu'elle a besoin de moyens supplémentaires pour mener à bien ses projets. Les réductions budgétaires peuvent avoir un effet néfaste sur les villes. Dans ce cas-ci, la ville doit trouver des moyens de financement pour les 4-5 millions de dépassement, la Task Force a tendance à diminuer les budgets tout en ayant une connaissance perfectible du projet, des contraintes et du terrain sur lequel le projet sera mené. La ville de Tournai, pour faire face à ces diminutions, fait appel à des financements complémentaires au FEDER. La ville souligne également que, bien que les budgets soient revus à la baisse, les indicateurs de résultats quant à eux demeurent identiques.

Les projets ayant fait l'objet d'un refus de la part de la Task Force sont menés par la ville à l'aide d'autres moyens financiers tels que le FEADER, Interreg ou encore le FSE.

LOGIQUE PARTENARIALE

Les interactions entre les acteurs du territoire sont nombreuses et se traduisent notamment à travers :

- le Projet de territoire Wallonie Picarde 2025 (WAPI, IDETA, Ville de Tournai) ;
- la coopération transfrontalière Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai ;
- le projet de Smart City.

Le FEDER n'a pas spécifiquement joué un rôle de moteur dans la création de ces dynamiques de partenariat. Les acteurs se connaissent depuis longtemps et partagent des expériences de travail commun.

En revanche, les acteurs soulignent la dynamique créée à travers les projets FEDER et l'effet levier, de locomotive, que le FEDER peut avoir sur un territoire. L'effet d'amplification induit par le FEDER est mis en avant.

Les acteurs du pôle mettent également en exergue l'effet d'attractivité que peut engendrer le FEDER sur les moyens privés, les moyens publics sont un incitant pour les entreprises privés.

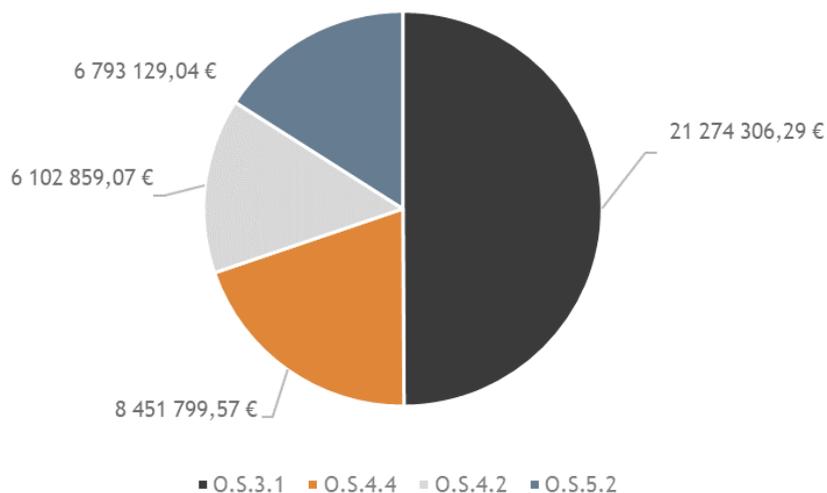
La programmation FEDER a également encouragé un partenariat structurel entre IDETA et l'intercommunale IPALLE dans l'objectif de développer un projet relatif à l'énergie et à la chaleur.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique(s) ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.3.1. : Revitalisation de l'espace public urbain
- O.S.4.4. : Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue
- O.S.4.2. : Améliorer l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises ou leur cadre physique d'accueil pour qu'elles puissent se doter des moyens nécessaires pour s'inscrire dans une économie à faible intensité de carbone et ainsi participer au processus de croissance et d'innovation régionale.
- O.S.5.2. : Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises

Montant octroyé par objectif spécifique visé :



21 274 306,29€ des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire 50% des moyens du territoire, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.3.1 « Revitalisation de l'espace public urbain ».

POLE URBAIN : LA LOUVIERE

Entité(s) concernée(s) : - Ville de La Louvière



Onze projets sont mis en œuvre au sein du pôle urbain de La Louvière. Sept projets sont coordonnés par la ville de La Louvière. A côté de ces projets, deux acteurs transversaux coordonnent des projets sur le territoire sans pour autant y avoir un ancrage territorial spécifique. Il s'agit de la DGO2 et de GEPART.

Le tableau ci-dessus fait état des projets réalisés dans le territoire :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Intermodalité	Ville de La Louvière	GEPART	Assainissement du site "Longtain - Contournement Est"	3.1.2	Friches	3 164 087,00€
Intermodalité	Ville de La Louvière	DGO1-Direction des Routes et Bâtiments	Contournement Est	4.4.1	Transport et mobilité durable	2 240 635,58€
Intermodalité	Ville de La Louvière	Ville de La Louvière	Acquisition terrain Laminoirs de Longtain	3.1.1	Transport et mobilité durable	1 104 524,31€
La barre au Centre : Pérennisation, revitalisation et valorisation du site et de l'infrastructure du canal du Centre historique classé au patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO.	DGO2 - Direction des Voies hydrauliques de Mons	DGO2 - Direction des Voies hydrauliques de Mons	Organisation de circuits de visite dans les structures des ascenseurs.	3.1.1	Culture et tourisme	330 913,95€
La barre au Centre : Pérennisation, revitalisation et valorisation du site et de l'infrastructure du canal du Centre historique classé au patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO.	DGO2 - Direction des Voies hydrauliques de Mons	DGO1-Direction des Routes et Bâtiments	Restauration du pont Capitte (RN 535, rue P Houtard) *	3.1.1	Culture et tourisme	824 886,95€
Réhabilitation de sites pollués	GEPART	GEPART	ZAE IDEA-Garocentre Magna Park	3.1.2	Friches	6 956 708,08€

* Ce projet a été abandonné, la modification devant le Gouvernement wallon est en cours

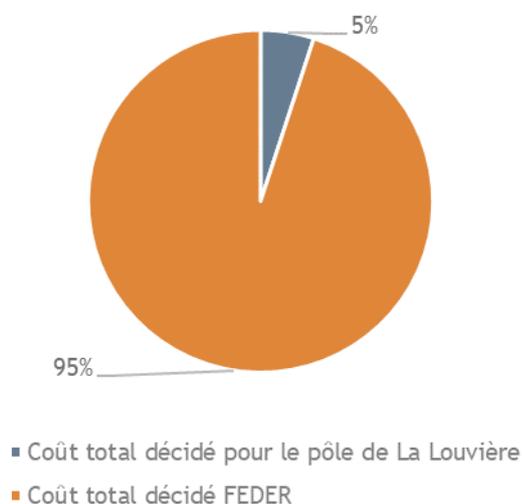
POLE URBAIN : LA LOUVIERE

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Rénovation urbaine du centre-ville de La Louvière (suite)	Ville de La Louvière	Ville de La Louvière	Acquisition de la propriété "CCC"	5.2.1	Transport et mobilité durable	1 677 091,16€
Rénovation urbaine du centre-ville de La Louvière (suite)	Ville de La Louvière	Ville de La Louvière	Désenclavement et viabilisation du Quartier Bocage	5.2.1	Transport et mobilité durable	4 139 612,00€
Rénovation urbaine du centre-ville de La Louvière (suite)	Ville de La Louvière	GEPART	Assainissement et démolitions sélectives du site CCC	3.1.2	Friches	2 995 000,00€
Rénovation urbaine du centre-ville de La Louvière (suite)	Ville de La Louvière	Ville de La Louvière	Désenclavement et viabilisation du site - aménagement des espaces publics : voirie de contre allée et place des Fours Bouteilles	3.1.1	Transport et mobilité durable	2 368 904,59€

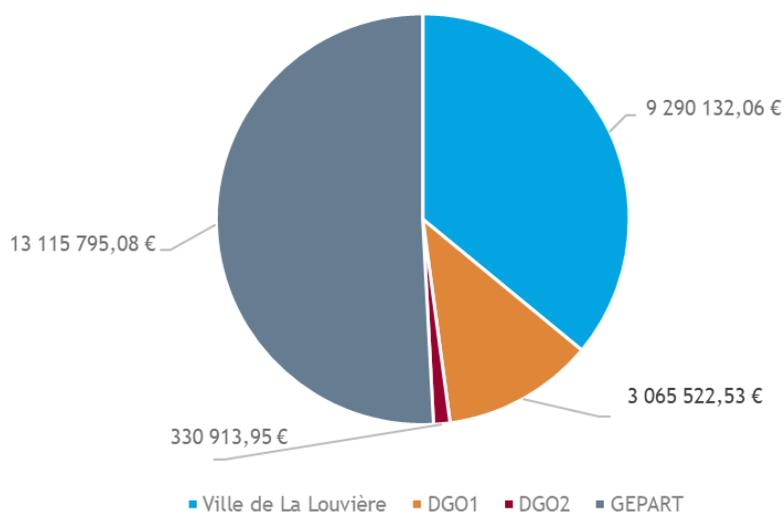
FINANCEMENT

Cout total décidé - Pôle de La Louvière :	25 802 363, 62 €
Cout total décidé - Ville de La Louvière :	9 290 132,06 €
Cout total décidé - DGO2 :	330 913,95 €
Cout total décidé - DGO1 :	3 065 522,53 €
Cout total décidé - GEPART :	13 115 795,08 €

Financement FEDER du pôle urbain par rapport au financement FEDER dans sa globalité



Répartition du budget du pôle urbain



STRATÉGIE

- Stratégie préexistante au FEDER
- Stratégie consécutive au FEDER

- Stratégie communale
- Stratégie supracommunale

- Implication d'autre(s) acteur(s)
- En chambre

Stratégie préexistante :

Les projets du territoire s'inscrivent dans une stratégie de long terme, préexistante à la programmation FEDER. La ville de La Louvière s'est dotée, en 2004, d'un projet de développement territorial. La stratégie de la ville s'appuie sur ce document structurant qui s'est vu renforcé au fil des ans par des études complémentaires (notamment : le schéma directeur de rénovation urbaine, les études sur la reconversion de La Louvière et de son Hinterland suite aux fermetures des entreprises sur ces sites). A travers ces différents plans, la ville a une bonne connaissance de ses besoins et des enjeux de son territoire.

Suite à ces projets, la ville de La Louvière a entamé une démarche de réactualisation de son projet de ville et du schéma de développement communal qui constitueront la base de réflexion de la ville pour la nouvelle programmation FEDER.

Stratégie supracommunale :

La ville de La Louvière s'inscrit, de manière claire et cohérente, dans la stratégie territoriale de développement durable du « Cœur du Hainaut, centres d'énergies ». L'ensemble des projets proposés sur le territoire ont été coordonnés et analysés par le Conseil de Développement du Cœur du Hainaut. Les projets portés doivent préalablement être approuvés par le Cœur du Hainaut afin de s'assurer qu'ils répondent aux enjeux du territoire et s'inscrivent dans une dynamique de redéploiement ambitieuse.

Ainsi, sur le territoire, le Cœur du Hainaut a réalisé un travail important de coordination et de répartition des projets entre les différents acteurs tout en assurant une cohérence sur le territoire.

Implication d'autres acteurs :

La ville de la Louvière a pensé et structuré ses projets en collaboration avec d'autres acteurs. Nous avons déjà pu constater que les projets proposés sont soumis au Conseil de Développement du Cœur du Hainaut pour approbation. Bien que les projets aient été structurés en interne, la ville a fait appel à d'autres acteurs, bénéficiaires, principalement pour des raisons de maîtrise foncière. Les acteurs soulignent la difficulté de coordonner ces bénéficiaires en raison du temps nécessaire que ces opérations requièrent.

Une logique de cascade est ici observée, l'intercommunale coordonne en termes de projets, la ville coordonne en termes de bénéficiaires, précédemment validés par l'intercommunale. Cette logique de validation et de coordination a un impact direct sur les délais.

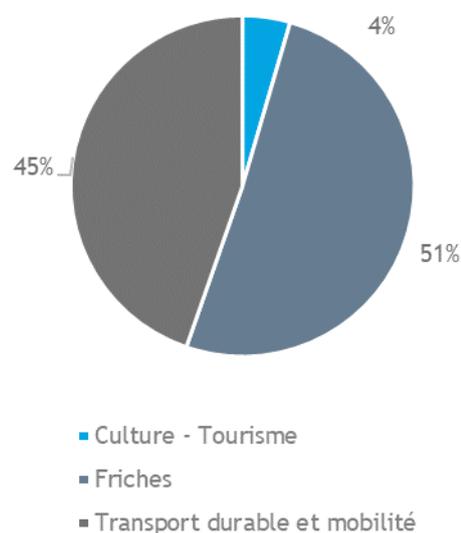
BESOINS

- | | | |
|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Friches | <input type="checkbox"/> Infrastructure | <input checked="" type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input checked="" type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input type="checkbox"/> Environnement |

A travers la mise en place de ses projets FEDER, le pôle de La Louvière souhaite répondre à trois types de besoins :

- des besoins en matière de réhabilitation de friche. A travers ces projets, les acteurs souhaitent renforcer l'attractivité du territoire. Ces assainissements de friches situées au cœur de la ville auront un impact sur l'image de la ville qui souhaite à la fois attirer de nouveaux habitants mais aussi maintenir sa population en centre-ville. L'assainissement et la viabilisation des friches « Bocage » et « Longtain » s'inscrivent dans cette logique. La friche « Boch » assainie lors de la précédente programmation a, quant à elle, fait d'objet d'aménagement de voirie au cours de la programmation.
- des besoins en termes de culture et tourisme. La DGO2 du SPW, en collaboration avec la Ville de La Louvière, consacre un portefeuille sur le canal du Centre historique. A travers ce projet, les acteurs souhaitent rendre le canal davantage attrayant et favoriser l'attractivité touristique du centre.
- des besoins en termes de transport durable et de mobilité. L'amélioration de l'accessibilité aux fonctions centrales des villes constitue un enjeu pour le territoire. Dans le prolongement de l'ambition du Conseil de Développement en termes énergétiques et environnementales, le territoire souhaite conforter sa vocation d'exemplarité dans la mise en œuvre d'une mobilité durable.

Investissement financier du pôle par catégorie de besoin



Les investissements du pôle sont majoritairement consacrés à des projets en réhabilitation de friches (à hauteur de 43%) et des projets en transport durable et mobilité.

Sources : *Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux*

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

Comme souligné précédemment, les projets du pôle s'inscrivent dans une stratégie plus large, coordonnée par le Conseil de Développement du Cœur du Hainaut. Les projets proposés par la Ville sont le résultat de réflexions antérieures.

Les projets ont fait l'objet d'une pré-sélection en interne sur base de leur éligibilité et de leur compatibilité avec les critères de sélection. Le Collège de la ville de La Louvière a sélectionné les projets tout en assurant la cohérence avec la stratégie du Cœur du Hainaut. La priorité a été mise sur les projets d'aménagement du territoire et de mobilité.

Une fois l'ensemble des projets du territoire présélectionné, IDEA a réalisé une relecture de l'ensemble des projets et a mené des études de faisabilité. Ces analyses ont permis de définir les projets des villes éligibles au FEDER. Pour ce qui concerne le portefeuille « intermodalité », ce dernier a fait l'objet d'une procédure de sélection spécifique. Un bureau d'étude externe et IDEA ont réalisé une relecture complète du portefeuille proposé.

La charge de travail nécessaire à la sélection et à la préparation des projets dans le cadre de l'appel à projet n'a pas été suffisamment anticipée. La ville de La Louvière a du faire appel à des ressources supplémentaires pour assurer ce suivi. La ville anticipe déjà la prochaine programmation et entame une réflexion sur la potentialité de créer une cellule FEDER dédiée à ces projets au sein de l'administration.

Projets adaptés aux critères FEDER

Tous les projets ont été sélectionnés sur base de leur compatibilité avec les critères FEDER. Il n'empêche que les acteurs ont tout de même dû réaliser un effort d'adaptation afin que les projets « rentrent dans les clous ».

Le portefeuille « intermodalité » a été pensé et structuré en fonction des critères de sélection. Ces projets, contrairement aux autres projets proposés par la Ville de La Louvière, ont fait l'objet d'une réflexion tardive et ont été pensés à l'opportunité du FEDER. Avant la programmation, le projet était au stade de concept. La conséquence d'une telle démarche est importante sur le projet qui a été, selon les acteurs, mal estimé principalement en raison des délais dans lesquels il a été conçu. Les acteurs attirent dès lors l'attention sur l'importance d'avoir, avant l'appel à projet, des projets suffisamment aboutis afin de disposer d'estimations qui reflètent au mieux la réalité de terrain.

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Nombre de projet(s) soumis : 44 (commune de La Louvière)
 Nombre de projet(s) sélectionné(s) : 7 (commune de La Louvière)

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

Les acteurs du pôle de La Louvière ont été confrontés, comme la plupart des acteurs, à une diminution de budget.

Le projet intermodalité de la ville de La Louvière a vu son budget diminué de 10% par rapport au budget initialement demandé. Le budget de 6 509 246,89 euros décidé a déjà été dépassé. Cette charge supplémentaire est principalement due à la mauvaise estimation qui a été réalisée. Le surplus du projet est pris en charge par la ville à travers ses fonds propres et par la plan infrastructure de la Région Wallonne.

La question des transferts de ressources d'un projet à l'autre est également soulevée par la ville. La SPAQUE intervient sur le territoire du pôle pour réaliser un assainissement. Le budget nécessaire au projet a été surestimé par la SPAQUE. Au final, la ville ne va pas bénéficier du reste du montant initialement prévu, qui pourrait le réinvestir dans un autre projet du portefeuille mais sera finalement consacré à un autre projet, sur un autre territoire, qui vise également la thématique d'assainissement. Cette logique, pour les acteurs territoriaux est caractérisée comme décourageante.

La ville souligne également que la logique de portefeuille bien que pertinente peut induire des difficultés et décourager les acteurs concernés au vu de la sélection des projets réalisée par la Task Force. Les acteurs territoriaux assurent une cohérence entre les projets d'un portefeuille et même entre les portefeuilles eux-mêmes. En revanche, ce souci de cohérence est rapidement balayé lors de la sélection des projets.

LOGIQUE PARTENARIALE

Les parties prenantes au sein des projets du territoire sont nombreuses.

Comme nous avons pu le constater, le Conseil de Développement du Cœur du Hainaut s'inscrit dans une démarche partenariale en rassemblant les acteurs et en assurant la coordination des projets.

D'autres partenariats se sont créés dans la mise en œuvre des projets, c'est notamment le cas avec :

- les acteurs privés dans le cadre des négociations menées pour le projet de contournement Est ainsi qu'avec la SNCB.
- l'université de Mons. Ce partenariat a vu le jour à l'opportunité du FEDER. La ville souhaite alimenter et enrichir ce partenariat.
- la SPAQUE, avec qui la ville de La Louvière a un partenariat privilégié.

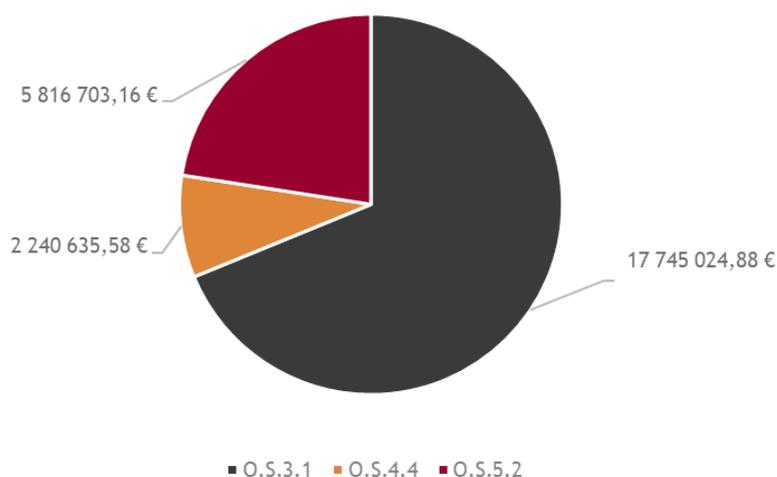
Les acteurs soulignent que le FEDER constitue un bon moyen de pression pour faire avancer les partenariats.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique(s) ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.3.1. : Revitalisation de l'espace public urbain
- O.S.4.4. : Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue
- O.S.5.2. : Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises

Montant octroyé par objectif spécifique visé :



17 745 024,88€ des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire 69% des moyens du territoire, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.3.1 « Revitalisation de l'espace public urbain ».

BINCHE - VILLE SECONDAIRE ASSOCIÉE AU POLE URBAIN DE LA LOUVIERE

La ville de Binche est associée au pôle urbain de La Louvière. Trois projets sont coordonnés par la ville de Binche en tant que chef de file, la Commune d’Anderlues est bénéficiaire d’un de ces projets. Le tableau ci-dessous fait état de ces projets :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Eco-quartiers et rénovation urbaine au service de l'Economie et de l'Emploi en Coeur de Hainaut	Ville de Binche	Commune d'Anderlues	ZACC du Viaduc - Eco-quartiers	4.3.1	Infrastructures	750 000,00€
Eco-quartiers et rénovation urbaine au service de l'Economie et de l'Emploi en Coeur de Hainaut	Ville de Binche	Ville de Binche	Ilot Pastures - Réhabilitation, Aménagements urbains, accessibilité	4.3.1	Infrastructures	2 316 348,21€
Eco-quartiers et rénovation urbaine au service de l'Economie et de l'Emploi en Coeur de Hainaut	Ville de Binche	Ville de Binche	Ilot Pastures - Eco-quartier	3.1.1	Transport et mobilité durable	750 000,00€

Stratégie

Une stratégie préexistante : La ville de Binche disposait d’une stratégie territoriale propre avant que l’appel à projet FEDER ne soit lancé en 2014. La ville de Binche a entamé une réflexion sur sa stratégie depuis quelques années, cette réflexion s’articule directement avec le plan de rénovation urbaine, le plan de remembrement urbain et le plan de mobilité communal. Les projets financés par le FEDER s’inscrivent dans une réflexion de longue date, le quartier sur lequel les projets sont initiés ont été ciblés par le schéma de développement économique et commercial comme problématique.

Une stratégie supracommunale : La ville de Binche s’est davantage inscrite dans une logique supra communale. Elle a entamé la réflexion sur les dossiers à déposer dans le cadre du FEDER au coté et sous la coordination d’IDEA. IDEA avait organisé et orchestré de nombreuses réunions dans l’objectif de coordonner les projets sur son territoire mais aussi d’en assurer la cohérence. Les réunions étaient organisées sur des thématiques bien spécifiques. Chaque acteur territorial a donc essayé d’intégrer ses projets au sein des thématiques mises en évidence par IDEA. Bien que la ville de Binche ait participé à ces réunions, elle a décidé - par crainte de ne pas bénéficier de suffisamment de moyens financiers - de mener et de proposer son propre portefeuille. Néanmoins, les projets proposés par la ville demeurent en cohérence avec les orientations d’IDEA.

Les besoins de la ville

A travers la mise en place de ses projets FEDER, la Ville de Binche souhaite répondre à des besoins en termes d’infrastructures, de transport durable et de mobilité. Les plans, programmes et analyses réalisés par la ville de Binche lui ont permis de prendre conscience que l’enjeu majeur de la ville se situait au niveau de l’accès à son centre urbain.

BINCHE - VILLE SECONDAIRE ASSOCIÉE AU POLE URBAIN DE LA LOUVIERE

Projets

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne : Les projets proposés par la ville de Binche étaient des projets anticipés bien avant l'appel à projets FEDER. Dans leur volonté de réaffecter le terrain, la ville de Binche avait anticipé l'acquisition du terrain et la démolition des bâtiments. Le projet s'inscrit dans une réflexion de long terme.

La ville de Binche souligne que, au vu du détail des informations requises dans les fiches, il est indispensable de proposer des projets suffisamment ficelés.

Projets adaptés aux critères FEDER : La difficulté des projets anticipés par les territoires est de les faire correspondre aux critères du FEDER. La ville a réalisé un effort conséquent pour faire rentrer ses projets dans les cases FEDER. A Binche, les différents départements de l'administration ont été consultés afin de mener une réflexion commune sur la manière d'adapter les projets au FEDER. Bien que la ville disposait d'une idée précise de son projet, les informations requises dans la fiche, l'estimation des coûts se sont révélés complexe en raison du détail de l'information demandée.

Les informations requises dans les fiches nécessitent, selon les villes concernées, des études préalables. Cependant, la ville ne dispose ni du temps ni du budget nécessaires pour réaliser ces études. En l'absence d'étude pointue, les estimations sont très souvent mal réalisées et les modifications qui s'en suivent sont nombreuses.

Complexité de mise en œuvre des projets pour lesquels la ville est chef de file mais pas le bénéficiaire : Pour le cas de Binche, la ville a hérité d'un projet de construction d'un écoquartier pensé et coordonné par IDEA. Trois communes s'étaient initialement rattachées à ce projet : Binche, Anderlues et Frameries. L'objectif était de travailler en collaboration avec l'UMons pour disposer d'outils de travail communs sur cette thématique. Le projet a été validé, mais la commune de Frameries a rapidement abandonné le projet, raison pour laquelle le projet a été rattaché au portefeuille de Binche avec, pour bénéficiaire, Anderlues. Être chef de file sans pour autant être bénéficiaire requiert, selon la ville de Binche, du temps et des efforts de coordination importants.

L'impact du refus de certains projets sur le territoire : Un certain nombre de projets soumis, par la ville de Binche, n'ont pas été retenus dans le cadre du FEDER. Ces refus n'ont pas eu un impact sur le territoire en tant que tel puisque ces projets, intégrés dans les stratégies territoriales de la ville, sont tout de même menés par ailleurs. La ville de Binche finance certains projets non-retenus en fonds propres, elle se dirige également vers d'autres appels à projets comme, par exemple, ceux du CGT pour les infrastructures touristiques et la rénovation urbaine.

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis : La ville a du faire face à une diminution du budget octroyé par rapport au budget initialement soumis. La ville de Binche doit par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre de ses projets, faire face à des surcoûts. Pour compenser ces surcoûts, la Ville a bénéficié d'une partie du FEDER redistribué. Ces fonds proviennent de projets abandonnés, de surplus d'autres projets sur d'autres territoires. La ville est également est mesure de supporter une partie de ces surcoûts en fonds propres.

POLE URBAIN : NAMUR

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Namur



Quatre projets sont mis en œuvre au sein du pôle urbain de Namur. Ces quatre projets sont coordonnés par le B.E.P.

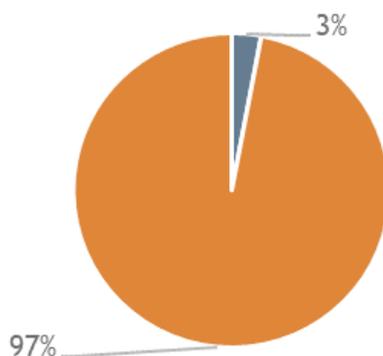
Le tableau ci-dessus fait état des projets réalisés dans le territoire :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
NAMUR INNOVATIVE CITY LAB	B.E.P. NAMUR	Ville de Namur	Espace Confluence - Aménagement de l'esplanade du Grognon et construction du bâtiment dédié à l'innovation urbaine	3.1.1	Transport et mobilité durable	6 192 740,19€
NAMUR INNOVATIVE CITY LAB	B.E.P. NAMUR	Ville de Namur	Namur - Espaces urbains intelligents	4.4.1	Transport et mobilité durable	6 046 000,00€
NAMUR INNOVATIVE CITY LAB	B.E.P. NAMUR	DGO2 - Direction des Voies hydrauliques de Namur	Espace Confluence - Passerelle cyclo-piétonne	5.2.1	Transport et mobilité durable	3 850 000,00€
NAMUR INNOVATIVE CITY LAB	B.E.P. NAMUR	DGO1 - Direction des Routes de Namur	Espace Confluence - Aménagement de la circulation (voiries et rond-point)	5.1.1	Transport et mobilité durable	2 200 000,00€

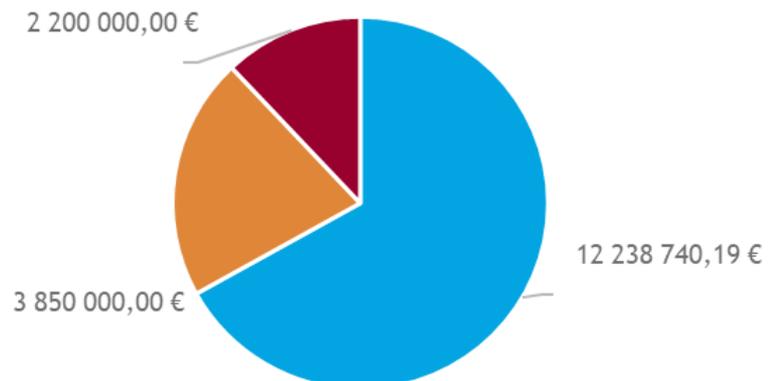
FINANCEMENT

Cout total décidé - Pôle de Namur :	18 288 740,19 €
Cout total décidé - DGO1	2 200 000,00 €
Cout total décidé - DGO2 :	3 850 000,00 €
Cout total décidé - Ville de Namur	12 238 740,19 €

Financement FEDER du pôle de Namur par rapport au financement FEDER dans sa globalité



Répartition du budget du pôle urbain de Namur



■ Coût total décidé pour le pôle de Namur
 ■ Coût total décidé FEDER

■ Ville de Namur ■ DGO2 ■ DGO1

STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Stratégie préexistante :

La Ville de Namur s'est inscrite dans le plan stratégique du B.E.P. pour le territoire provincial. Le B.E.P. est le partenaire incontournable du développement économique de Namur. Bien qu'au départ les deux acteurs, la Ville de Namur et le B.E.P, travaillaient chacun sur des portefeuilles séparés, il a été décidé, suite à une intervention du Bourgmestre de la Ville, de créer un portefeuille commun, cohérent pour le territoire. La stratégie territoriale de la Ville de Namur, et les projets qui en découlent, étaient déjà bien ficelés avec l'appel à projets FEDER. En revanche, le FEDER a permis de donner, à l'ensemble des projets de la Ville pour son territoire, une déclinaison « smart city ».

Pour définir sa stratégie, le pôle urbain de Namur s'est également reposé sur les constats et propositions issus de l'étude réalisée par la SOFRED intitulée « Une stratégie de développement économique et territorial pour la province de Namur. Analyse - Vision - Projets ».

Stratégie supracommunale, en chambre :

La Ville de Namur a davantage opté pour une stratégie supra communale coordonnée par le B.E.P. qui avait anticipé l'appel à projets. Le B.E.P. en tant que chef de file a coordonné et structuré le portefeuille NAMUR INNOVATIVE CITY LAB. Le portefeuille a été conçu de manière complémentaire et intégrée entre les acteurs stratégiques du territoire. Le B.E.P. en tant que chef de file a assuré la cohésion entre les différents projets proposés mais aussi la communication entre les différents partenaires.

BESOINS

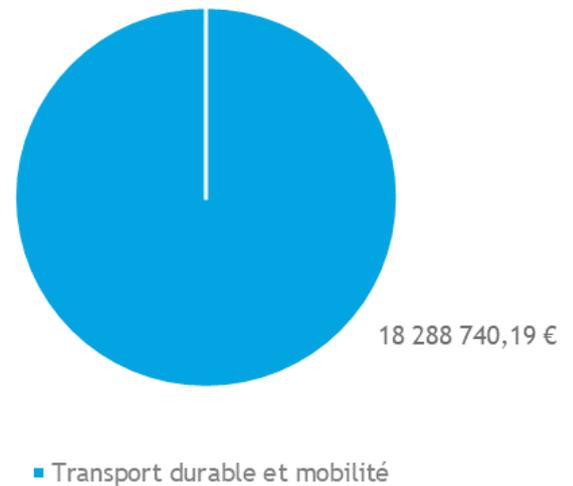
- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Friches | <input type="checkbox"/> Infrastructure | <input type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input checked="" type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input type="checkbox"/> Environnement |

A travers la mise en place de ses projets FEDER, le pôle de Namur souhaite répondre à un type de besoin en particulier, celui du transport durable et de la mobilité.

Cette thématique est prépondérante au sein du pôle urbain de Namur. Le B.E.P. coordonne trois projets liés à l'aménagement et à l'accessibilité de l'Espace Confluence. Ainsi, grâce au fonds européens, le quartier de la Confluence va être complètement réaménagé.

A travers ces projets structurants, Namur souhaite favoriser la mobilité, l'attractivité de l'espace public tout en s'inscrivant dans le développement durable de la ville.

Investissement financier du pôle par catégorie de besoin



Les investissements du pôle sont exclusivement consacrés à des projets en en transport durable et mobilité (100%).

Sources : *Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux*

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

La ville de Namur disposait des projets éligibles au FEDER avant l'appel à projet. Pour le projet de la passerelle, des études avaient déjà été menées au préalable. Pour le projet du Grognon, les grandes orientations avaient déjà été discutées et formalisées. La Ville s'est concentrée sur les projets pour lesquels la réflexion était déjà suffisamment avancée. Le choix stratégique des projets à proposer dans le cadre du FEDER s'est réalisé aisément.

La Ville de Namur souligne l'importance de disposer, au moment de l'appel à projets, de projets suffisamment ficelés. Une attention particulière est portée sur la maîtrise foncière considérée comme indispensable pour débiter et mener à bien un projet.

Projets adaptés aux critères FEDER

Bien que la Ville de Namur disposait des projets proposés dans ses cartons, il demeure périlleux de les faire rentrer dans les critères FEDER. Certains projets ont du être davantage adaptés pour répondre aux critères de sélection. Heureusement, pour la ville de Namur, les critères de sélection disposent d'un caractère subjectif qui laisse, aux acteurs, une marge de manœuvre.

Nombre de projet(s) soumis :	9 (BEP)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) :	4 (BEP)

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis

Pour faire face aux réductions budgétaires dans le cadre du FEDER, la Ville de Namur va mobiliser d'autres moyens de financement, principalement ses fonds propres, les moyens de la Région ou encore des compléments budgétaires FEDER. La Ville n'a pas fait appel à d'autres moyens de financements externes. Des montants soumis ont été considérés comme inéligibles, ça a eu un impact sur certains projets.

LOGIQUE PARTENARIALE

Les interactions avec l'intercommunale et le B.E.P. sont également enrichies par la programmation FEDER. A travers cette relation, une vision stratégique approfondie du territoire est pensée.

La Ville de Namur est favorable à ces logiques partenariales, le FEDER constitue une opportunité en la matière. En revanche, elle propose que l'administration régionale sensibilise davantage les acteurs sur ces dynamiques de co-construction car ce n'est pas inné pour les administrations locales. La Ville de Namur dispose d'une tradition de travail à l'échelle du territoire. Cette dernière travaille régulièrement avec les services du SPW sur son territoire, ils accompagnent la Ville de Namur dans son redéploiement.

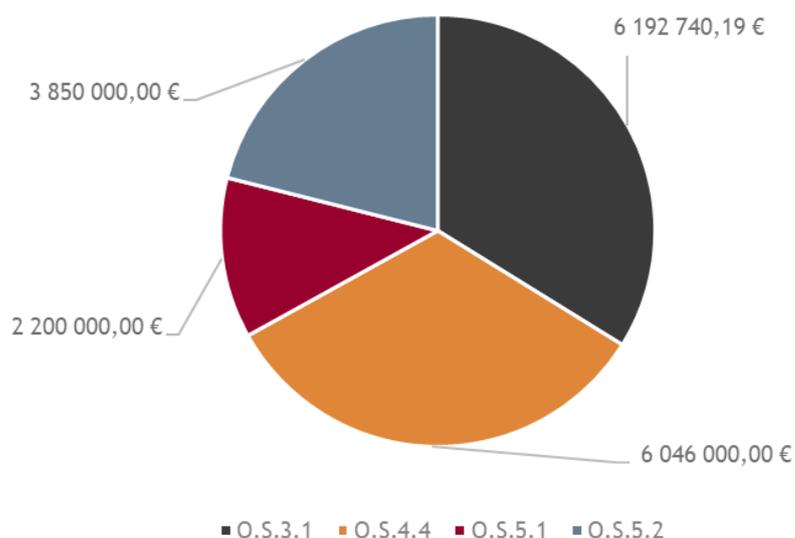
Le B.E.P. a la volonté de travailler sur une culture de collaboration entre partenaires. Les projets FEDER constituent l'opportunité de travailler sur cette culture, les acteurs partageant des objectifs communs.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique(s) ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.3.1. : Revitalisation de l'espace public urbain
- O.S.4.4. : Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue
- O.S.5.1. : Stratégie de développement à faible émission de carbone en zone urbaine
- O.S.5.2. : Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises

Montant octroyé par objectif spécifique visé :



Les moyens FEDER du pôle sont principalement répartis entre :

- l'objectif O.S.3.1 « Revitalisation de l'espace public urbain » (34% des moyens du pôle),
- L'objectif O.S.4.4 : « Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue » (33% des moyens du pôle).

POLE URBAIN : SAMBREVILLE

Entité(s) concernée(s) : - Commune de Sambreville



Quatre projets sont mis en œuvre au sein du pôle urbain de Sambreville. Ces derniers sont coordonnés par la Commune de Sambreville.

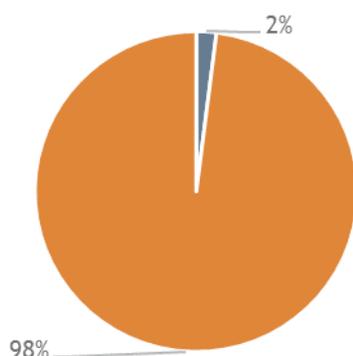
Le tableau ci-dessus fait état des projets réalisés dans le territoire :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	Commune de Sambreville	DGO1 - Direction des Routes de Namur	Création du Boulevard urbain du Val de Sambre	3.1.1	Transport et mobilité durable	2 200 098,18€
SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	Commune de Sambreville	Commune de Sambreville	Création du Parc des Générations - volet Parc	5.2.1	Environnement	1 359 000,00€
SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	Commune de Sambreville	Commune de Sambreville	Création du Parc des Générations - volet Pavillon	5.2.1	Culture et tourisme	1 641 000,00€
SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	Commune de Sambreville	GEPART	Assainissement des Produits chimiques d'Auvelais	3.1.2	Friches	3 387 000,00€

FINANCEMENT

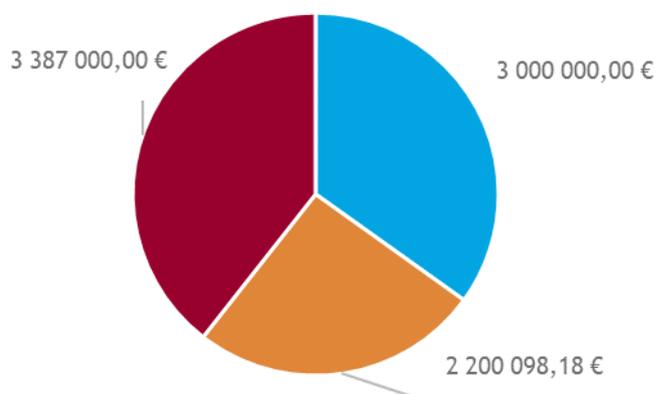
Coût total décidé - Pole de Sambreville :	8 587 098,18 €
Coût total décidé - Commune de Sambreville	3 000 000,00 €
Coût total décidé - DGO1	2 200 098,18 €
Coût total décidé - GEPART	3 387 000,00 €

Financement FEDER du pôle de Sambreville par rapport au financement FEDER dans sa globalité



■ Coût total décidé pour le pôle de Sambreville
■ Coût total décidé FEDER

Répartition du budget du pôle



■ Commune de Sambreville ■ DGO1 ■ GEPART

STRATÉGIE

- Stratégie préexistante au FEDER
- Stratégie consécutive au FEDER

- Stratégie communale
- Stratégie supracommunale

- Implication d'autre(s) acteur(s)
- En chambre

Stratégie préexistante :

La Commune de Sambreville dispose d'une bonne connaissance de son territoire. Cette vue transversale s'est construite à l'aide de nombreux plans/programmes sur la Commune. Le FEDER a joué un rôle prépondérant dans la construction de la stratégie de la Ville. La programmation précédente FEDER, entre autres choses, a convaincu la Commune de penser et de développer sa propre stratégie de territoire. Le FEDER a donc été un des éléments déclencheurs dans la construction de la stratégie. Aujourd'hui, la Commune dispose d'un plan de développement de la Basse-Sambre (logique géographique), conséquence directe de la mise en œuvre du programme. Ce document structurant identifie les besoins du territoire, définit la stratégie de territoire de la Commune en trois axes et oriente la politique communale menée.

Stratégie supracommunale :

La Commune de Sambreville n'a pas adopté une stratégie supra communale. La ville a planifié et organisé la sélection de ses projets en interne, en chambre. La ville a sollicité l'ensemble des bénéficiaires potentiels et a coordonné la construction des projets du portefeuille.

Implication d'autres acteurs :

La Commune de Sambreville a fait appel à un consultant externe en charge de la préparation de l'appel à projets et, par la suite, du suivi des projets. Basé sur son expérience des précédentes programmations, la Commune de Sambreville a choisi de faire appel à une main d'œuvre externe pour assurer la charge de travail que représente la préparation d'un appel à projet FEDER.

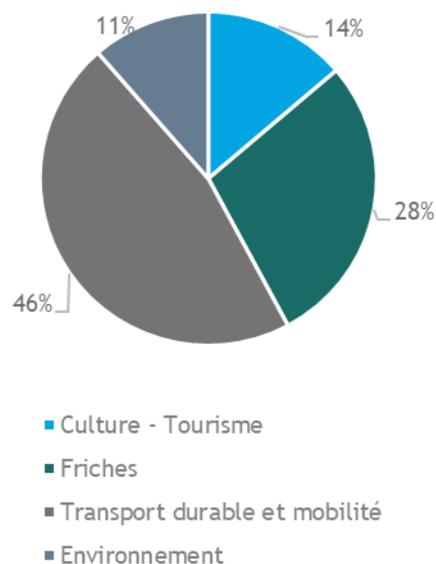
BESOINS

- | | | |
|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Friches | <input type="checkbox"/> Infrastructure | <input checked="" type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input checked="" type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input checked="" type="checkbox"/> Environnement |

A travers la mise en place de ses projets FEDER, le pôle urbain de Sambreville souhaite répondre à quatre types de besoins :

- des besoins en matière de réhabilitation de friche. A travers un projet d'assainissement, la Commune de Sambreville souhaite renforcer son attractivité, favoriser le verdissement et valoriser une friche industrielle. Ce projet s'inscrit dans une perspective de développement durable et de transition écologique.
- des besoins en termes de culture et tourisme. La Commune de Sambreville a développé un projet qui consiste en l'aménagement d'un espace à vocation récréative, sportive et culturelle. Ce projet répond également à des besoins environnementaux puisqu'il vise à recréer un véritable poumon vert au cœur de la ville.
- des besoins en termes de transport durable et de mobilité. La Commune de Sambreville développe également un projet de création d'un boulevard urbain afin de contribuer au renforcement de l'attractivité de Sambreville. Associée à ce pôle, la Commune de Farciennes développe également deux projets sur cette thématique.

Investissement financier du pôle par catégorie de besoin



Les investissements du pôle sont majoritairement consacrés à des projets en transport durable et mobilité (46%).

Sources : Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

La Commune de Sambreville a opéré une pré-sélection en interne sur base des projets proposés par les acteurs du territoire. Certains projets s'inscrivent dans une logique de continuité par rapport à la programmation précédente. A titre d'exemple, des terrains ont été assainis lors de la programmation 2007-2013, ils seront investis à l'aide des moyens de la programmation 2014-2020. La Commune a répertorié tous les sites pollués sur son territoire, le choix des terrains à rendre urbanisables s'est posé suite à une analyse du périmètre d'action. La Commune souhaite orienter son développement économique vers la Sambre, les projets orientés dans ce sens ont dès lors été prioritairement sélectionnés. La plupart des projets proposés par la Commune avaient fait l'objet de réflexion en amont, d'autres projets ont été conçus suite à l'appel à projets FEDER.

Projets adaptés aux critères FEDER

Les règles d'éligibilité des projets sont de plus en plus nombreuses et sont décrites comme de plus en plus complexes. Sur base des documents à leur disposition, les acteurs essaient d'adapter leur projet aux critères de sélection. Ces critères ne sont pas toujours bien compris par les acteurs de terrain. Pour exemple, la Commune de Sambreville s'est vu refusée un projet pour mauvaise compréhension d'un critère spécifique lié à l'activité économique du terrain à assainir.

Nombre de projet(s) soumis :	8 (commune de Sambreville)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) :	4 (commune de Sambreville)

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis

La Commune de Sambreville a également du faire face à des réductions budgétaires. La Commune cherche alors des moyens de financement supplémentaires. Ces diminutions créent, selon les acteurs, des tensions avec les partenaires car le projet doit tout de même être mené et ce malgré des moyens moindres. Pour faire face à ce type de réalité, la Commune divise ses projets en deux parties distinctes : une tranche fixe, qui doit être obligatoirement menée et, une tranche variable, qui sera menée si les moyens financiers sont disponibles.

Une difficulté supplémentaire est à pointer au sein de ce territoire. Le Ministre de la justice avait pour ambition de construire, sur le territoire de la Commune, une prison. La Commune avait dès lors proposé, dans le cadre de la programmation, un projet d'assainissement du site Saint-Gobain afin d'accueillir un nouveau bâtiment pénitentiaire. Ce projet devait générer entre 520 et 590 emplois. Cependant, le Gouvernement fédéral a décidé d'abandonner le projet. Les moyens ont dès lors été réaffectés à un autre projet du portefeuille.

LOGIQUE PARTENARIALE

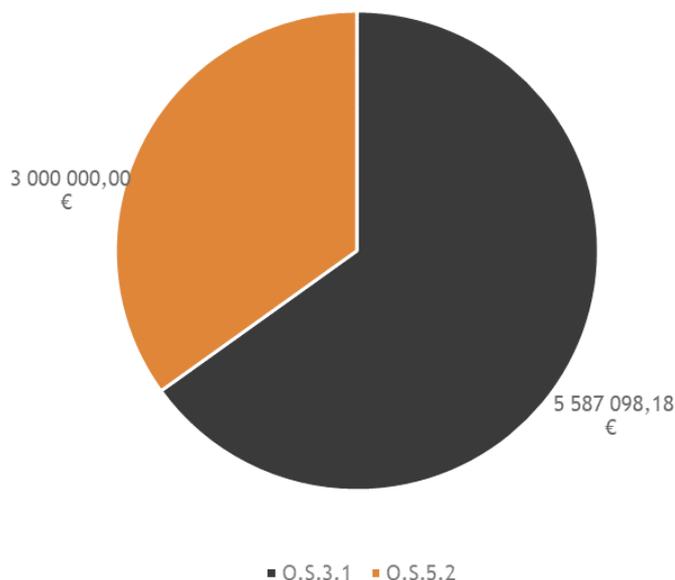
Dans le cadre de la mise en œuvre de son portefeuille, la Commune de Sambreville a développé un partenariat avec l'université de Liège et de Gembloux afin de mener les analyses de sols. Ce partenariat est une conséquence directe du FEDER. Les projets FEDER demandent un investissement conséquent en temps et en ressources humaines cependant ils permettent de fédérer les acteurs et les activités sur un territoire.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique(s) ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.3.1. : Revitalisation de l'espace public urbain
- O.S.4.4. : Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue
- O.S.5.2. : Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises

Montant octroyé par objectif spécifique visé :



5 587 098,18€ des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire 65% des moyens du pôle, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.3.1 « Revitalisation de l'espace public urbain ».

POLE URBAIN : SAMBREVILLE

FARCIENNES - VILLE SECONDAIRE ASSOCIÉE AU POLE URBAIN DE SAMBREVILLE

La ville de Farciennes est associée au pôle urbain de Sambreville. Deux projets sont mis en œuvre par la Ville de Farciennes. Le tableau ci-dessous fait état de ces projets :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Redynamisation urbaine de Farciennes	Commune de Farciennes	Commune de Farciennes	Création d'un passage des voies entre la Grand'Place et la rue Joseph Bolle	4.4.1	Transport et mobilité durable	1 000 000,00 €
Redynamisation urbaine de Farciennes	Commune de Farciennes	Commune de Farciennes	Aménagement de la rue Joseph Bolle en continuité de la Grand'Place	3.1.1	Transport et mobilité durable	2 341 207,54 €

La ville n'ayant pas été rencontrée, nous nous limitons simplement à citer les projets via le tableau ci-dessus. Il est tout de même important de faire apparaître cette ville associée au pôle puisque cette dernière est incluse dans les calculs relatifs aux pôles urbains. En effet, l'analyse thématique comprend les pôles urbains avec les villes secondaires.

POLE URBAIN : CHARLEROI

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Charleroi



Quatorze projets sont mis en œuvre au sein du pôle urbain de Charleroi. Onze projets sont coordonnés par la Ville de Charleroi, un projet est coordonné par I.G.R.E.T.E.C et un autre par l'Université de Mons. GEPART, acteur décentralisé, mène également un projet sur le territoire.

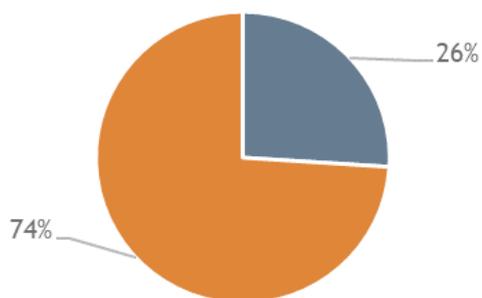
Le tableau ci-dessus fait état des projets réalisés dans le territoire :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Centre d'excellence en efficacité énergétique et développement durable	Patrimoine UMons	Centre universitaire Zénobe Gramme	Infrastructures du Centre d'excellence	4.3.1	Infrastructures	4 972 490,18€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Port Autonome de Charleroi	Le réaménagement des espaces publics le long de la voie d'eau	5.1.1	Environnement	5 230 000,00€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La redynamisation urbaine - Les grands axes	4.4.1	Environnement	20 864 476,43€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	Le Plan lumière	4.3.1	Infrastructures	1 834 362,48€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La redynamisation urbaine - Les espaces publics	4.4.1	Environnement	12 190 372,98€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La rénovation du Palais des expositions	3.1.1	Culture et tourisme	36 586 930,05€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La rénovation du Palais des Beaux-Arts	5.2.1	Infrastructures	4 540 000,00€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La construction d'une unité de production d'énergie pour des infrastructures publiques	4.5.1	Energie renouvelable	540 000,00€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La création d'un Centre de Congrès	3.1.1	Culture et tourisme	24 720 898,68€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Province du Hainaut	Restauration du patrimoine - BPS 22	4.3.1	Infrastructures	1 557 703,02€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Centre universitaire Zénobe Gramme	Le développement d'un pôle d'excellence Zénobe Gramme	3.1.1	Culture et tourisme	15 270 096,15€
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	GEPART	L'assainissement des chancres du coeur urbain	3.1.2	Friches	3 707 500,00€
Charleroi Porte Ouest - Création d'un pôle d'activités économiques urbain	I.G.R.E.T.E.C.	GEPART	3. Dépollution complémentaire d'une friche industrielle	3.1.2	Friches	4 368 800,00€
Réhabilitation de sites pollués	GEPART	GEPART	ZAE PAC-Lumat	3.1.2	Friches	8 686 118,82€

FINANCEMENT

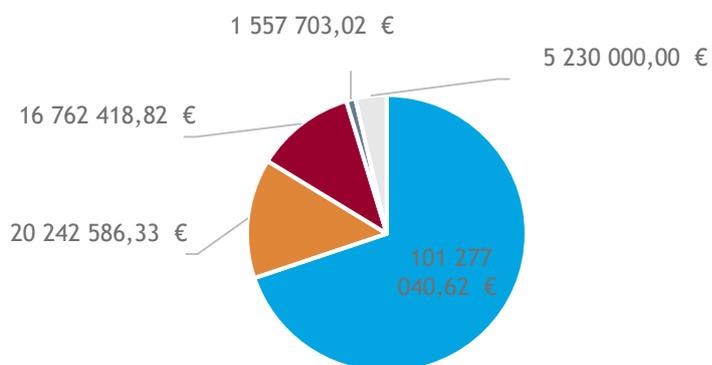
Cout total décidé - Pôle de Charleroi :	145 069 742, 79 €
Cout total décidé - Ville de Charleroi :	101 277 040,62 €
Cout total décidé - Centre universitaire Zénobe Gramme :	20 242 586,33 €
Cout total décidé - GEPART :	16 762 418,82 €
Cout total décidé - Province du Hainaut :	1 557 703,02 €
Cout total décidé - Port Autonome de Charleroi :	5 230 000,00€

Financement FEDER du pôle de Charleroi par rapport au financement FEDER dans sa globalité



- Coût total décidé pour le pôle de Charleroi
- Coût total décidé FEDER

Répartition du budget du pôle



- Ville de Charleroi
- Centre universitaire Zénobe Gramme
- GEPART
- Province du Hainaut
- Port Autonome de Charleroi

STRATÉGIE

- Stratégie préexistante au FEDER
- Stratégie consécutive au FEDER

- Stratégie communale
- Stratégie supracommunale

- Implication d'autre(s) acteur(s)
- En chambre

Stratégie préexistante :

Le portefeuille Charleroi District Créatif s'intègre pleinement dans la stratégie de long terme de la ville de Charleroi. Cette stratégie repose sur plusieurs documents stratégiques communaux : le Schéma de structure de la ville de Charleroi, le Plan communal de mobilité et le Masterplan de la ville haute. Cette stratégie s'inscrit directement dans les efforts de la ville pour reconvertir son ancien bassin industriel. La ville dispose d'une vue pointue sur les besoins et enjeux de son territoire.

Les projets proposés par la ville de Charleroi se concentrent majoritairement sur le territoire de la ville haute de Charleroi. La logique est dès lors de poursuivre les efforts consentis lors de la précédente programmation où les investissements avaient été concentrés sur la ville basse.

Le portefeuille qui vise le développement du Centre d'excellence de l'Université de Mons s'inscrit également dans cette stratégie territoriale. A travers l'infrastructure du bâtiment, la ville ambitionne de réunir établissements de recherche et entreprises pour faire de Charleroi un acteur moteur du développement économique.

A travers cette approche intégrée, le pôle de Charleroi ambitionne de répondre au déficit d'attractivité de son centre urbain.

Stratégie supracommunale :

Une logique supra communale a été adoptée sur le territoire. L'intercommunale I.G.R.E.T.E.C. joue un rôle moteur sur le territoire en soutenant les projets structurants de la Ville de Charleroi et de la Commune de Farciennes et en définissant les orientations stratégiques.

Les acteurs territoriaux ont bénéficié du soutien d'I.G.R.E.T.E.C dans la rédaction de leurs fiches projets. I.G.R.E.T.E.C. est également en charge de la gestion de la maîtrise d'ouvrage des projets de la ville (réalisation d'études techniques et économiques). I.G.R.E.T.E.C. dispose des moyens humains nécessaires pour assurer un suivi efficace des projets.

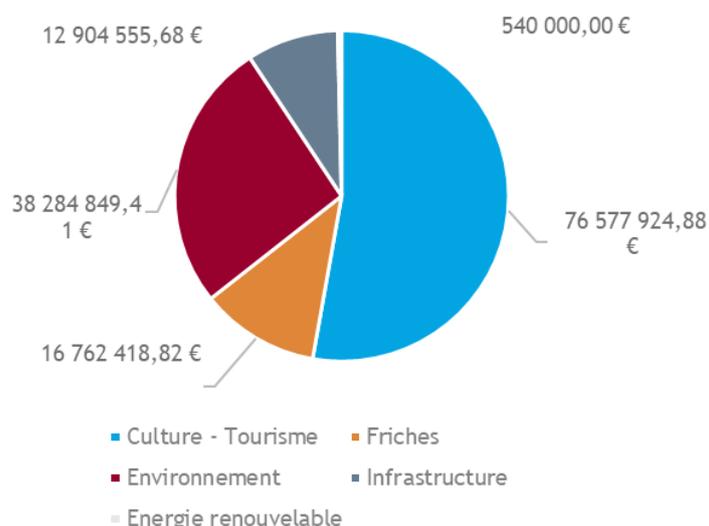
BESOINS

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Friches | <input checked="" type="checkbox"/> Infrastructure | <input checked="" type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input checked="" type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input checked="" type="checkbox"/> Environnement |

A travers la mise en place de ses projets FEDER, le pôle de Charleroi souhaite répondre à différents types de besoins :

- des besoins en matière de réhabilitation de friche. A travers différents projets d'assainissement, le territoire souhaite renforcer l'accessibilité au pôle économique du cœur urbain.
- des besoins en termes de culture et tourisme. La Ville de Charleroi mène trois projets de grande envergure : la création d'un Centre de Congrès, la rénovation du Palais des expositions, le développement d'un pôle d'excellence Zénobe Gramme. A travers ces projets, le territoire souhaite renforcer son attractivité urbaine et être reconnu comme pôle urbain majeur en Région wallonne.
- des besoins en infrastructure. La ville de Charleroi souhaite remettre en valeur certains de ses édifices pour favoriser l'attractivité urbaine tout en se donnant pour objectif de diminuer les émissions de gaz à effet de serre.
- des besoins en matières d'énergie renouvelable. La ville de Charleroi se donne pour ambition de développer une stratégie visant à diminuer les émissions de gaz à effets de serre des bâtiments publics. Elle mène, dans ce cadre, un projet pilote qui vise à développer une démarche énergétique intelligente et durable au cœur de la ville.
- des besoins en environnement. La ville de Charleroi souhaite aménager et développer le potentiel de ses espaces publics. Ce projet vise notamment à permettre aux citoyens de se réappropriier les lieux et à favoriser les modes doux de déplacement.

Investissement financier du pôle par catégorie de besoin



76 577 924,88 €, soit 52,8% des investissements du pôle, sont consacrés à des projets qui visent à promouvoir la culture et le tourisme au sein du pôle de Charleroi.

Sources : Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

Le pôle de Charleroi dispose d'une bonne connaissance du fonctionnement du FEDER grâce à l'expérience acquise au fil des programmations précédentes. Cette expertise a permis au territoire de rapidement cibler les projets éligibles dans le cadre du FEDER. Grace au travail de coordination réalisé par I.G.R.E.T.E.C., une cohérence entre les projets du territoire a été assurée. Tous les projets soumis dans le cadre du FEDER passent par I.G.R.E.T.E.C qui dispose d'un bureau d'études complet. L'organisme accompagne les acteurs du territoire dans leurs recherches de subsides pour mener à bien leurs projets de développement territorial.

Fort de leur expérience, les acteurs soulignent l'importance d'entamer la réflexion sur les projets à soumettre deux à trois ans en amont de l'appel à projet FEDER. Les projets proposés par le territoire ont été déterminés en cohérence avec les critères de sélection FEDER, les critères objectifs du Conseil de développement stratégique et les priorités identifiées dans la déclaration de politique régionale. Les projets proposés étaient des projets matures et nécessitant la mobilisation du FEDER.

La Ville de Charleroi a entamé ses projets dès la première décision du Gouvernement Wallon.

Projets adaptés aux critères FEDER

Les projets soumis sur le territoire sont adaptés aux critères du FEDER. Le pôle disposait d'une bonne compréhension des critères de sélection, les fiches déposées ont tout de même dû faire l'objet d'ajustements mais ces derniers n'ont pas été transcendants. La ville de Charleroi caractérise ces critères comme globaux et dès lors peu contraignants.

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Nombre de projet(s) soumis : 13 (ville de Charleroi)
 Nombre de projet(s) sélectionné(s) : 11 (ville de Charleroi)

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

Les acteurs du pôle se disent favorables à la logique portefeuilles/projets. En revanche, ils soulignent les efforts à réaliser pour assurer la cohérence entre les portefeuilles et au sein même d'un portefeuille. Ce souci de cohérence est, selon les acteurs, mis à mal par le processus de sélection des projets par la Task Force.

Comme la plupart des acteurs territoriaux, la Ville de Charleroi a du faire face à des diminutions budgétaires. Ces réductions sont, pour certains projets, problématiques. Pour le projet dédié à la rénovation du Palais des expositions, la Ville de Charleroi a été confrontée à des bureaux d'études peu enclins à réaliser le projet en raison du montant disponible. Ces réductions obligent les bureaux d'études à trouver des solutions, des alternatives innovantes.

En raison de la non sélection de certains projets du portefeuille Charleroi District Créatif, la Ville de Charleroi constate que le portefeuille répond dans une moindre mesure au volet « innovation / smart city » initialement prévu.

Les acteurs soulignent également l'effet bénéfique des projets FEDER sur l'attractivité des investissements privés. Le cadre de qualité proposé par les projets FEDER encourage le secteur privé à investir dans les villes.

LOGIQUE PARTENARIALE

Une logique partenariale forte est observée sur le territoire de Charleroi où les forces vives de la région collaborent au développement du territoire. Cette logique partenariale n'est pas issue du FEDER mais est le résultat de collaborations de longue date entre les acteurs.

Dans la gestion de son portefeuille, la ville de Charleroi organise, en tant que chef de file, des rencontres individuelles avec l'ensemble de ses bénéficiaires. Les relations sont davantage bilatérales. La collaboration avec les bénéficiaires est positive, les bénéficiaires sont relativement autonomes dans la mise en œuvre de leurs projets. Les synergies locales sont caractérisées comme « durables ».

La ville de Charleroi a construit, au fil des ans, un partenariat privilégié avec le Port autonome de Charleroi.

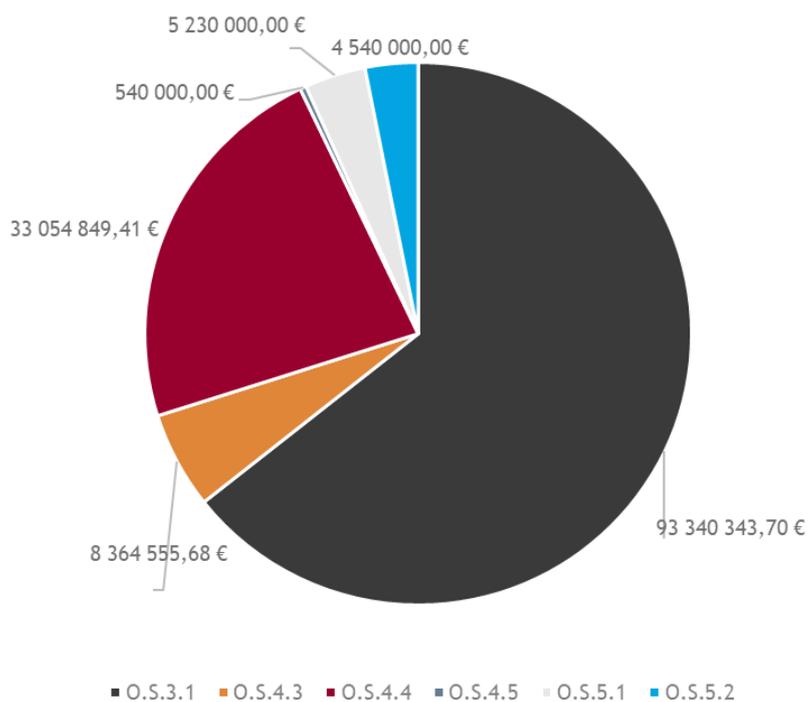
Les projets initiés dans le cadre du FEDER permettent aux opérateurs de s'associer entre eux sectoriellement. Cette diversité de partenariat est encouragée par le FEDER, la mixité des partenaires n'entraîne pas - selon les acteurs - une complexification car ils poursuivent des objectifs communs. Ces partenariats ne sont pas uniquement des partenariats de gestion mais ils constituent de véritables communautés d'intérêt.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique(s) ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.3.1. : Revitalisation de l'espace public urbain
- O.S.4.3. : Des bâtiments plus économes en énergie
- O.S.4.4. : Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue
- O.S.4.5. : Production et utilisation accrues de cogénération chaleur/puissance
- O.S.5.1. : Stratégie de développement à faible émission de carbone en zone urbaine
- O.S.5.2. : Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises

Montant octroyé par objectif spécifique visé :



93 340 343,70€ des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire 64% des moyens du territoire, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.3.1 « Revitalisation de l'espace public urbain ».

POLE URBAIN : MONS

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Mons



Quinze projets sont mis en œuvre au sein du pôle urbain de Mons. Douze projets sont coordonnés par la Ville de Mons, deux projets par IDEA et un projet par HYGEA.

Le tableau ci-dessus fait état des projets réalisés dans le territoire :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Création d'une recyclerie sur le territoire « Cœur du Hainaut, Centre d'énergies »	HYGEA	HYGEA	Recyclerie	5.1.1	Environnement	419 876,00€
Distribution d'énergie	I.D.E.A.	I.D.E.A.	GEOTHERWALL_DOUBLE T 1	4.1.1	Energie renouvelable	14 343 953,83€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	La Galerie du Centre	3.1.1	Culture et tourisme	9 824 876,20€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Centre logistique urbain	5.1.1	Environnement	3 364 625,00€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Expositions "nouvelle génération" et mapping	5.2.1	Culture et tourisme	1 360 000,00€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Quartier Gare-Congrès	3.1.1	Transport et mobilité durable	11 921 234,20€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	GEPART	Assainissement du site « Grands Prés, avenue des bassins »	3.1.2	Friches	1 823 000,00€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Hôtel de Ville (Mons): vers une meilleure efficacité énergétique	4.3.1	Infrastructures	5 939 415,89€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Plan Lumière	4.3.1	Infrastructures	2 437 027,37€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Les voiries	3.1.1	Transport et mobilité durable	2 684 048,23€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Square Saint-Germain	5.2.1	Culture et tourisme	907 688,00€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	La Place Nervienne	3.1.1	Transport et mobilité durable	6 812 079,47€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Maison Jean Lescarts	3.1.1	Culture et tourisme	2 347 570,70€
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Maison espagnole - Maison des Patrimoines UNESCO	5.2.1	Culture et tourisme	200 000,00€
ZAE Cœur du Hainaut 2025	I.D.E.A.	I.D.E.A.	Requalification du Hall-relais Initialis à Mons	4.2.3	Environnement	977 013,82€

POLE URBAIN : MONS

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Mons

Quinze projets sont mis en œuvre au sein du pôle urbain de Mons. Douze projets sont coordonnés par la Ville de Mons, deux projets sont gérés par IDEA et un projet est porté par HYGEA.

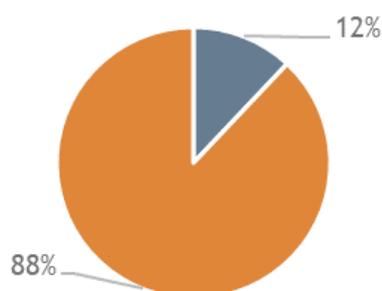
Le tableau ci-dessus fait état des projets réalisés dans le territoire :



FINANCEMENT

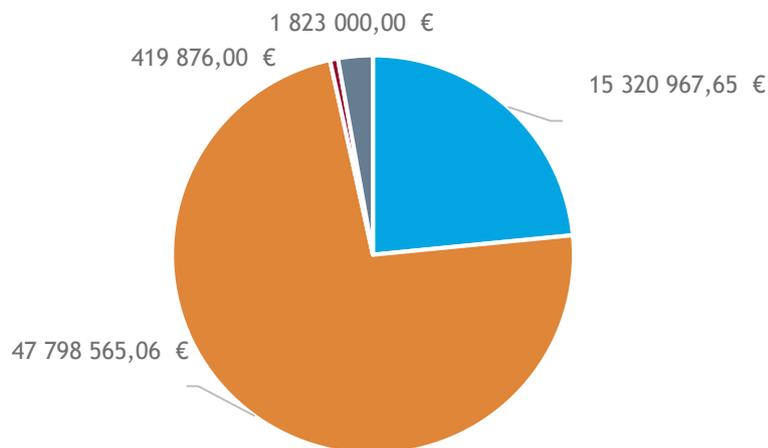
Cout total décidé - Pole de Mons :	65 365 408,71 €
Cout total décidé - Ville de Mons :	47 798 565,06 €
Cout total décidé - HYGEA :	419 876,00 €
Cout total décidé - IDEA :	15 320 967,65 €
Cout total décidé - GEPART :	1 823 000,00 €

Financement FEDER du pôle de Mons par rapport au financement FEDER dans sa globalité



- Coût total décidé pour le pôle de Mons
- Coût total décidé FEDER

Répartition du budget du pôle



- I.D.E.A.
- Ville de Mons
- HYGEA
- GEPART

STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Stratégie préexistante :

La ville de Mons a développé une stratégie urbaine intégrée en phase avec les problématiques et enjeux de son territoire. Six défis majeurs ont été identifiés dans cette stratégie et ont servi de fil conducteur pour la programmation 2014-2020, il s'agit :

- de la redynamisation commerciale du centre ville,
- du développement économique durable pour la création d'emplois,
- de l'amélioration du cadre de vie,
- de l'amélioration de la mobilité,
- du développement touristique et culturel,
- de la transformation progressive de Mons en "Smart capitale culturelle wallonne"

La ville de Mons s'assure de la cohérence de sa stratégie au fil des programmations FEDER. La ville, pour penser sa stratégie, s'appuie majoritairement sur les effets levier créés par les projets FEDER des anciennes programmations. Le projet de ville, Mons 2015, a permis à la ville de Mons de penser son développement et de l'orienter vers le développement créateur d'emplois. A travers les financements FEDER, la ville de Mons souhaite développer et renforcer son attractivité pour faire de la ville un pôle urbain dominant sur le territoire Cœur du Hainaut.

Stratégie supracommunale :

La ville de Mons s'est inscrite dans une logique supra communale. Le projet « Mons2020 » est le fruit d'une large réflexion menée avec les acteurs du territoire. La ville de Mons a participé au travail de réflexion et de coordination territoriale mise en place par le Cœur du Hainaut. Le Cœur du Hainaut avait, dans le cadre de l'appel à projets FEDER, organisé et orchestré de nombreuses réunions dans l'objectif de coordonner les projets sur son territoire mais aussi d'en assurer la cohérence. Les réunions étaient organisées sur des thématiques bien spécifiques. Chaque acteur territorial a donc essayé d'intégrer ses projets au sein des thématiques mises en évidence par le Cœur du Hainaut. La ville de Mons souligne la difficulté, dans cette logique de coordination, de s'intégrer dans des projets transversaux avec différents acteurs sur le territoire.

POLE URBAIN : MONS

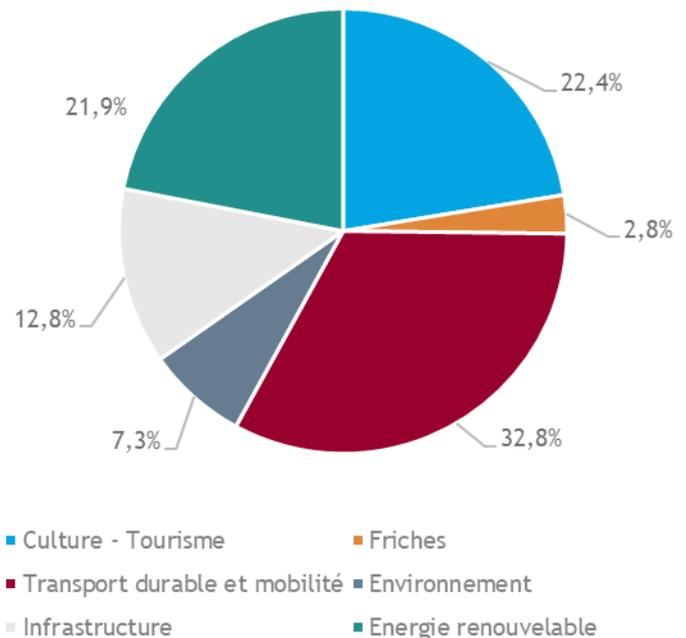
BESOINS

- Friches
- Infrastructure
- Culture - tourisme
- Energie renouvelable
- Transport durable et mobilité
- Environnement

A travers la mise en place de ses projets FEDER, le pôle de Mons souhaite répondre à différents types de besoins :

- des besoins en matière de réhabilitation de friche. Un projet de réhabilitation de site industriel est en cours sur le territoire, réalisés par GEPART (Site Grands Prés). La reconversion de ces sites a pour objectif de renforcer la compétitivité et l'attractivité du territoire.
- des besoins en termes de culture et tourisme. La ville de Mons mène cinq projets qui ont pour objectif de renforcer le potentiel touristique de la ville et de participer à l'attractivité économique du territoire (Galerie du Centre, Expositions « nouvelles génération »s, Square Saint Germain, Maison Jean Lescarts, Maison espagnole). Ces projets sont des démonstrateurs importants pour l'image du territoire.
- des besoins en termes de transport durable et de mobilité. La Ville de Mons développe des projets sur cette thématique et ce notamment dans l'objectif d'améliorer l'impact environnemental des transports actuels, de renforcer la sécurité des citoyens, de stimuler l'implantation de nouveaux commerces, d'améliorer l'attractivité du territoire.
- des besoins en infrastructure. La ville de Mons investit dans ses infrastructures pour améliorer l'attractivité du cadre de vie par le traitement intelligent de l'espace en milieu urbain.
- des besoins en matières d'énergie renouvelable. IDEA mène un projet, le projet Geotherwall, avec pour ambition de concilier compétitivité économique et performance environnementale sur le territoire.

Investissement financier du pôle par catégorie de besoin



24 417 361,90€, soit 32,8% des investissements du pôle, sont consacrés à des projets qui visent à développer le transport durable et la mobilité dans le pôle.

Sources : Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux

- des besoins en matière environnementale. HYGEA mène un projet de recyclerie qui vise une meilleure gestion des déchets ménagers. La ville de Mons mène également des projets qui ont un impact environnemental positif (par exemple : une meilleure efficacité énergétique, une réduction de la consommation d'énergie) et permettent une meilleure qualité de vie pour les citoyens.

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

La ville de Mons a déposé des projets dont le stade de réflexion variait fortement en fonction du projet. Certains projets étaient dans les cartons de l'administration depuis plusieurs années, d'autres étaient encore au stade d'idée/ de concept au moment de l'appel à projet. La ville de Mons a priorisé les projets à sa disposition sur base : de leur caractère structurant, innovant et de leur impact sur le territoire. La ville a adopté la logique selon laquelle un maximum de projets devaient être soumis afin de disposer d'une part du financement suffisamment importante. Tous les projets éligibles au financement FEDER ont été déposés.

Projets adaptés aux critères FEDER

La ville de Mons a adopté une approche bien spécifique, à savoir celle de proposer un maximum de projets dans l'objectif de bénéficier d'un maximum de moyen. La ville s'est tout de même assurée de la cohérence entre les projets proposés et les critères de sélection.

Nombre de projet(s) soumis :	40 (ville de Mons)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) :	12 (ville de Mons)

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

La ville de Mons a du faire face à des diminutions budgétaires. Les raisons de ces diminutions ne sont pas suffisamment justifiées. Pour les projets non retenus ou sous-financés, la Ville de Mons fait appel à d'autres moyens de financement (exemples du Plan d'investissement communal, du Périmètres de remboursement urbain, les moyens de la Fédération Wallonie Bruxelles).

La ville de Mons a également été informé de certains critères à posteriori (par exemple, il n'est pas possible de consacrer plus de 30% du montant total de la fiche pour une acquisition).

LOGIQUE PARTENARIALE

Le FEDER constitue une opportunité pour la création de synergies entre les acteurs d'un même territoire. A travers la dynamique initiée par le Cœur du Hainaut, les acteurs ont pu se rencontrer et réfléchir ensemble au développement de leur territoire. IDEA a été partie prenante à la définition de la stratégie du territoire.

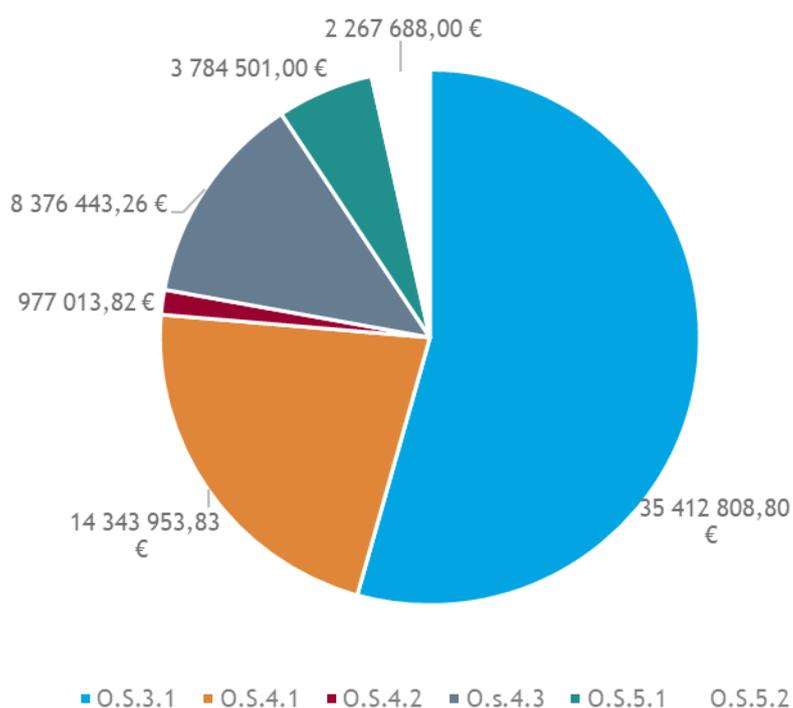
Le rôle de chef de file, endossé par la Ville de Mons, permet de créer des collaborations mais requiert, selon les acteurs, un investissement en temps très intense.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique(s) ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.3.1. : Revitalisation de l'espace public urbain
- O.S.4.1. : Augmentation de la production d'électricité et de chaleur à partir de sources d'énergie renouvelables
- O.S.4.2. : Consommation d'énergie par les entreprises plus efficace
- O.S.4.3. : Des bâtiments plus économes en énergie
- O.S.5.1. : Stratégie de développement à faible émission de carbone en zone urbaine
- O.S.5.2. : Augmenter l'attractivité des pôles urbains tant pour les citoyens, que pour les visiteurs et les entreprises

Montant octroyé par objectif spécifique visé :



35 412 808,80€ des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire 54% des moyens du territoire, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.3.1 « Revitalisation de l'espace public urbain ».

POLE URBAIN : MONS

QUAREGNON - VILLE SECONDAIRE ASSOCIÉE AU POLE URBAIN DE MONS

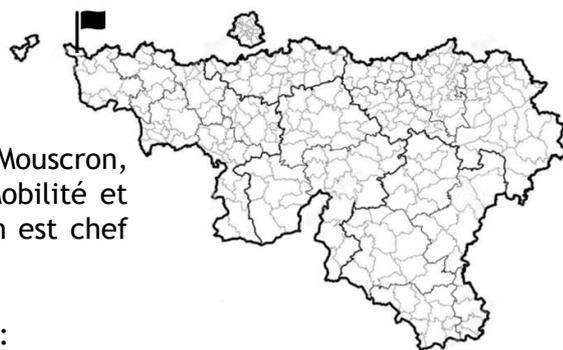
La ville de Quaregnon est associée au pôle urbain de Mons. Deux projets sont mis en œuvre par la Ville de Quaregnon. Le tableau ci-dessous fait état de ces projets :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Quaregnon : rénovation du quartier de Monsville	Commune de Quaregnon	Commune de Quaregnon	Réhabilitation de l'impasse Randour	3.1.1	Transport et mobilité durable	615,550.38 €
Quaregnon : rénovation du quartier de Monsville	Commune de Quaregnon	Commune de Quaregnon	Place de la Chapelle et rue du Peuple: aménagement de square et de voirie résidentielle	3.1.1	Transport et mobilité durable	385,970.36 €

La ville n'ayant pas été rencontrée, nous nous limitons simplement à citer les projets via le tableau ci-dessus. il est tout de même important de faire apparaître cette ville associée au pôle puisque cette dernière est incluse dans les calculs relatifs aux pôles urbains. En effet, l'analyse thématique comprend les pôles urbains avec les villes secondaires.

PÔLE URBAIN : MOUSCRON

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Mouscron



Quatre projets sont mis en œuvre au sein du pôle territorial de Mouscron, deux au sein de la ville de Mouscron mais aussi un pour le SPW Mobilité et Infrastructures ainsi que un autre pour l'OTW. La Ville de Mouscron est chef de file.

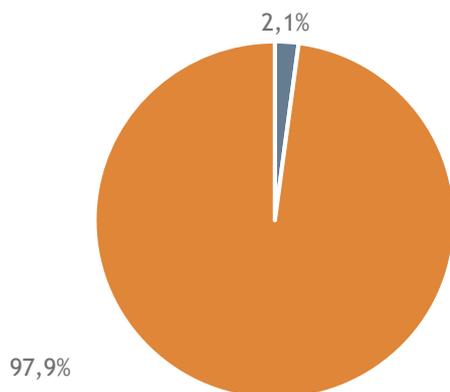
Le tableau ci-dessous fait état des projets réalisés dans le territoire :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
MOUSCRON - Pôles et Axes structurants - Développement - Revitalisation.	Ville de Mouscron	Ville de Mouscron	Aménagement de l'espace public du centre-ville.	4.4.1	Environnement	6 215 725,14€
MOUSCRON - Pôles et Axes structurants - Développement - Revitalisation.	Ville de Mouscron	Ville de Mouscron	Espace de la Gare - Aménagement des voiries communales aux abords de la Gare de Mouscron	5.1.1	Environnement	3 551 000,00€
MOUSCRON - Pôles et Axes structurants - Développement - Revitalisation.	Ville de Mouscron	DGO1-Direction des Routes et Bâtiments	Espace de la Gare - Aménagement des voiries régionales aux abords de la Gare de Mouscron.	5.1.1	Environnement	1 419 000,00€
MOUSCRON - Pôles et Axes structurants - Développement - Revitalisation.	Ville de Mouscron	OTW	Espace de la Gare - Aménagement de la Gare des bus aux abords de la Gare de Mouscron.	4.4.1	Transport et mobilité durable	697 376,26€

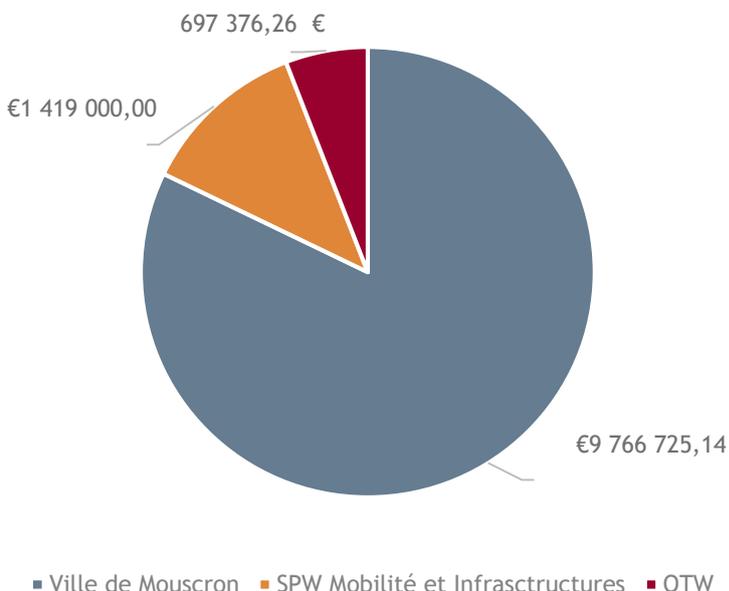
FINANCEMENT

Cout total décidé - pôle :	11 883 101,40,00 €
Cout total décidé - Ville de Mouscron :	9 766 725,14€
Cout total décidé - SPW Mobilité et Infrastructures:	1 419 000,00€
Cout total décidé - OTW :	697 376,26€

Financement FEDER du pôle de Mouscron par rapport au financement FEDER dans sa globalité



Répartition du budget du pôle



STRATÉGIE

- Stratégie préexistante au FEDER
- Stratégie consécutive au FEDER

- Stratégie communale
- Stratégie supracommunale

- Implication d'autre(s) acteur(s)
- En chambre

Stratégie préexistante :

Le pôle de Mouscron et donc la ville disposait d'un schéma de développement communal, d'un schéma directeur pour sa gare ainsi que d'un plan communal de mobilité. De cette manière, avec un masterplan, l'acquisition par la ville d'une stratégie politique claire était indispensable au départ de l'appel à projet. Cela a permis de gagner du temps puisque la direction politique et la sélection de projet était déjà discutée au sein de la ville, indépendamment du FEDER.

Pour ce qui est du partenaire OTW, ce dernier n'avait pas de stratégie pré-établie et a suivi la proposition de la Ville. Cependant, il y avait déjà eu une réflexion sur la réhabilitation de la gare via le schéma directeur de la ville (étude, demande de permis et rédaction de marché public).

Stratégie communale :

La stratégie a été conçue au niveau communal.

En chambre :

Si le portefeuille intègre le SPW ainsi que l'OTW, les projets ont été pensés par la Ville. Cette dernière a associé les partenaires une fois qu'un choix sur les projets avait été opéré.

PÔLE URBAIN : MOUSCRON

BESOINS

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Friches | <input type="checkbox"/> Infrastructure | <input type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input checked="" type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input checked="" type="checkbox"/> Environnement |

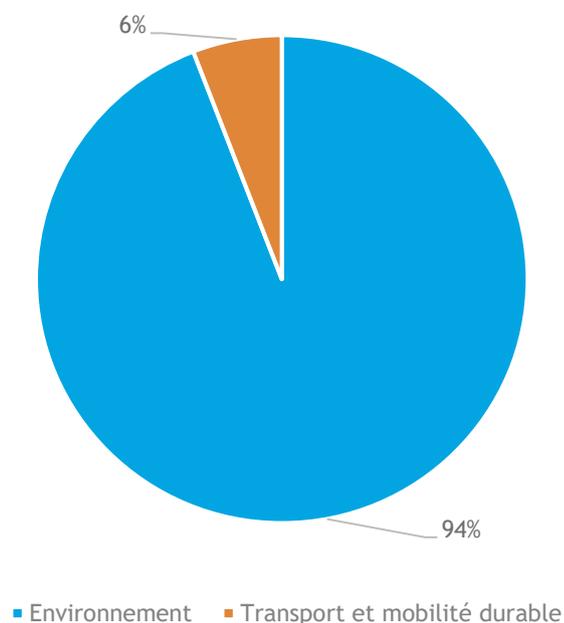
La ville de Mouscron :

La ville se situe sur un nœud autoroutier et ferroviaire, donnant une porte d'entrée direct vers la métropole lilloise. Mouscron, ancienne ville industrielle, est engagée dans un dynamique de reconversion et plus spécifiquement de durabilité.

La Ville s'est doté d'un nombre important de documents politiques et administratifs de références, traçant une stratégie de long terme pour son redéploiement. Afin de redevenir une ville attrayante et offrant une mobilité de qualité (de et vers la métropole lilloise), Mouscron se doit de se doter d'une infrastructure de mobilité à la pointe. Pour cela, des travaux d'aménagement des quartiers de la gare sont nécessaires.

C'est dans cet esprit que la Ville souhaite reconvertir et valoriser ce quartier en développant un nouvel espace de vie qui fait la part belle aux transport durable et l'intermodalité, permet un accès aisé au centre ville via le transport public et donc permettant l'attrait de l'activité économique au sein même de la ville. La redynamisation du centre urbain et la qualité de son offre de transport public doit permettre de mettre Mouscron sur la voie d'une ville durable et attrayante

Investissement financier du pôle par type de besoin



94% du montant du pôle, soit 11 185 725, 14€ est investi pour des projets d'environnement.

Sources : Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

Les projets proposés par Mouscron avaient été anticipés via les stratégies exposées précédemment. Pour ce qui est du projet de la Grand Place de la ville, ce projet était à un stade de réflexion très avancé et le FEDER a dès lors été l'opportunité de le concrétiser plus tôt que prévu.

Ainsi, la stratégie de la Ville pour sélectionner ses projets a davantage été réalisée à l'opportunité. Les projets à soumettre dans le cadre de la programmation FEDER étaient déjà planifiés et faisaient partie intégrante de la stratégie territoriale de la Ville de Mouscron.

Projets adaptés aux critères FEDER

Les projets n'ont pas du être retravaillé en fonction des critères FEDER. Ceux-ci ont bien été présenté différemment dans le but dans le rendre compatible avec le FEDER mais la Ville n'a pas dû opéré de changement de fond sur les projets.

Nombre de projet(s) soumis :	9 (Mouscron)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) :	4 (Mouscron)

L'impact du refus de certains projets sur le territoire :

La ville de Mouscron avait déposé deux portefeuilles différents. Le premier (Plan d'Actions Energie Durable) a été refusé dans son intégralité. Le second a vu deux des 6 projets proposés refusés. Ainsi la ville a obtenu 4 projets.

La cohérence a été mise à mal par la sélection. En effet, au termes de la première décision du Gouvernement seuls 3 projets du même portefeuille étaient retenus. Suite à des discussions avec la Région, la ville a néanmoins réussi à réintégrer un quatrième projet en vue d'assurer la cohérence globale du portefeuilles soumis.

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

L'ambition a du être revue à la baisse pour certains projets. Cependant, s'agissant de projets de voiries, il a été choisi de se concentrer en premier sur les tronçons les plus proche de la gare (où les projets FEDER étaient en cours) et donc les plus importants. Si les budgets de la Ville le permettent, les autres part de voiries seront réalisées ensuite.

LOGIQUE PARTENARIALE

La Ville collabore régulièrement avec ses partenaires dans l'objectif de faire avancer ses projets. Elle se dit satisfaite de la collaboration en place.

La Ville observe deux effets d'entraînement qui découlent directement des projets FEDER :

- un effet d'entraînement au niveau commercial (HORECA, terrasses de café) ;
- un effet d'entraînement avec l'arrivée d'investissements privés complémentaires (notamment dus à la réfection de la grand place).

La logique partenariale en place dans la Ville n'est pas spécifiquement due aux projets FEDER. Les acteurs se connaissent et se côtoient depuis plusieurs années.

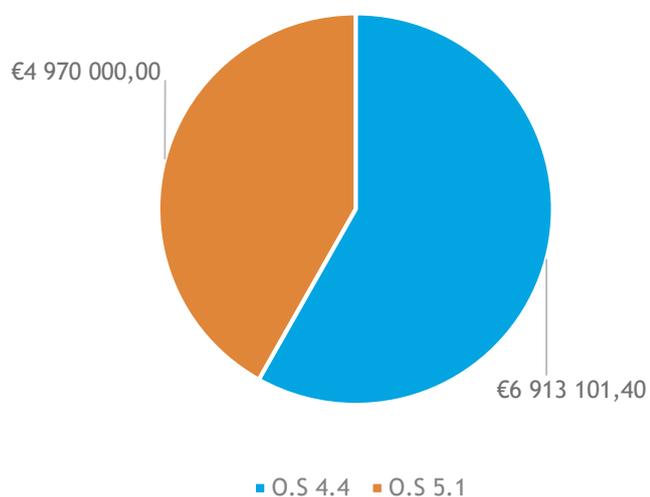
Le projet d'aménagement de la place de la gare est réalisé avec d'autres acteurs : DGO1, OTW, Infrabel. Ce type de projet est, selon la Ville, beaucoup plus complexe en termes de logique partenariale. L'imbrication d'acteurs sur un projet est certes enrichissant mais d'autant plus complexe en raison du fait que ces acteurs sont soumis à des exigences et des temporalités différentes.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.4.4. Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multi-modale accrue
- O.S.5.1 : Stratégie de développement à faible émission de carbone en zone urbaine

Montant octroyé par objectif spécifique visé :

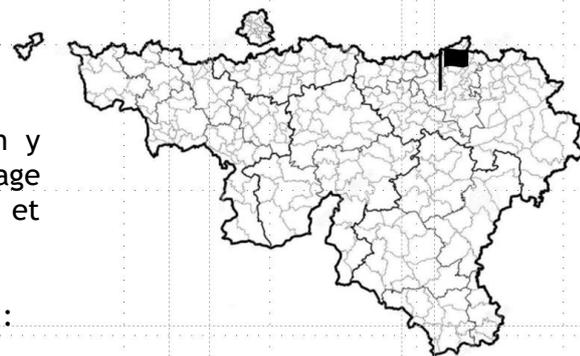


6 913 101,40 € des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire 58.2% des moyens du territoire, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.4.4. Cependant, la totalité des projets répond à un objectif commun qui est de diminuer les émissions carbone de la zone urbaine.

PÔLE URBAIN : SERAING

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Seraing

Six projets sont mis en œuvre au sein du pôle de Seraing. On y dénombre la Ville ainsi que deux acteurs transversaux sans ancrage local spécifique: GEPART (1 projet) et le SPW Mobilité et Infrastructures (2 projets).



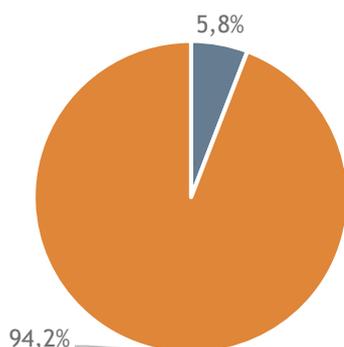
Le tableau ci-dessous fait état des projets réalisés dans le territoire :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	Ville de Seraing	Projet 3a : Gastronomica	3.1.1	Culture et tourisme	9 327 022,92€
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	DGO1 - District des Routes de Liège	Projet 1b : Boulevard urbain Est - AC	5.2.1	Transport et mobilité durable	6 250 000,00€
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	DGO1 - District des Routes de Liège	Projet 2 : Boulevard urbain Ouest - HF6	3.1.1	Transport et mobilité durable	2 004 756,19€
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	Ville de Seraing	Projet 4 : Deuxième passage sur voies	3.1.1	Transport et mobilité durable	5 258 977,53€
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	Ville de Seraing	Projet 5 : Les Ateliers centraux en parking mutualisé	5.1.1	Environnement	7 900 000,00€
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	GEPART	Projet 1a : Boulevard urbain Est - AC	3.1.2	Friches	1 982 000,00€

FINANCEMENT

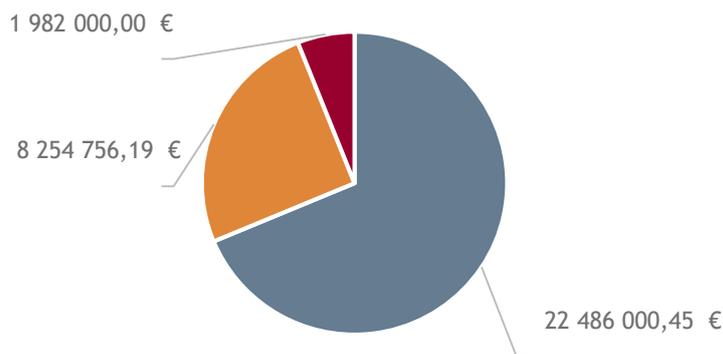
Cout total décidé - Pole de Seraing :	32 722 756,64€
Cout total décidé - Ville de Seraing :	22 486 000,45€
Cout total décidé - GEPART :	1 982 000,00€
Cout total décidé - DGO1:	8 254 756,19€

Financement FEDER du pôle de Seraing par rapport au financement FEDER dans sa globalité



- Coût total décidé pour le bassin de Seraing
- Coût total décidé FEDER

Répartition du budget du pôle



- Ville de Seraing
- DGO1 - District des Routes de Liège
- GEPART

STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Il est utile de rappeler que, dans ce pôle, le GRE, en tant qu'organe de développement économique, a suivi tous les projets de la région liégeoise dans la procédure d'appel et de sélection afin de conseiller les communes. Le rôle du GRE n'a pas été de construire les projets avec les villes mais bien de les conseiller pour être « FEDER-compatibles » et d'orienter les sélections de projets au niveau communal pour éviter un taux de refus trop élevé au niveau régional. De cette manière, tous les projets ont été analysés par le GRE. Le CA du GRE a aussi organisé une revue de l'ensemble de ces projets afin de s'assurer de leur cohésion avec les besoins du territoire liégeois. La défense des projets restaient par contre de la prérogative des communes.

Les dossiers ne correspondant pas à la stratégie territoriale du GRE, pouvant être financés autrement que par le FEDER ou ne présentant pas d'atouts pour être sélectionnés par la Task Force ont été recalés au préalable par le GRE et n'ont pas été présentés. De ce fait, tous les projets ont fait l'objet d'une présélection en interne.

Stratégie préexistante :

Au sein du pôle de Seraing, la ville a développé un masterplan communal. Dans cette commune, des études techniques préalables étaient déjà réalisées en vue de préparer la mise en œuvre des projets. Les fiches projets sont donc déjà bien préparées selon une stratégie connue des services communaux. A ce masterplan s'ajoutent un PST et une stratégie de rénovation urbaine. La stratégie est claire et définie dans plusieurs documents préexistants au FEDER. Les projets présentés découlent de cette stratégie et s'y tiennent. Les administrations sont toutes au fait des projets à réaliser et ont déjà anticipé une part importante du travail à fournir pour l'appel à projet FEDER. Les besoins sont donc connus et peuvent être anticipés de façon réaliste. La mobilisation du FEDER fait clairement partie de la stratégie communale.

Stratégie communale / stratégie supracommunale :

Si chacune des entités a son propre schéma de développement, les besoins du pôle sont communs à beaucoup d'entités de la région liégeoise (réhabilitation de friches, besoin de mobilité etc.). Il existe aussi un dialogue important au sein de l'arrondissement, avec les pôles de Liège et Herstal. Le projet de tram liégeois ou le réseau express liégeois discutés avec la SNCB sont l'occasion de se rassembler et de dessiner ensemble les contours d'une approche territoriale supracommunale. Le suivi assidu du GRE permet également de garantir du dialogue entre les entités et d'assurer une cohérence entre des projets lorsque ces derniers ont un impact potentiel au-delà des limites de l'entité.

Implication d'acteurs externes :

Les entités ont défini leur propre stratégie territoriale. Cependant, elles ont souvent fait appel à un organisme extérieur pour valider les approches choisies. Seraing ayant des besoins de mobilité et étant traversé par des voies ferrées importantes, la SNCB a été impliquée dans les projets, tout comme la SPAQUE pour les projet de reconversion de terrains (souvent dans un second temps, une fois le projet déjà bien mûré). Seraing a également discuté avec John Cockerill, acteur incontournable du centre-ville et de la vie économique de la commune.

PÔLE URBAIN : SERAING

BESOINS

- | | | |
|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Friches | <input type="checkbox"/> Infrastructure | <input checked="" type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input checked="" type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input checked="" type="checkbox"/> Environnement |

Il faut constater que les projets de Seraing sont très variés, répondant à une large gamme de besoins du pôle.

La difficulté principale de Seraing est d'assurer la transformation de l'espace urbain pour permettre de diffuser la croissance dans les espaces voisins et contribuer à renforcer l'attractivité du territoire, tant pour les citoyens que pour les entreprises et les visiteurs.

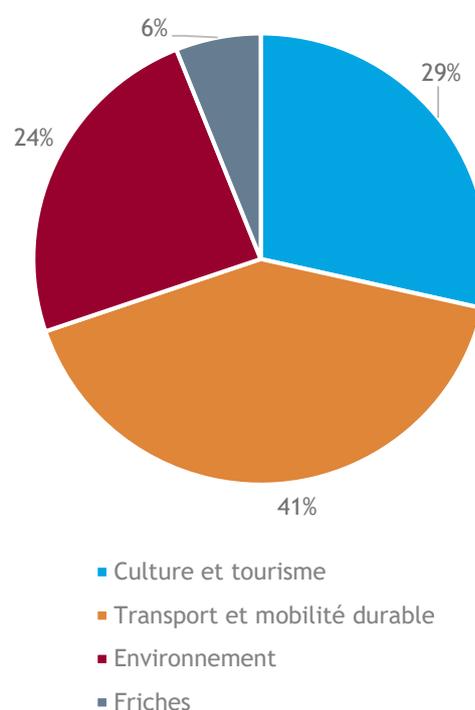
Seraing pâtit du déclin d'une industrie lourde et polluante en forte décroissance. Il existe donc, sur toute l'entité, des espaces industriels pollués et inoccupés devenus des chancres et ne participant pas à l'attractivité du territoire. Un premier besoin important est donc de réhabiliter ces friches pour en faire de nouveaux pôles de vie.

Pour que ces terrains soient réinvestis par des entreprises et des particuliers, cela nécessite un réinvestissement dans des infrastructures de qualité. L'aménagement du territoire est donc central dans les projets. A Seraing, cela s'illustre principalement par le développement de la mobilité.

Seraing est consciente des impacts de la mobilité et des besoins multimodaux (le pôle est au croisement entre les routes commerciales venant d'Anvers, Maastricht et Aachen, auxquelles s'ajoutent aussi Bierset), et estime indispensables les investissements en matière de transport pour, d'une part, assurer une circulation optimale dans ces nouveaux lieux de vie, et d'autre part assurer une qualité de vie suffisante en assurant le développement de la mobilité douce. Le projet du tram de Liège est par ailleurs un élément structurant dans la réflexion de Seraing.

Ainsi, pour réinvestir ces lieux via une politique cohérente de rénovation urbaine, Seraing fait aussi le choix de développer des projets de loisirs et de culture pour que les chancres, une fois réhabilités, soient des catalyseurs de la vie sociale de ces quartiers autrefois délaissés. Ce projet s'inscrit donc en complémentarité des efforts déjà entrepris au niveau social pour que la population se réapproprie l'espace urbain.

Investissement financier du pôle par catégorie de besoin



A travers le FEDER, le pôle de Seraing répond à une variété de besoins visant un objectif commun : rendre le territoire attractif.

Sources : *Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux*

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

Le FEDER n'a pas induit la définition de nouveaux projets mais a permis d'en faciliter la mise en œuvre. Comme expliqué précédemment, les stratégies étaient clairement établies et ont guidés les choix de Seraing sur les projets à présenter. Le masterplan définissait très clairement les actions à entreprendre sur le territoire ainsi que des premières études techniques pour les projets. De plus, Seraing, ayant une expérience des programmations précédentes, anticipait déjà la programmation 2014-2020 avec des projets dans la continuité ou complémentaires à ce qui était déjà entrepris. Comme souligné auparavant, les projets du pôle s'inscrivent dans une stratégie plus large, issue d'une réflexion à long terme. Les projets proposés dans la programmation sont dès lors le résultat d'une vision politique large et partagée.

Concernant une éventuelle pré-sélection interne, Seraing a soumis des projets qui, au moment de l'appel, présentaient le plus de chance de sélection car ils étaient matures et correspondaient aux attentes de la Wallonie. Les critères utilisés par Seraing étaient par exemple: maîtrise foncière (espaces ou bâtiments publics), qui ne concerne pas la sidérurgie (mise sous cocon à l'époque et facteur risque si la situation venait à évoluer), effet levier avéré (qui permettra un investissement complémentaire ensuite), et des projets qui ne peuvent pas se faire sans une intervention 100% publique.

Enfin, il est utile de rappeler que le GRE a opéré un premier travail de relecture et de pré-sélection de tous les projets du pôle.

Projets adaptés aux critères FEDER

Par le coaching du GRE et l'existence préalable du masterplan, l'influence des critères de sélection a été minime. Seraing ayant déjà travaillé sur les projets était convaincue de l'utilité de ces derniers et de leur pertinence sur le fond. Il est par contre certain que les exigences techniques et administratives ont influencé la présentation et la rédaction des fiches projets. Il ne s'agit cependant que de rendre les projets « FEDER-compatibles », le fond n'étant pas affecté.

PROJETS

Nombre de projet(s) soumis :	9 (Seraing)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) :	6 (Seraing)

L'impact du refus de certains projets sur le territoire :

Seraing avait déposé un portefeuille de 9 projets. Ce sont au final 6 projets qui ont été sélectionnés.

La présence d'une stratégie très forte au préalable a permis à Seraing d'assurer une cohérence dans ses projets. Les projets étant correctement étudiés et faisant partie d'une stratégie bien établie, le refus de financer certains d'entre eux a eu un impact plus limité. En effet, c'est plutôt le phasage et le temps de réalisation qui sont impactés, pas le projet en tant que tel.

Un projet non retenu n'est pas supprimé.

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

Comme de nombreux pôles, Seraing a dû faire face à une diminution du budget octroyé par rapport au budget initialement soumis et espéré.

Les conséquences se sont essentiellement fait ressentir sur deux projets : le projet des ateliers centraux a du revoir ses objectifs de base à la baisse (un parking de 1500 places qui passe à 600 places). La diminution de budget n'a pas permis d'atteindre l'objectif de revalorisation patrimoniale puisque certains aspects des travaux ont été délaissés. Ensuite, le projet Gastronomica a été complètement revu et l'ambition initiale du projet changée.

Ces diminutions budgétaires conséquentes ont impacté la cohérence du plan défini par la ville de Seraing et a créé un sentiment de frustration. En effet, la logique développée par la Ville n'a pas été entièrement suivie par la Région alors que la ville voyait ses projets comme parfaitement complémentaires les uns aux autres. Les réductions étant parfois importantes, les projets ont été recentrés sur leur essence pour ne réaliser que ce qui est indispensable. Ce recentrage a tout de même impacté la finalité des projets, que la ville n'abandonne pas et essaiera d'atteindre par d'autres moyens. Cependant, les projets sont tout de même réalisés car, même à budget réduits, ils gardent une pertinence et permettent de créer une dynamique positive d'investissement sur la commune.

LOGIQUE PARTENARIALE

Les interactions entre les acteurs du territoire sont déjà importantes à Seraing. Bien que chaque entité est libre de porter les projets comme elle l'entend, chacune des entités liégeoises a souligné le dialogue existant entre elles et la volonté d'assurer une certaine cohérence entre les projets. Cependant, si certaines de ces entités ont évoqué la possibilité de réaliser des projets transcommunaux, aucune d'elles n'a déposé de projet de ce type.

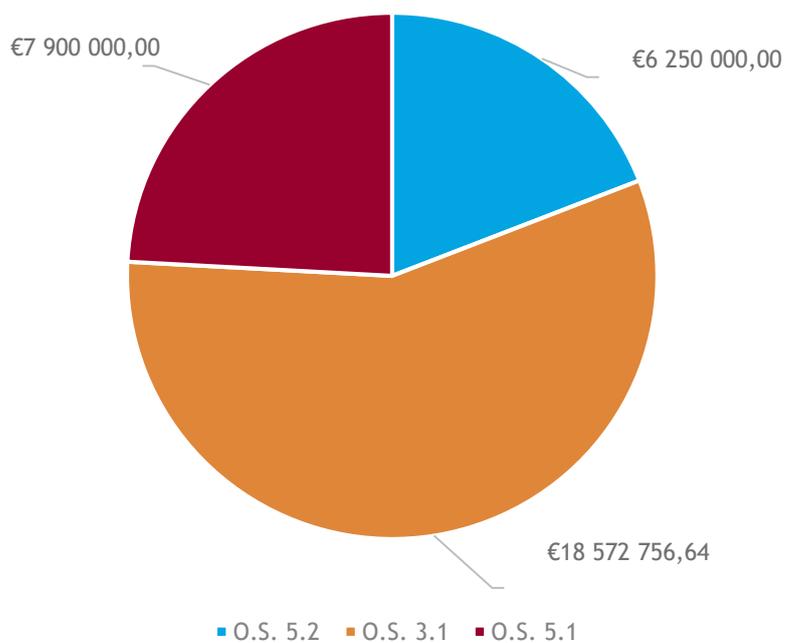
Seraing ayant plusieurs projets avec la SPAQUE ou concernant la SNCB, cela a permis à la ville de Seraing d'apprendre à mieux connaître ses partenaires dans la prévision d'autres projets. La Ville souligne aussi que cela a permis de nouer plus de liens avec le secteur privé, et le fait qu'une dynamique se crée avec le secteur privé attire de nouveaux investisseurs sur des projets complémentaires.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.3.1. : Revitalisation de l'espace public urbain
- O.S. 5.1 : Stratégie de développement à faible émission de carbone en zone urbaine
- O.S.5.2. : Revitalisation de certains quartiers urbains

Montant octroyé par objectif spécifique visé :



18 572 756 € des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire 57% des moyens du territoire, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.3.1. Additionné à l'OS 5.2, 76% des projets sont destinés à la revitalisation de l'espace urbain.

FLEMALLE - VILLE SECONDAIRE ASSOCIÉE AU POLE URBAIN DE SERAING

La ville de Flémalle est associée au pôle urbain de Seraing et a mis en œuvre deux projets. Le tableau ci-dessous fait état de ces projets :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Master Plan du Centre-Ville Flémallois	Commune de Flémalle	Commune de Flémalle	Revitalisation de Flémalle-Grande	3.1.1	Transport et mobilité durable	1 284 313,97€
Master Plan du Centre-Ville Flémallois	Commune de Flémalle	Commune de Flémalle	Revitalisation de Flémalle-Centre	3.1.1	Transport et mobilité durable	2 886 834,86€

Comme chacune des entités de l'arrondissement liégeois, Flémalle a pu bénéficier du suivi du GRE selon les conditions exposées plus haut concernant Seraing.

Stratégie

Une stratégie préexistante : La ville de Flémalle disposait d'une stratégie territoriale propre avant que l'appel à projet FEDER ne soit lancé en 2014. La ville de Flémalle a entamé une réflexion sur sa stratégie depuis quelques années, cette réflexion s'articulant directement autour d'un masterplan. Les projets financés par le FEDER s'inscrivent dans une réflexion de longue date où le centre de recherche de l'Ulg, le SEGEFA, a joué un rôle important pour définir les besoins techniques du territoire. Il existe également un schéma communal de cohérence territoriale depuis février 2013 qui répertorie les zones d'interventions prioritaires. Ce dernier a précédé le masterplan.

Une stratégie supracommunale : Si chacune des entités du pôle liégeois a son propre schéma de développement, les besoins de Flémalle sont communs à beaucoup d'entités de la région liégeoise (réhabilitation de friches, besoin de mobilité etc.). Il existe aussi un dialogue important au sein de l'arrondissement, avec les pôles de Liège et Herstal. Le suivi assidu du GRE permet également de garantir du dialogue entre les entités et d'assurer une cohérence entre des projets lorsque ces derniers ont un impact potentiel au-delà des limites de l'entité.

Les besoins de la ville

A travers la mise en place de ses projets FEDER, la Ville de Flémalle souhaite répondre à un besoin principal qui est la revitalisation de son artère centrale dans le but de permettre aux citoyens de se réapproprier l'espace public et surtout de créer les conditions permettant le retour du commerce de proximité. D'autres besoins sont aussi identifiés comme une amélioration de la mobilité aux abords des pôles principaux de Flémalle, une restructuration et une densification du bâti. Le FEDER est identifié comme le déclencheur principal de la mise en œuvre de cette stratégie. La volonté principale est de structurer le centre-ville via un axe esthétique et réaménagé, donnant une réelle identité à Flémalle et ainsi une attractivité. Cette revue de l'espace public doit aussi faire plus de place aux transports en commun.

Si la ville, comme toutes les entités liégeoises, a un besoin important de reconversion de ses friches industrielles, aucun projet n'a été retenu sur ce sujet.

Projets

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne : Les projets proposés par la ville de Flémalle étaient des projets anticipés bien avant l'appel à projets FEDER et s'inscrivent dans une réflexion de long terme.

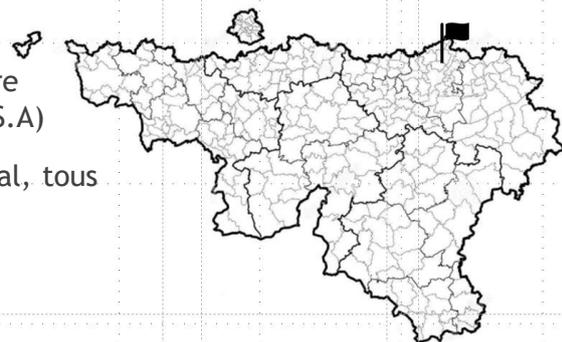
Projets adaptés aux critères FEDER : La difficulté des projets anticipés par les territoires est de les faire correspondre aux critères du FEDER. La ville de Flémalle n'a pas modifié le fond de ces projets pour le FEDER mais a dû opérer un travail important de rédaction pour être en adéquation avec les critères. Cependant, le respect du masterplan était prioritaire et la ville n'a pas fait de sacrifice à ce sujet.

L'impact du refus de certains projets sur le territoire : La ville avait de grands espoirs quant à la programmation FEDER au vu des besoins importants de la commune. Le nombre de projets retenus est limité et ne répond que partiellement aux espérances. Flémalle a donc dû revoir à la baisse ses ambitions d'une part et les thèmes qu'elle a pu aborder (les projets de friches ne sont pas retenus) d'autre part. Elle avait également identifié trois pôles sur son territoire mais seulement deux ont été retenus. Les conséquences sont que la ville doit reporter le calendrier de rénovation qu'elle avait imaginé, puisqu'elle ne dispose pas des fonds propres nécessaires pour réaliser les projets non-retenus.

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis : Un projet a été retenu à quasi 100% et un second à seulement 50%. Il a été extrêmement complexe pour la ville d'assurer la réalisation du second projet. Il a fallu changer la nature du projet et ce qui a été réalisé n'est pas ce qui avait été désiré. Le périmètre et l'impact du projet ont été réduits car il n'y avait pas de possibilité de mobiliser des fonds propres. Le choix a été fait de privilégier le projet le mieux alimenté et de le renforcer avec le fonds du second projet via des transferts.

PÔLE URBAIN : HERSTAL

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Herstal (+ Régie Immobilière Autonome URBEO et URBEO Invest S.A)



Quatre projets sont mis en œuvre au sein du pôle territorial de Herstal, tous sont coordonnés par la Ville.

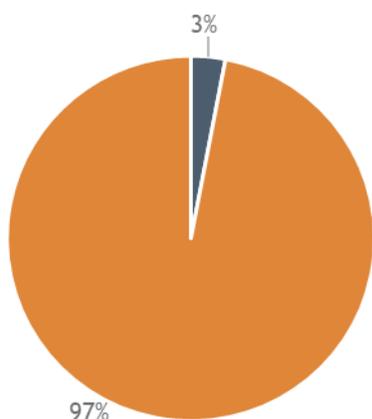
Le tableau ci-dessous fait état des projets réalisés dans le territoire :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Herstal, une nouvelle urbanité pour une Ville durable	Ville de Herstal	Régie Immobilière Autonome URBEO	Réhabilitation du bâtiment de Marexhe-Gare	5.2.1	Infrastructures	1 600 000,00€
Herstal, une nouvelle urbanité pour une Ville durable	Ville de Herstal	URBEO INVEST	Réalisation d'un réseau de distribution de chauffage urbain	4.5.1	Energie renouvelable	12 784 076,38€
Herstal, une nouvelle urbanité pour une Ville durable	Ville de Herstal	Ville de Herstal	Réaménagement de la place Gilles Gérard	5.2.1	Transport et mobilité durable	580 000,00€
Herstal, une nouvelle urbanité pour une Ville durable	Ville de Herstal	Ville de Herstal	Aménagement de l'Espace Browning en parc urbain	5.2.1	Environnement	2 000 000,00€

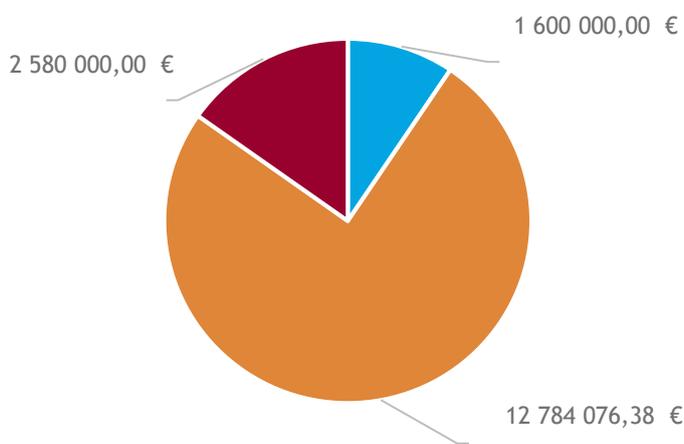
FINANCEMENT

Cout total décidé - Pôle de Herstal :	16 964 076,38 €
Cout total décidé - Régie Immobilière Autonome URBEO :	1 600 000 €
Cout total décidé - URBEO INVEST :	12 784 076,38 €
Cout total décidé - Ville de Herstal :	2 580 000,00 €

Financement FEDER dans le pôle de Herstal par rapport au financement FEDER dans sa globalité



Répartition du budget au sein du pôle



■ Coût total décidé pour le pôle de Herstal
 ■ Coût total décidé FEDER

■ Régie Immobilière Autonome de Herstal
 ■ URBEO INVEST
 ■ Ville de Herstal

STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Il est utile de rappeler que, dans ce pôle, le GRE, en tant qu'organe de développement économique, a suivi tous les projets de la région liégeoise dans la procédure d'appel et de sélection afin de conseiller les communes. Le rôle du GRE n'a pas été de construire les projets avec les villes mais bien de les conseiller pour être « FEDER-compatibles » et d'orienter les sélections de projets au niveau communal pour éviter un taux de refus trop élevé au niveau régional. De cette manière, tous les projets ont été analysés par le GRE. Le CA du GRE a aussi organisé une revue de l'ensemble de ces projets afin de s'assurer de la cohésion de ces derniers avec les besoins du territoire liégeois. La défense des projets restait par contre de la prérogative des communes.

Les dossiers ne correspondant pas à la stratégie territoriale du GRE, pouvant être financés autrement que par le FEDER ou ne présentant pas d'atouts pour être sélectionné par la Task Force ont été recalés au préalable par le GRE et n'ont pas été présentés. De ce fait, tous les projets ont fait l'objet d'une présélection en interne.

Stratégie préexistante :

Au sein du pôle de Herstal, la ville a développé un masterplan communal. Victime d'un important marasme économique, la ville s'est dotée depuis de nombreuses années d'une stratégie politique en vue de redéployer son économie. C'est ainsi que sont nés le Schéma de Développement de Territoire, la Stratégie de Rénovation Urbaine ou encore une Vision de Développement Commercial et un « Masterplan cœur de ville », au-delà de la rénovation urbaine déjà initiée. Il s'agit d'un processus itératif où les réalisations d'un plan permettent de faire avancer les idées et stratégies des autres. Les projets ont toujours été anticipés mais n'ont jamais dépassé le stade de l'idée. Au moment du dépôt, la commune sait ce qu'elle veut et ce qu'elle attend mais n'a pas encore de vision précise sur son développement par manque de crédits.

La stratégie est claire et définie dans plusieurs documents préexistants au FEDER. Les projets présentés découlent de cette stratégie et s'y tiennent. Les administrations sont toutes au fait des projets à réaliser et ont déjà anticipé une part importante du travail à fournir pour l'appel à projet FEDER. Les besoins sont donc connus et peuvent être anticipés de façon réaliste. La mobilisation du FEDER fait clairement partie de la stratégie communale.

Pour ce qui est du réseau de chaleur, projet central de la commune, une pré étude avait été menée en 2013 par le GIE Valorical (réunissant Intradel, Urbeo Invest et l'asbl Liège Energie de la Ville de Liège) en vue de déterminer la possibilité technique et financière de réaliser un tel projet.

STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Stratégie communale / stratégie supracommunale :

Si chacune des entités a son propre schéma de développement, les besoins du pôle sont communs à beaucoup d'entités de la région liégeoise (réhabilitation de friches, besoin de mobilité etc.). Il existe aussi un dialogue important au sein de l'arrondissement, avec les pôles de Liège et Herstal. Le projet de tram liégeois ou le réseau express liégeois discutés avec la SNCB sont l'occasion de se rassembler et de dessiner ensemble les contours d'une approche territoriale supracommunale. Le suivi assidu du GRE permet également de garantir du dialogue entre les entités et d'assurer une cohérence entre des projets lorsque ces derniers ont un impact potentiel au-delà des limites de l'entité.

Implication d'acteurs externes :

L'implication d'acteurs externes est très limitée dans le cadre de la réalisation des projets puisqu'il n'y a pas d'acteurs externes au pôles inclus dans les projets. Cependant et comme expliqué plus haut, le GRE est intervenu largement dans la processus de sélection de projet. De plus, le projet de réseau de chaleur est le fruit d'une démarche partenariale de long terme initiée en 2013 avec des acteurs liégeois.

PÔLE URBAIN : HERSTAL

BESOINS

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Friches | <input checked="" type="checkbox"/> Infrastructure | <input type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input checked="" type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input checked="" type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input checked="" type="checkbox"/> Environnement |

Les projets de Herstal se concentrent sur le réseau de chaleur urbaine de la commune, la ville coordonne également d'autres projets (projet de réaménagement urbain, projet de maison des associations, projet de parc public). L'objectif principal de la ville est semblable aux autres communes de Liège: rendre de l'attractivité au territoire.

La difficulté principale de Herstal est d'assurer la transformation de l'espace urbain pour permettre de diffuser la croissance dans les espaces voisins et contribuer à renforcer l'attractivité du territoire, tant pour les citoyens que pour les entreprises et les visiteurs.

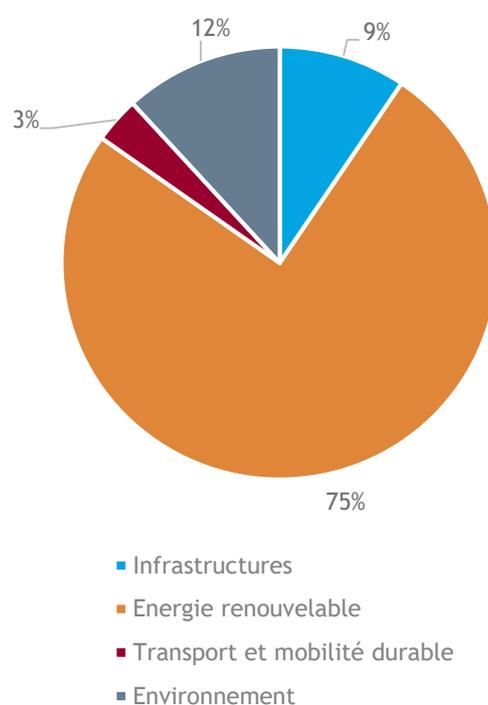
Herstal, comme de nombreuses villes liégeoises, pâtit du déclin d'une industrie lourde et polluante en forte décroissance. Il existe donc, sur toute l'entité, des espaces industriels pollués et inoccupés devenus des chancres et ne participant pas à l'attractivité du territoire. Un premier besoin important est donc de réhabiliter ces friches pour en faire de nouveaux bassins de vie.

Pour que ces terrains soient réinvestis par des entreprises et des particuliers, cela nécessite un réinvestissement dans des infrastructures de qualité. L'aménagement du territoire est donc central dans les projets. A Herstal, cela s'illustre principalement par le développement du réseau de chaleur dans le but de rendre à la ville une image davantage propre et moderne en comparaison à son passé.

Pour Herstal, consciente des impacts polluants de son récent passé, ce choix est important en vue de doter la ville d'infrastructures énergétiques davantage modernes et d'une image davantage positive.

En complément, pour réinvestir les lieux via une politique cohérente de rénovation urbaine, Herstal fait aussi le choix de développer des projets de loisirs et de culture comme des catalyseurs de la vie sociale de ces quartiers autrefois délaissés. Ce projet s'inscrit donc en complémentarité des efforts déjà entrepris au niveau social pour que la population se réapproprie l'espace urbain.

Investissement financier du pôle par catégorie de besoin



La spécificité du pôle de Herstal est la choix de concentrer ses moyens financiers sur un projet en particulier : le développement d'un réseau de chaleur.

Sources : *Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux*

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

Le FEDER n'a pas induit la définition de nouveaux projets mais a permis d'en faciliter la mise en œuvre. Comme expliqué précédemment, les stratégies étaient clairement établies et ont guidés les choix de Herstal sur les projets à présenter. Le masterplan définissait très clairement les actions à entreprendre sur le territoire ainsi que des premières études techniques pour les projets. De plus, Herstal, ayant une expérience des programmations précédentes, anticipait déjà la programmation 2014-2020 avec des projets dans la continuité ou complémentaires à ce qui était déjà entrepris. Comme souligné auparavant, les projets du pôle s'inscrivent dans une stratégie plus large, issue d'une réflexion de long terme. Les projets proposés dans la programmation sont dès lors le résultat d'une vision politique large et partagée.

Concernant une éventuelle pré-sélection interne, Herstal ne déclare pas avoir opéré une pré-sélection stricte en interne mais avoir soumis des projets qui correspondent aux stratégies locales et qui semblent réalistes dans les contraintes du FEDER. Par exemple, le chauffage urbain ne peut pas se faire sans le FEDER de par son importance financière. Il apporte l'amorce financière nécessaire pour ensuite attirer le secteur privé et développer, au-delà de la phase d'amorçage, un projet rentable et pour les citoyens.

Enfin, il est utile de rappeler que le GRE a opéré un premier travail de relecture et de pré-sélection de tous les projets du pôle.

Projets adaptés aux critères FEDER

Par le coaching du GRE et l'existence préalable du masterplan, l'influence des critères de sélection a été minime. Herstal, ayant déjà travaillé sur les projets, était convaincue de l'utilité de ces derniers et de leur pertinence sur le fond. Il est par contre certain que les exigences techniques et administratives ont influencé la présentation et la rédaction des fiches projets. Il ne s'agit cependant que de rendre les projets « FEDER-compatibles », le fond n'étant pas affecté.

PÔLE URBAIN : HERSTAL

PROJETS

Nombre de projet(s) soumis :	5 (Herstal)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) :	4 (Herstal)

Herstal avait déposé un portefeuille de 5 projets. Ce sont au final 4 projets qui ont été sélectionnés.

La présence d'une stratégie très forte au préalable a permis à Herstal d'assurer une cohérence dans ses projets. Les projets étant correctement étudiés et faisant partie d'une stratégie bien établie, le refus de financer certains d'entre eux a eu un impact plus limité. En effet, c'est plutôt le phasage et le temps de réalisation qui sont impactés, pas le projet en tant que tel.

Un projet non retenu n'est pas supprimé.

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

Herstal a du faire face à une diminution du budget octroyé par rapport au budget initialement soumis.

Les diminutions budgétaires sont conséquentes et créent un sentiment de frustration pour certains projets. Les réductions budgétaires ont aussi eu un impact important sur la ville de Herstal. Les ambitions initiales ont dû être revues à la baisse, parfois au détriment de la cohérence du projet en tant que tel puisque ce dernier ne pourra plus atteindre l'objectif fixé à la base. La finalité de certains projet a dû évoluer pour rentrer dans les budgets. A titre d'exemple, les projets de voiries ont été revus pour privilégier les zones les plus critiques devant absolument faire l'objet d'une intervention.

La ville a tout de même veillé à présenter des projets réalistes, de sorte que les réductions de budgets n'ont, pour la majorité, pas été importantes au point de mettre des projets totalement en péril. En cas de sous financement, il a fallu adapter le phasage des projets ou en retirer certains aspects, sans changer l'ADN de ces derniers. Ils ont été redéfinis par priorités. Le reste a été introduit au PIC. Pour le reste, le délai d'attente est allongé, il y a un recentrage sur le prioritaire ... et la Ville attend la prochaine programmation. Herstal a aussi opter pour un phasage de ses projets tout en respectant sa ligne de conduite définie dans sa stratégie locale

LOGIQUE PARTENARIALE

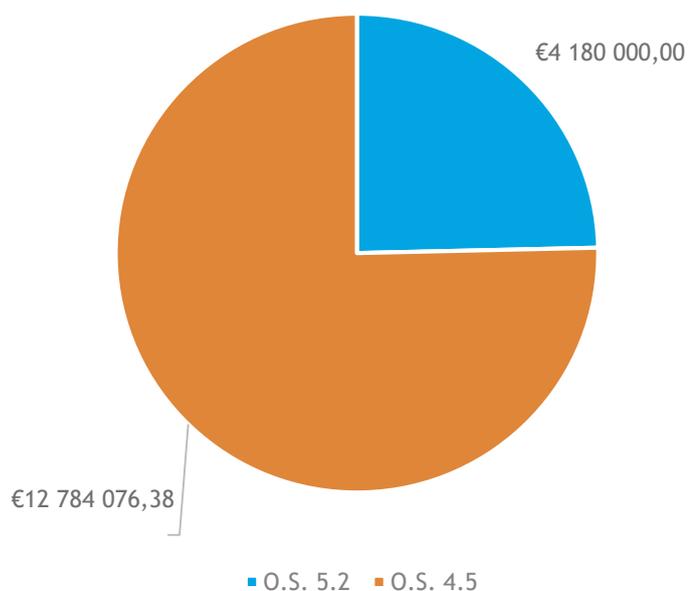
Herstal n'a pas impliqué d'acteurs externes à ses projets mais elle souligne que le FEDER a permis de nouer de nouvelles relations avec le secteur privé. Ces fonds ont permis d'attirer l'attention sur les projets de la ville et de donner de la crédibilité à celle-ci. Toutes les entités rapportent qu'une dynamique se crée avec le secteur privé et que cela attire de nouveaux investisseurs sur des projets complémentaires.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S. 4.5 : Production et utilisation accrues de cogénération chaleur/puissance
- O.S.5.2. : Revitalisation de certains quartiers urbains

Montant octroyé par objectif spécifique visé :

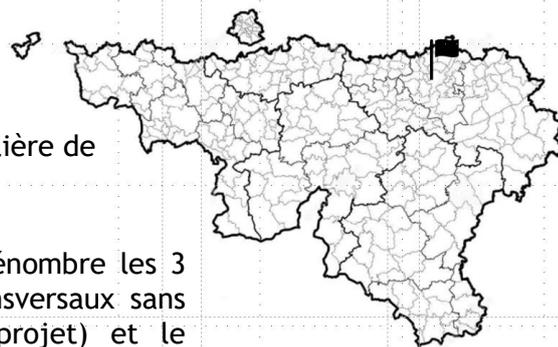


12 784 076 € des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire 75% des moyens du territoire, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.4.5

PÔLE URBAIN : LIEGE

Entité(s) concernée(s) :

- Ville de Liège
- Province de Liège
- Intercommunale de gestion immobilière de Liège



Dix projets sont mis en œuvre au sein du pôle de Liège. On y dénombre les 3 acteurs territoriaux cités précédemment ainsi que 4 acteurs transversaux sans ancrage local spécifique: GEPART (4 projets), la SOFICO (1 projet) et le consortium privé Neo Légia, lauréat d'un appel d'offre de la ville de Liège.

Le tableau ci-dessous fait état des projets réalisés dans le territoire :

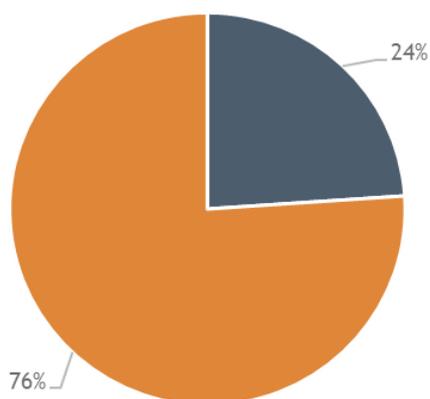
Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Liège, ville en transition	Ville de Liège	IGIL	Liège Expo - Construction d'une nouvelle Halle des foires	3.1.1	Infrastructures	32 728 237,04€
Liège, ville en transition	Ville de Liège	GEPART	Liège Expo - Assainissement	3.1.2	Friches	2 755 000,00€
Liège, ville en transition	Ville de Liège	Ville de Liège	Cité administrative "zéro carbone"	4.3.1	Infrastructures	22 737 278,34€
Liège, ville en transition	Ville de Liège	NEO LEGIA	Coronmeuse - Viabilisation du site de l'écoquartier	4.4.1	Transport et mobilité durable	24 180 034,39€
Liège, ville en transition	Ville de Liège	SOFICO	E25 - Aménagement d'un accès à la zone multimodale de Bressoux	5.1.1	Transport et mobilité durable	9 967 507,50€
Liège, ville en transition	Ville de Liège	GEPART	Coronmeuse - Assainissement	3.1.2	Friches	5 845 000,00€
Liège, ville en transition	Ville de Liège	Province de Liège	Pôle Bavière - Construction d'un Pôle des Savoirs et équipement d'un Centre de Ressources	3.1.1	Culture et tourisme	22 100 855,75€
Liège, ville en transition	Ville de Liège	Ville de Liège	Pôle Bavière - Réaménagement des voiries autour du site de Bavière	3.1.1	Transport et mobilité durable	4 449 761,76€
Réhabilitation de sites pollués	GEPART	GEPART	ZAE SPI-Horloz	3.1.2	Friches	3 602 797,50€
Réhabilitation de sites pollués	GEPART	GEPART	ZAE SPI-LBP	3.1.2	Friches	6 047 000,00€

FINANCEMENT

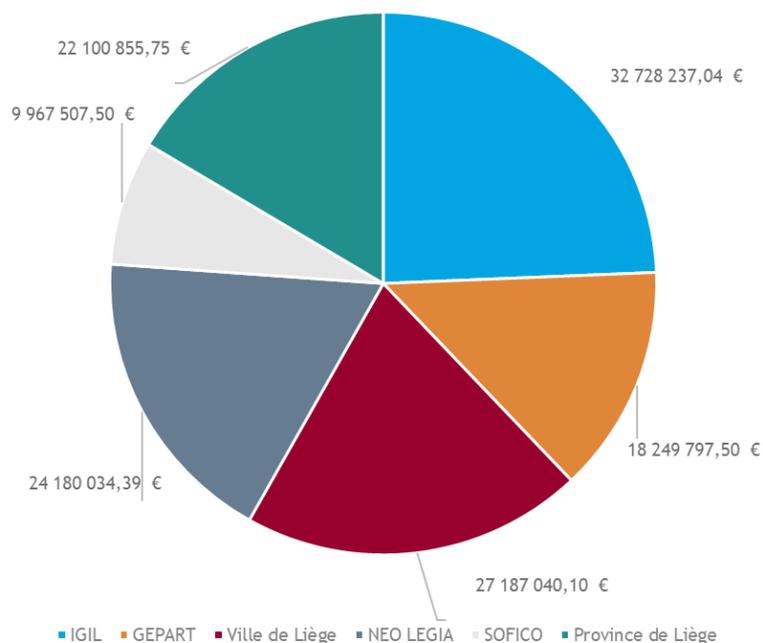
Coût total décidé - Pôle de Liège :	134 413 472,28 €
Coût total décidé - IGIL :	32 728 237,04 €
Coût total décidé - GEPART :	18 249 797,50 €
Coût total décidé - Ville de Liège :	27 187 040,10 €
Coût total décidé - Neo Legia :	24 180 034,39 €
Coût total décidé - SOFICO :	9 967 507,50 €
Coût total décidé - Province de Liège :	22 100 855,75 €

Répartition du budget du pôle

Financement FEDER dans le pôle de Liège par rapport au financement FEDER dans sa globalité



■ Coût total décidé pour le pôle de Liège ■ Coût total décidé FEDER



STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Il est utile de rappeler que, dans ce pôle, le GRE, en tant qu'organe de développement économique, a suivi tous les projets de la région liégeoise dans la procédure d'appel et de sélection afin de conseiller les communes. Le rôle du GRE n'a pas été de construire les projets avec les villes mais bien de les conseiller pour être « FEDER-compatibles » et d'orienter les sélections de projets au niveau communal pour éviter un taux de refus trop élevé au niveau régional. De cette manière, tous les projets ont été analysés par le GRE. Le CA du GRE a aussi organisé une revue de l'ensemble de ces projets afin de s'assurer de la cohésion de ces derniers avec les besoins du territoire liégeois. La défense des projets restait par contre de la prérogative des communes.

Les dossiers ne correspondant pas à la stratégie territoriale du GRE, pouvant être financés autrement que par le FEDER ou ne présentant pas d'atouts pour être sélectionné par la Task Force ont été recalés au préalable par le GRE et n'ont pas été présentés. De ce fait, tous les projets ont fait l'objet d'une présélection en interne.

Stratégie préexistante :

La Ville de Liège dispose en amont d'une stratégie territoriale claire avec une série de projets, parmi lesquels elle identifie clairement ceux qui pourraient faire l'objet d'un financement FEDER.

Cette stratégie territoriale est formalisée au sein du Projet de Ville "Liège 2025" qui a été traduite dans le PST. Si la ville est consciente que la vision territoriale s'envisage à moyen terme, la Wallonie oblige les communes à réfléchir sur celle-ci à court terme, avec un plan s'étalant sur une législature. On retrouve donc dans le PST des projets structurants dépassant l'échéance des 5 ans de législature.

Le plan stratégique a plusieurs vertus :

- mobiliser l'administration,
- communiquer vers l'extérieur (citoyens et investisseurs) sur leur vision et ce que la Ville veut réaliser.

Liège a donc une stratégie claire définie dans plusieurs documents préexistants au FEDER. Les projets présentés découlent de cette stratégie et s'y tiennent. Les administrations sont toutes au fait des projets à réaliser et ont déjà anticipé une part importante du travail à fournir pour l'appel à projet FEDER. Les besoins sont donc connus et peuvent être anticipés de façon réaliste. La mobilisation du FEDER fait clairement partie des stratégies de chacune des entités.

STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Stratégie communale / stratégie supracommunale :

Le projet de tram liégeois ou le réseau express liégeois discutés avec la SNCB sont l'occasion pour les instances du pôle de se rassembler et de dessiner ensemble les contours d'une approche territoriale supracommunale. Le suivi assidu du GRE permet également de garantir du dialogue entre les entités et d'assurer une cohérence entre des projets lorsque ces derniers ont un impact potentiel au-delà des limites de l'entité.

Le choix a donc été pris de réfléchir le développement territorial de manière locale, mais toutefois de manière concertée avec les autres communes liégeoises porteuses de portefeuille. Pour eux ce n'est pas plus mal car c'est une approche un peu plus "bottom up".

Implication d'acteurs externes :

Avec un portefeuille impliquant 6 bénéficiaires différents sur le territoire, la Ville de Liège a évidemment impliqué des acteurs externes dans sa programmation.

La dimension partenariale qui se fait dans le cadre du FEDER est déjà vécue par ailleurs avec les acteurs du territoire dans le cadre plus général du déploiement par la Ville de Liège de sa stratégie territoriale.

BESOINS

- | | | |
|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Friches | <input checked="" type="checkbox"/> Infrastructure | <input checked="" type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input checked="" type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input type="checkbox"/> Environnement |

Le pôle de Liège compte un portefeuille avec un nombre de bénéficiaires important, illustrant la nécessité de répondre à des besoins variés de façons variées. Le pôle a des besoins clairement définis dans ses stratégies locales dans le but de continuer le déploiement de Liège comme pôle d'attractivité économique.

La difficulté principale de ces territoires est d'assurer la transformation de l'espace urbain pour permettre de diffuser la croissance dans les espaces voisins et contribuer à renforcer l'attractivité du territoire, tant pour les citoyens que pour les entreprises et les visiteurs.

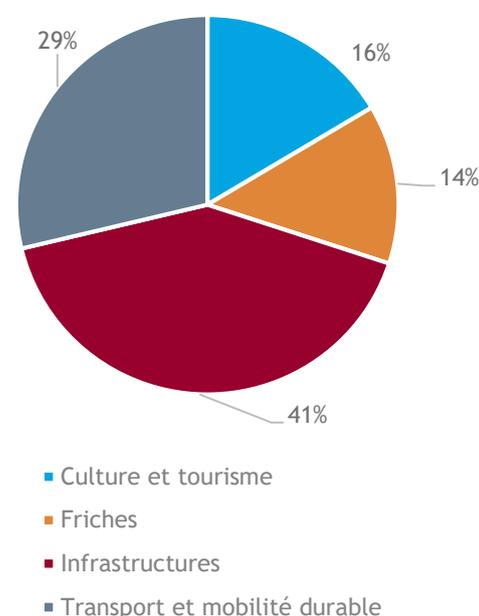
Liège pâtit d'une industrie lourde et polluante en forte décroissance. Il existe donc des espaces industriels pollués et inoccupés devenus des chancres et ne participant pas à l'attractivité du territoire. Un premier besoin important est donc de réhabiliter ces friches pour en faire de nouveaux bassins de vie.

Pour que ces terrains soient réinvestis par des entreprises et des particuliers, cela nécessite un réinvestissement dans des infrastructures de qualité. L'aménagement du territoire est donc central dans les projets.

Liège étant consciente de sa situation intéressante (au croisement entre les routes commerciales venant d'Anvers, Maastricht et Aachen, auxquelles s'ajoutent aussi Bierset), les investissements de la ville sont centrés sur l'amélioration des infrastructures de transport et d'accueil des entreprises, en plus des reconversions de friches.

En complément, des investissements à destinations des citoyens sont prévus tels que la construction d'une nouvelle cité administrative ou le développement d'éco-quartiers.

Investissement financier du pôle par catégorie de besoin



La spécificité du pôle de Liège réside dans le fait que tous les besoins sont couverts par la programmation et que ces derniers sont parfaitement complémentaires.

Sources : Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

Le FEDER n'a pas induit la définition de nouveaux projets mais a permis d'en faciliter la mise en œuvre. Comme expliqué précédemment, les stratégies étaient clairement établies et ont guidé les choix des entités sur les projets à présenter. Les masterplans présents dans les communes définissaient très clairement les actions à entreprendre sur le territoire ainsi que des premières études techniques pour les projets. De plus, Liège, ayant une expérience des programmations précédentes, anticipait déjà la programmation 2014-2020 avec des projets dans la continuité ou complémentaires à ce qui était déjà entrepris. Comme souligné auparavant, les projets du pôle s'inscrivent dans une stratégie plus large, issue d'une réflexion de long terme. Les projets proposés dans la programmation sont dès lors le résultat d'une vision politique large et partagée.

Liège présente les projets qui ont le plus de chance de sélection car ils sont matures et correspondent aux attentes de la Wallonie. Le choix des projets se fait parmi tous ceux de la stratégie territoriale, en fonction de la capacité à convaincre la Wallonie et l'Europe que le projet est éligible (niveau critères) et qu'il est réellement structurant pour le territoire. Tous les projets déposés avaient été a minima évoqués. La plupart étaient déjà bien ficelés. Selon eux, une Ville doit absolument investir dans la définition d'un projet avant même d'être sûre d'obtenir des subsides. Ceci permet d'augmenter sa capacité à convaincre, une fois l'appel à projets lancé.

Enfin, il est utile de rappeler que le GRE a opéré un premier travail de relecture et de pré-sélection de tous les projets du pôle.

Projets adaptés aux critères FEDER

Par le coaching du GRE et l'existence préalable du masterplan, l'influence des critères de sélection a été minime. Liège, ayant déjà travaillé sur les projets, était convaincue de l'utilité de ces derniers et de leur pertinence sur le fond. Il est par contre certain que les exigences techniques et administratives ont influencé la présentation et la rédaction des fiches projets. Il ne s'agit cependant que de rendre les projets « FEDER-compatibles », le fond n'étant pas affecté.

PROJETS

Nombre de projet(s) soumis :	23 (Liège)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) :	8 (Liège)

L'impact du refus de certains projets sur le territoire :

Liège a déposé un nombre important de projets pour en obtenir au final 8, plus deux projets complémentaires de GEPART.

La présence de stratégie très forte au préalable a permis à Liège d'assurer une cohérence. Les projets étant correctement étudiés et faisant partie d'une stratégie bien établie, le refus de financer certains projets a eu un impact plus limité. En effet, c'est plutôt le phasage et le temps de réalisation qui sont impactés, pas le projet en tant que tel.

Un projet non retenu n'est pas supprimé.

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

La ville a une grosse expérience FEDER et en connaît les écueils, elle s'attend à des restrictions de budget. Il n'y a pas de problème pour eux. Les réductions étant parfois importantes, ces projets ont été recentrés sur leur essence pour ne réaliser que ce qui est indispensable. Liège a tout de même veillé à présenter des projets réalistes, de sorte que les réductions de budgets n'ont, pour la majorité, pas été importantes au point de mettre des projets totalement en péril, à quelques exceptions près.

Certains projets étaient par ailleurs en cours, même s'ils n'avaient pas bénéficiés du FEDER.

LOGIQUE PARTENARIALE

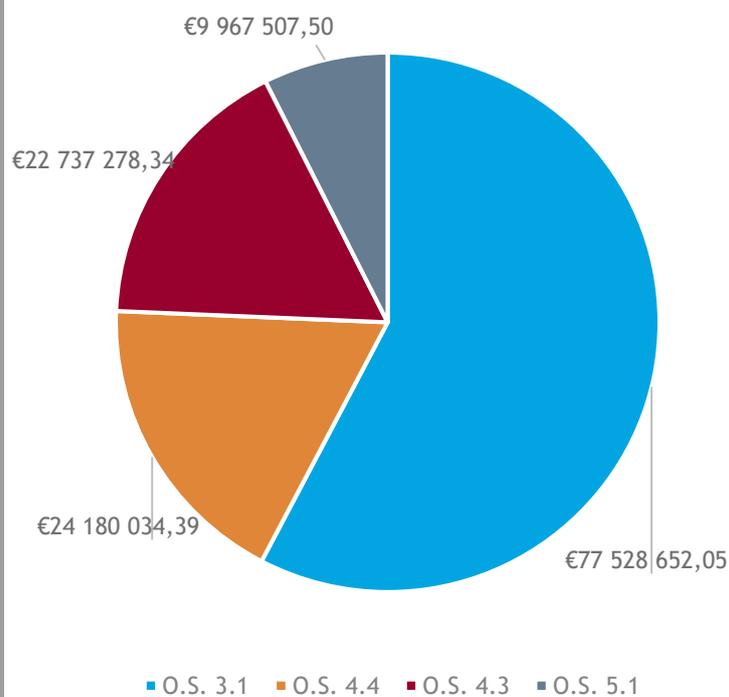
La dimension partenariale qui se fait dans le cadre du FEDER est déjà vécue par ailleurs avec les acteurs du territoire dans le cadre plus général de la mise en œuvre de stratégie territoriale de la ville de Liège.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.3.1. : Revitalisation de l'espace public urbain
- O.S. 4.3 : Des bâtiments plus économes en énergie
- O.S. 4.4 : Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue
- O.S. 5.1 : Stratégie de développement à faible émission de carbone en zone urbaine

Montant octroyé par objectif spécifique visé :



77 628 652 € des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire 58% des moyens du territoire, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.3.1

PÔLE URBAIN : LIEGE

ANS - VILLE SECONDAIRE ASSOCIÉE AU POLE URBAIN DE LIEGE

La ville de Ans est associée au pôle urbain de Liège et a mis en œuvre deux projets. Le tableau ci-dessous fait état de ces projets :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Ans en actions 2 : vers une ville durable	Commune d'Ans	Commune d'Ans	Développement économique et touristique du château de Waroux	3.1.1	Culture et tourisme	1,500,000.00 €
Ans en actions 2 : vers une ville durable	Commune d'Ans	Commune d'Ans	Reconversion d'un site industriel en éco-quartier vert à Loncin	4.4.1	Transport et mobilité durable	200,000.00 €

La ville n'ayant pas été rencontrée, nous nous limitons simplement à citer les projets via le tableau ci-dessus. Il est tout de même important de faire apparaître cette ville associée au pôle puisque elle est incluse dans les calculs relatifs aux pôles urbains. En effet, l'analyse thématique comprend les pôles urbains avec les villes secondaires.

Notons également que, comme pour toutes les entités dans la zone couverte par le GRE Liège, la ville de Ans a bénéficié du soutien du GRE tel que développé dans les fiches des pôles urbains.

PÔLE URBAIN : Verviers

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Verviers



Un seul projet a été mis en œuvre au sein de Verviers. La Ville assure le rôle de chef de file sur son seul projet et en est le bénéficiaire.

Le tableau ci-dessous fait état des projets réalisés dans le territoire :

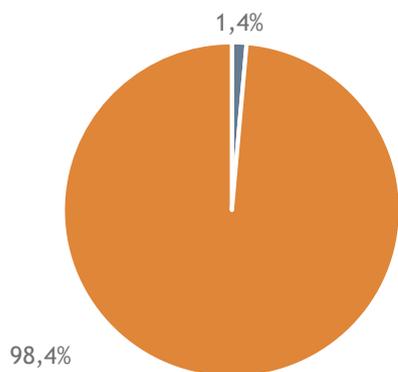
Portefeuille	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Vallée de la Vesdre - Revitalisation urbaine	Ville de Verviers	Ville de Verviers	Verviers, Ville conviviale	5.2.1	Transport et mobilité durable	7 751 260,00€

FINANCEMENT

Coût total décidé - Pôle de Verviers :

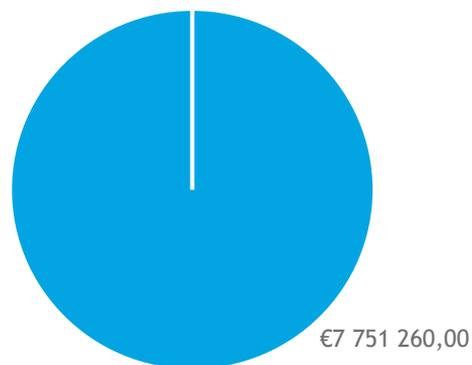
7 751 260,00 €

Financement FEDER du pôle de Verviers par rapport au financement FEDER dans sa globalité



- Coût total décidé pour le bassin de Verviers
- Coût total décidé FEDER

Répartition du budget du pôle



- Ville de Verviers

PÔLE URBAIN : VERVIERS

STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Il est utile de rappeler que, dans ce pôle, le GRE, en tant qu'organe de développement économique, a suivi tous les projets dans la procédure d'appel et de sélection afin de conseiller les communes. Le rôle du GRE n'a pas été de construire les projets avec les villes mais bien de les conseiller pour être « FEDER-compatibles » et d'orienter les sélections de projets au niveau communal pour éviter un taux de refus trop élevé. De cette manière, tous les projets ont été analysés par le GRE. Le CA du GRE a aussi organisé une revue de l'ensemble de ces projets afin de s'assurer de la cohésion de ces derniers avec les besoins du territoire liégeois. Cela ne signifie pas que tous les projets ont été anticipés en avance mais que chacun a bénéficié d'une revue et d'un conseil du GRE. La défense des projets restait par contre de la prérogative des communes.

Les dossiers ne correspondant pas à la stratégie territoriale du GRE, pouvant être financés autrement que par le FEDER ou ne présentant pas d'atouts pour être sélectionné par la Task Force ont été recalés au préalable par le GRE et n'ont pas été présentés. De ce fait, tous les projets ont fait l'objet d'une présélection en interne. Si cela n'a pas été fait au niveau communal, cela a été le cas au niveau du GRE. Par contre, en tant qu'EIR, le GRE a pu reprendre certains projets qu'il jugeait pertinents au regard de sa stratégie mais qui n'ont pas été retenus par la Task Force.

Stratégie préexistante :

Le pôle de Verviers ne disposait pas de stratégie préexistante. La ville n'avait pas développé un plan précédant le lancement de l'appel à projet. Il existait bien une réflexion sur des projets de long terme à mener (construire une cité administrative à Verviers par exemple) mais aucune démarche n'avait été faite. Les projets déposés dans le cadre du FEDER ont été construits dans le timing de l'appel sans travail technique ou préparation préalables.

Ce manque de préparation, malgré des besoins de territoire bien identifiés, a eu pour conséquence que le pôle a reçu beaucoup moins de moyens financiers qu'espérés. Depuis, la ville développe une stratégie d'approche en vue de la prochaine programmation. Ce manque de stratégie n'a permis d'obtenir que 10% des montants espérés sur ce pôle.

Stratégie communale / stratégie supracommunale :

Lors du lancement de l'appel à projet, Verviers a fait appel à la SPI mais dans l'urgence. Ce dernier n'est finalement partenaire dans aucun des projets déposés.

En chambre :

Malgré une sollicitation de la SPI, cette dernière n'est dans aucun projet et a finalement été écartée. Cependant, le GRE, en tant qu'organe de développement économique, a suivi tous les projets de la région liégeoise dans la procédure d'appel et de sélection afin de conseiller les communes. Le rôle du GRE n'a par contre pas été de construire les projets avec les villes mais bien de les conseiller pour être « FEDER-compatibles » et d'orienter les sélections de projets au niveau communal pour éviter un taux de refus trop élevé. ⁷⁶

PÔLE URBAIN : VERVIERS

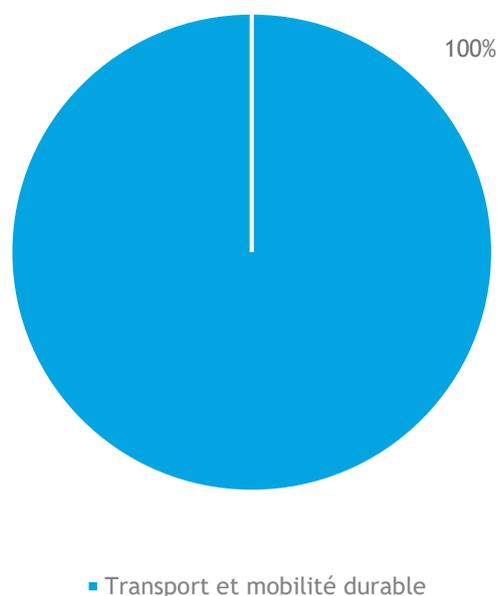
BESOINS

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Friches | <input type="checkbox"/> Infrastructure | <input type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input checked="" type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input type="checkbox"/> Environnement |

La ville de Verviers :

La ville de Verviers est consciente depuis de nombreuses années de son manque d'attractivité, spécifiquement pour son centre ville. Le centre-ville a de lourds besoins en termes de mobilité et d'infrastructures pour assurer un service optimal au citoyen. L'amélioration de l'accueil du citoyen est une priorité, tant pour l'accès au centre que pour la qualité du logement et des administrations. La mobilité douce était un axe prioritaire. Comme déjà expliqué, cette réflexion n'avait fait l'objet d'aucune démarche stratégique et/ou technique dans le cadre du FEDER.

Investissement financier du pôle par catégorie de besoin



La totalité du montant du pôle, soit 7 751 260 €, est investi pour des projets de transports durable et de mobilité.

Sources : *Base de données EUROGES
Entretien avec les acteurs territoriaux*

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

Les projets proposés par Verviers n'étaient pas des projets anticipés bien avant l'appel à projets FEDER, bien que la ville ait une bonne connaissance des besoins de son territoire. Il n'existait aucun document stratégique communal directement relié à la programmation FEDER. C'est dans l'urgence et la précipitation que Verviers a rentré une fiche projet.

Il avait été choisi de ne privilégier aucun projet et de déposer tous les projets pouvant rentrer dans la programmation FEDER, dans le but de s'assurer d'un minimum de projets sélectionnés. Cette stratégie ne s'est pas avérée payante car il n'y avait pas de logique politique forte derrière les projets, et donc une cohérence limitée. A posteriori, il apparaît évident pour Verviers qu'il faut une approche plus politisée pour la prochaine programmation (un soutien plus fort du collège communal et une stratégie approuvée par ce dernier) afin d'assurer plus de cohérence entre les projets. L'absence de préparation technique des projets a aussi été rédhibitoire.

Enfin, il est utile de rappeler que le GRE a opéré un premier travail de relecture et de pré-sélection de tous les projets du pôle.

Projets adaptés aux critères FEDER

Puisque les projets étaient peu anticipés par Verviers, il était plus aisé de les adapter aux exigences du FEDER. Cependant, l'absence de préparation et de maîtrise technique n'a pas permis de répondre pertinemment à l'ensemble des exigences qu'impose une programmation comme le FEDER (prescriptions techniques et définition d'indicateurs par exemple). L'estimation des coûts et des techniques utilisées était complexe car il n'y avait que peu d'information à disposition des autorités communales. Les estimations étaient peu fiables.

De plus, la consultation de partie prenantes extérieures aux administrations communales a été faible, si ce n'est une consultation de la SPI.

PROJETS

Nombre de projet(s) soumis : 4 (Verviers)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) : 1 (Verviers)

L'impact du refus de certains projets sur le territoire :

L'impact a été important pour le pôle verviétois. En effet, le pôle n'a pu bénéficier que d'environ 10% des montants qu'il avait sollicité. Pour Verviers, 3 des 4 projets proposés ne sont pas du tout sélectionnés tandis que le dernier est fortement diminué. La ville déclare n'avoir perçu que 10% des montants qu'elle a sollicité, ce qui a eu un impact très important sur les projets. D'abord parce que Verviers avait envisagé un plan global de redynamisation de la ville (chancre industriel, hub créatif pour PME, rénovation du centre ville) et que seules des actions de rénovation du centre ville sont possibles. Ensuite parce que le projet retenu n'a pas été financé aux espérances de la commune qui a dû revoir ses ambitions à la baisse. L'impact des projets a donc été clairement rabaissé par rapport à ce qui était attendu.

De plus, Verviers avait imaginé un lien et une cohérence pour l'ensemble des projets, ce qui n'est plus possible. D'autres moyens financiers ont été mobilisés afin de compléter les projets mais ils sont nettement insuffisants par rapport aux demandes de départ.

De par le refus de certains projets, le pôle doit se résoudre à abandonner deux besoins importants pour lui: le développement d'infrastructures d'accueil d'entreprises et de PME ainsi que l'assainissement d'un ancien terrain industriel qui devait accueillir plusieurs services communautaires en bordure du centre ville tels qu'un hall omnisports et un palais des expositions. Le projet ambitieux de construire une nouvelle cité administrative est aussi abandonné.

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

Les villes ont dû faire face à une diminution du budget octroyé par rapport au budget initialement soumis.

Les diminutions budgétaires sont conséquentes et créent un sentiment de frustration et l'impression d'avoir été oublié au profit d'autres zones qui sont peut être moins dans le besoin. Selon les personnes rencontrées, la ville n'a pas été en mesure de peser suffisamment pour convaincre la Task Force et le GW de l'importance de ses projets, entraînant un déséquilibre important de financement vis-à-vis du reste de l'arrondissement liégeois. Cependant, la Ville reconnaît son manque de préparation pour répondre à la procédure FEDER.

LOGIQUE PARTENARIALE

Les interactions entre les acteurs du territoire sont limitées dans le pôle de Verviers. Le projet n'a pas amené à des collaborations nouvelles car il ne s'agissait que de l'exécution d'un projet qualifié de « classique » (pas de procédures ou techniques innovantes par rapport à d'autres projets). Il n'y a pas d'opérateurs extérieurs à ceux des deux communes donc pas de partenariat.

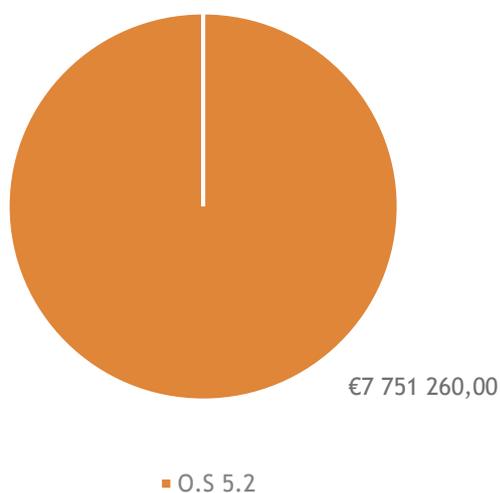
Le FEDER n'a pas spécifiquement joué un rôle de moteur dans la création de dynamiques de partenariat, si ce n'est de la communication positive vers les citoyens de la Ville. (« On investit pour votre futur. »)

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Objectif(s) spécifique(s) ciblé(s) par les projets du pôle :

- O.S.3.1. : Revitalisation de l'espace public urbain
- O.S.5.2. : Revitalisation de certains quartiers urbains

Montant octroyé par objectif spécifique visé :



7 751 260 € des moyens FEDER du territoire, c'est-à-dire la totalité des moyens du territoire, ont pour ambition de répondre à l'objectif O.S.5.2 « Revitalisation de certains quartiers urbains ». Cependant, la totalité des projets répond à un objectif commun qui est de revitaliser des quartiers urbains.

DISON - VILLE SECONDAIRE ASSOCIÉE AU POLE URBAIN DE VERVIERS

La ville de Dison est associée au pôle urbain de Verviers et a mis en œuvre un projet qui fait partie intégrante du portefeuille de Verviers. Le tableau ci-dessous fait état de ces projets :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
Vallée de la Vesdre - Revitalisation urbaine	Ville de Verviers	Commune de Dison	Redynamisation urbaine rue Albert 1er (Dison)	3.1.1	Transport et mobilité durable	1 200 000,00 €

Stratégie

Une stratégie préexistante : La ville de Dison a complètement suivi la ville de Verviers qui ne disposait pas de stratégie. Elle n'avait pas non plus réalisé de travail prospectif avant que l'appel à projet FEDER ne soit lancé en 2014. Les projets déposés dans le cadre du FEDER ont été construits dans le timing de l'appel sans travail technique ou préparations préalables, ce qui a ensuite eu des répercussions sur la mise en œuvre des projets.

Tout comme Verviers, ce manque de préparation, malgré des besoins de territoire bien identifiés, a eu pour conséquence que le pôle a reçu peu de fonds malgré les grands espoirs placés dans la programmation. Depuis, Dison développe avec Verviers une stratégie d'approche en vue de la prochaine programmation.

Une stratégie supracommunale : Dison a fait un appel, avec Verviers, à la SPI mais dans l'urgence. Ce dernier n'est finalement partenaire dans aucun des projets déposés.

Les besoins de la ville :

Les opérations de rénovation des rues et espaces dans le centre ville et dans les anciens espaces industriels sont essentiels pour permettre un réel effet de levier sur l'ensemble du centre urbain de Dison au niveau de la rénovation de l'habitat et des implantations commerciales. Un projet de mobilité douce reliant le centre et les quartiers périurbains est nécessaire, spécialement là où il y a des populations vieillissantes qui doivent encore bénéficier des infrastructures du centre-ville.

L'unique projet se trouve dans la thématique transport et mobilité.

PÔLE URBAIN : ARLON

Entité(s) concernée(s) : - Ville de Arlon



Deux projets sont mis en œuvre au sein du pôle urbain d'Arlon. Ces deux projets sont coordonnés par l'intercommunale IDELUX en tant que chef de file mais la Ville d'Arlon en est la bénéficiaire directe.

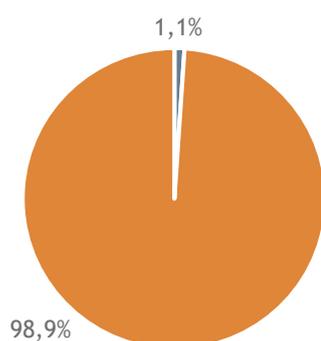
Le tableau ci-dessous fait état des projets réalisés dans le territoire :

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Mesure	Catégorie de besoin	Budget
DYNAMO	IDELUX Développement	Ville d'Arlon	Revitalisation de la Place Léopold et du Parc Léopold.	5.2.1	Transport et mobilité durable	4 000 000,00 €
DYNAMO	IDELUX Développement	Ville d'Arlon	Réaménagement de la rue Paul Reuter et de la Place des Chasseurs Ardennais	5.2.1	Transport et mobilité durable	2.000.000,00 €

FINANCEMENT

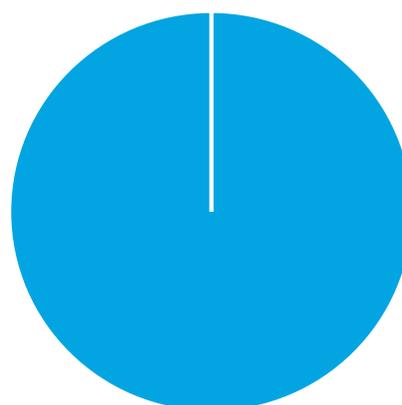
Coût total décidé - pôle : 6 000 000 €
 Coût total décidé - Ville d'Arlon : 6 000 000 €

Financement FEDER du pôle d'Arlon par rapport au financement FEDER dans sa globalité



■ Coût total décidé pour le bassin d'Arlon
 ■ Coût total décidé FEDER

Répartition du budget du pôle



■ Ville d'Arlon

STRATÉGIE

Stratégie préexistante au FEDER

Stratégie consécutive au FEDER

Stratégie communale

Stratégie supracommunale

Implication d'autre(s) acteur(s)

En chambre

Stratégie préexistante et supra communale :

La stratégie de la ville d'Arlon s'inscrit dans un contexte plus large de stratégie territoriale intégrée au niveau de la province de Luxembourg. Cette stratégie est le fruit d'une collaboration entre les forces vives luxembourgeoises entamée à l'aube des années 2000 (démarche Luxembourg 2010 - devenue Réseaulux en 2009). Le territoire a notamment travaillé à l'élaboration d'un Schéma de développement de l'espace luxembourgeois (SDEL) qui devait s'articuler au projet de nouveau schéma de développement régional (SDER). A travers ce document structurant, la Province vise à promouvoir les spécificités de son territoire et à faire du Luxembourg un atout pour le développement wallon. Dans cette stratégie, le renforcement de quatre pôles urbains luxembourgeois étaient positionnés de manière prioritaire afin, notamment, de maximiser le potentiel des axes de mobilité les reliant, mais aussi pour soutenir les efforts des acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur présent dans ces pôles.

Au niveau de la ville d'Arlon, les projets proposés s'inscrivaient dans une perspective urbaine intégrée et ambitieuse nourrie par l'opportunité offerte par le FEDER, mais aussi par l'émergence d'enjeux sensibles en termes de développement académique de la ville : connexion avec le Campus d'Arlon, dynamisation (DYNAMO) de ce dernier, augmentation de sa capacité d'accueil, émergence du pôle académique Liège-Luxembourg. L'articulation entre les enjeux urbains et le positionnement du Campus dans sa stratégie académique ont fondé la rédaction de certains projets destinés à renforcer l'attractivité d'Arlon et à y induire une « vraie vie de ville » (page 76 de la fiche-projet « Dynamo »). On est donc face à une stratégie de revitalisation urbaine relativement ambitieuse, prenant le campus comme pierre angulaire pour plusieurs chantiers structurants.

En chambre et avec une implication (limitée) d'autres acteurs

Le SDEL a été conçu en collaboration avec un bureau d'études de l'université de Liège, elle-même en partenariat avec la Maison de l'Urbanisme Lorraine - Ardenne et l'association internationale Ruralité - Environnement. Il a fait l'objet de présentations et de mises en débat avec les forces vives de la Province réunies dans la démarche Réseaulux. La démarche comprenait 5 étapes: (1) Dresser un diagnostic territorial prospectif; (2) Identifier les enjeux du développement; (3) Soumettre le diagnostic aux acteurs concernés; (4) Construire la stratégie de développement de l'espace luxembourgeois - SDEL; (5) Traduire la stratégie de développement territorial en un projet de structure spatiale. L'ouverture de la démarche aux forces vives a été relativement et globalement plus modeste que, par exemple, dans le cadre de la démarche Luxembourg 2010. Le caractère technique du projet explique pour partie ce constat. On ne peut cependant conclure qu'il a été exclusivement réalisé en chambre.

PÔLE URBAIN : ARLON

BESOINS

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Friches | <input type="checkbox"/> Infrastructure | <input type="checkbox"/> Culture - tourisme |
| <input type="checkbox"/> Energie renouvelable | <input checked="" type="checkbox"/> Transport durable et mobilité | <input type="checkbox"/> Environnement |

La ville d'Arlon :

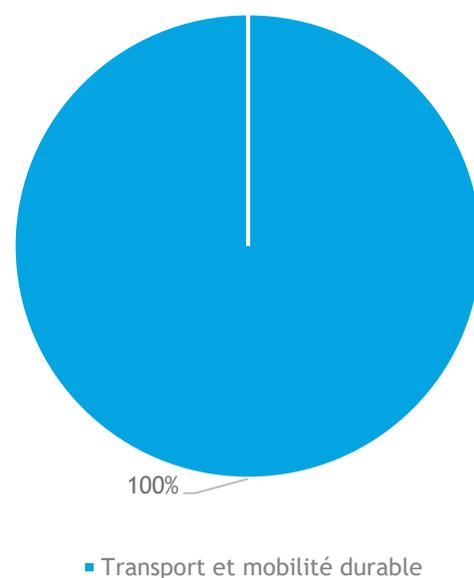
A travers la mise en place de ses projets FEDER, le pôle d'Arlon souhaite répondre à une catégorie de besoins spécifique : le transport durable et la mobilité, les infrastructures urbaines ainsi que la culture et le tourisme. Cette dernière dimension était notamment concernée par la reconversion de l'Ancien Palais de Justice et de l'ancien Hôtel du nord (15M EUR), mais aussi par la création d'un parc urbain structurant à vocation sportive, récréative et culturelle. Ces deux projets n'ont pas été retenus.

Arlon avait également envisagé la mise en place d'un projet de réseau de chaleur collectif (9M EUR) qui n'a pas été retenu non plus.

Le reclassement des deux projets retenus dans la catégorie « transport et mobilité durable » se justifie partiellement. Les projets s'inscrivent de fait dans un contexte de revitalisation dont la mobilité est un aspect important mais non central. De plus, le projet d'aménagement du Boulevard urbain a été refusé, lui aussi (porté par la DGO Routes & bâtiments)

Nous observons, dans le cas d'Arlon, et au regard des projets retenus par rapport à l'ensemble du portefeuille, une logique de « déforçement » de la stratégie. Les projets ne permettent pas d'articuler, comme cela était souhaité, une connexion évidente entre le campus et le centre-ville. A la décharge du jury, l'orientation des dossiers, notamment les plus coûteux, ne traduisait pas de manière très lisible cette stratégie. Ce déforçement a également été nourri par des choix faits pour d'autres projets proposés au niveau de l'Ulg - campus d'Arlon.

Investissement financier par pôle par catégorie de besoin



100 % du montant du pôle, soit 6 millions d'euros, sont investis pour des projets de transport et de mobilité. Ces montants représentent moins de 50% des montants demandés pour les projets (14,4M EUR). L'ensemble des projets proposés par Arlon en tant que bénéficiaire représentaient un total de 48M EUR.

PROJETS

- Projet(s) anticipé(s) en amont de l'appel à projet
- Projet(s) *ad-hoc* pensé(s) en aval de l'appel à projet

- Pré-sélection opérée en interne
- Soumission de tous les projets de l'organisation

- Projet(s) adapté(s) aux critères du FEDER
- Projet(s) soumis sans tenir compte des critères FEDER

Projets anticipés en amont de l'appel à projet, pré-sélection opérée en interne

Les orientations stratégiques du SDEL ont été croisées avec celles identifiées au sein du PO. Cet exercice a permis aux acteurs territoriaux d'identifier les projets structurants à soumettre dans le cadre de la programmation FEDER. On observe que la sélection des projets pour l'ensemble de la province de Luxembourg a été ambitieuse et large, allant au-delà de la polarisation urbaine pour, notamment, tenir compte de la réalité rurale du Luxembourg et y associer des ambitions touristiques (projet « Objectif 1 million de nuitées). Pour Arlon, cette ambition large est observable également. On ne peut donc pas parler d'une sélectivité forte.

Projets adaptés aux critères FEDER

Dans l'ensemble, les projets proposés par Arlon correspondent aux critères du FEDER. Le projet le plus ambitieux - Palais de Justice - étant sans doute celui qui peut être plus classiquement associé à un projet de rénovation infrastructurelle dont la vocation économique est peu évidente. Arlon et, plus généralement, l'EIR communiquent une forme de regret quant à la faible place laissée aux projets à vocation touristique dans la stratégie du FEDER, a fortiori dans les choix réalisés. Bastogne constitue cependant une exception notable à cette observation.

Complexité de mise en œuvre des projets pour lesquels la ville est chef de file mais pas le bénéficiaire

La ville d'Arlon s'appuie en intégralité sur les ressources et l'expérience d'IDELUX pour la mise en œuvre et le suivi des projets. Elle était présente lors des réunions des comités d'accompagnement et œuvre au quotidien à la mise en œuvre des deux projets qui la concerne.

PÔLE URBAIN : ARLON

PROJETS

Nombre de projet(s) soumis :	6 (Arlon)
Nombre de projet(s) sélectionné(s) :	2 (Arlon)

L'impact du refus de certains projets sur le territoire :

Comme nous l'expliquons plus haut, l'impact du refus a été important tant pour Arlon que pour le campus (autres axes du FEDER). Le rebond souhaité au niveau académique n'est que fort partiel et la connexion entre le campus et la ville reste un enjeu tangible que d'autres initiatives devront contribuer à rencontrer. Ceci est d'autant plus sensible que les autres projets de l'Uliège, à l'exception du Green Hub, ont également été recalés.

Par contre, on note positivement que certains chantiers - le Green Hub, les bureaux partagés, le micro-parc scientifique - ont pu avancer sous l'impulsion d'IDELUX et, pour l'un d'entre eux (Green Hub) de l'Ulg et des démarches Liège et Luxembourg Creative. La mise en œuvre des autres projets de revitalisation urbaine, souvent plus ambitieux, est plus difficile et plus lente.

L'impact d'une diminution du budget octroyé par rapport au budget soumis :

La diminution des budgets n'a pas empêché la réalisation des projets. Elle les a par contre complexifié puisque des solutions complémentaires ont dû être identifiées pour assurer le financement manquant. C'est une contrainte forte identifiée par les bénéficiaires.

LOGIQUE PARTENARIALE

La logique ayant présidé à la sélection des projets a été, en Province de Luxembourg le fruit d'un travail d'experts et celui d'une dynamique partenariale dans le cadre de la démarche Réseaulux (voir plus haut).

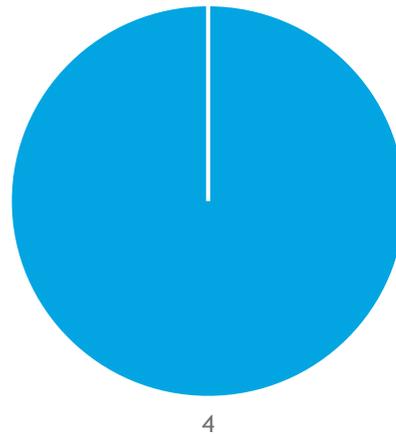
On peut également souligner la dynamique partenariale réelle mise en œuvre à travers le projet Green Hub et, plus largement la dynamique Luxembourg Creative, fortement articulée à Liège et à son université. Ces projets vis(ai)ent à renforcer la structuration de pôles territoriaux en mettant Arlon et son campus en réseau avec Marche et Libramont afin de toucher des acteurs géographiquement dispersés et avec les pôles transfrontaliers par des collaborations avec des acteurs Grand-Ducaux de l'innovation comme le Centre Henri Tudor ou le Technoport du Grand-dûché. Les connexions avec les autres hubs wallons ont également bien fonctionné.

2 LES FICHES « THEMATIQUES »

ANALYSE THEMATIQUE : ENERGIE RENOUVELABLE



Administration(s) fonctionnelle(s) concernée(s) (le chiffre indique le nombre de projets gérés par chaque administration) par celles-ci :

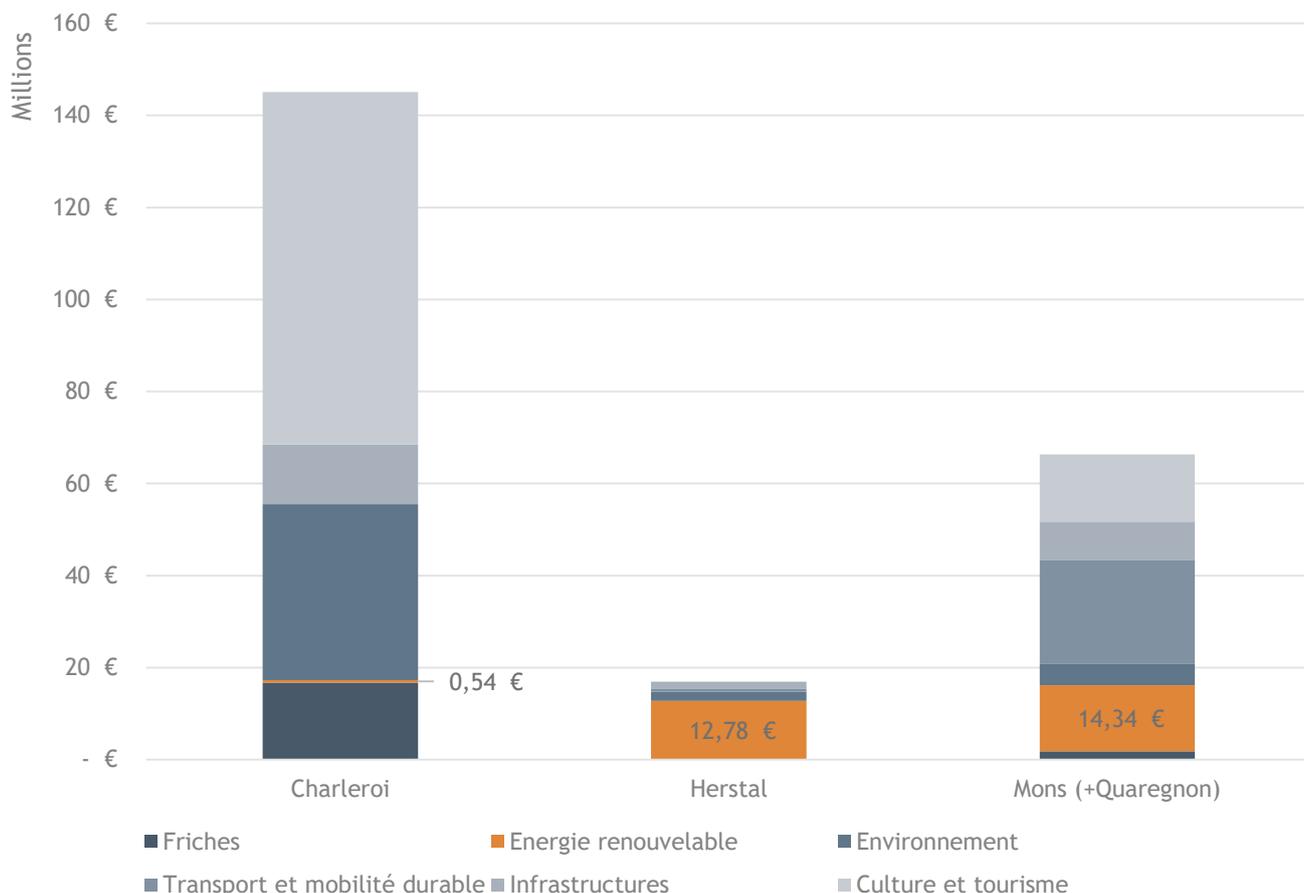


■ SPW TLPE - Direction de la Promotion de l'énergie durable

PROJETS

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montant (€)
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La construction d'une unité de production d'énergie pour des infrastructures publiques	540,000.00
DISTRIBUTION D'ENERGIE	I.D.E.A.	I.D.E.A.	GEOTHERWALL_DOUBLET 1	14,343,953.83
Eco-zonings d'excellence	I.D.E.A.	I.D.E.A.	Conception et construction d'une unité de gestion et de distribution de vapeur et eau chaude	392,356.08
Herstal, une nouvelle urbanité pour une Ville durable	Ville de Herstal	URBEO INVEST	Réalisation d'un réseau de distribution de chauffage urbain	12,784,076.38
Total : 4	3	3	4	28.060.385

ANALYSE FINANCIERE PAR PÔLE URBAIN



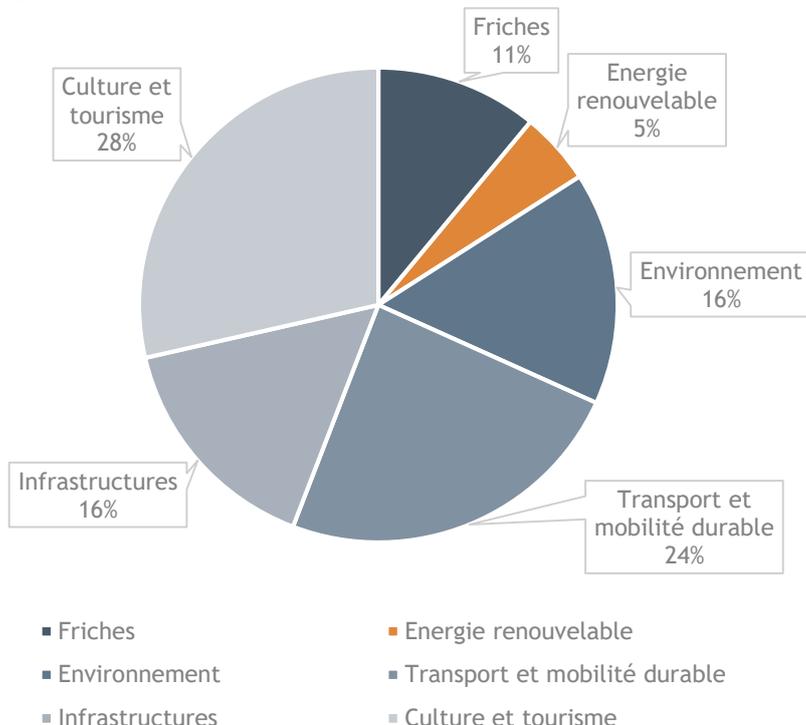
La thématique énergie renouvelable est mobilisée par 3 pôles sur 12. Ces 3 pôles comptent pour 3 des 4 projets de la thématique dans la programmation, ces derniers représentant 27.7 millions sur les 28.1 de la programmation.

Pole urbain	Nombre de projets	Montants	% des montants FEDER dédié à la thématique par pôle
Charleroi	1	540,000€	1%
Herstal	1	14,343,953.83€	75%
Mons (+Quaregnon)	1	12,784,076.38€	22%
Total	3	27,668,030.21€	

ANALYSE FINANCIERE SUR LA TOTALITE DE LA PROGRAMMATION

Montant dédié à la thématique par rapport à la globalité des projets considérés

La thématique énergie renouvelable représente un total de 4 projets sur les 112 projets approuvés dans la programmation. Cela représente un peu plus de 28 millions € sur un total de 562 millions € sur l'ensemble de la programmation.



FACTEURS FACILITATEURS ET BLOQUANTS OBSERVES DANS LA THEMATIQUE

La thématique de l'énergie renouvelable est celle la moins mobilisées dans ce PO. Seuls 4 projets ont été sélectionnés malgré une mise en avant très nette dans le PO. Le degré d'exigence technologique des projets bas-carbone ainsi que la relative nouveauté du sujet pour les villes est un facteur bloquant majeur identifié par le SPW TLPE. En effet, très peu de villes wallonnes ont déjà développé une réelle expertise interne sur la transition bas carbone bien que cet enjeu soit aujourd'hui clairement identifié dans leur stratégie locale. Selon l'administration, c'est une raison majeure, expliquant des projets de qualité plus faible que les autres thématiques observées et donc un nombre nettement plus restreint.

Le manque de critères techniques précis dans les documents de présentation du PO n'a pas non plus, selon le SPW TLPE, aidé à orienter les porteurs de projets. Il semble ainsi y avoir un décalage entre l'ambition qui est clairement identifiée d'une part et la maîtrise technique nécessaire pour ce type de projet dans le chef des communes d'autre part.

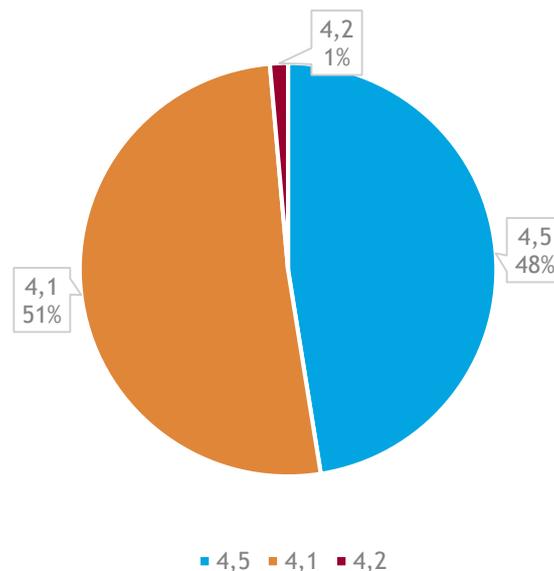
ANALYSE THEMATIQUE : ENERGIE RENOUVELABLE

DOMAINES D'INTERVENTION MOBILISES (SELON LA LOGIQUE D'INTERVENTION)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> D.I.10 : Energies renouvelables : Energie solaire | <input checked="" type="checkbox"/> D.I.12 : Production d'autres types d'énergies renouvelables et intégration des énergies renouvelables |
| <input type="checkbox"/> D.I.11 : Energies renouvelables : Energie de biomasse | <input checked="" type="checkbox"/> D.I. 16 : Cogénération et chauffage urbain à haut rendement |

Deux domaines d'intervention sont mobilisés par la thématique énergie renouvelable à partir des 4 domaines qui ont pu être identifiés depuis le programme opérationnel. Sur base de la logique d'intervention réalisée, il existe 23 domaines mobilisables pour l'ensemble des projets.

Concernant les objectifs spécifiques, l'énergie renouvelable peut potentiellement mobiliser 6 objectifs spécifiques (OS) sur les 8 du PO. Ces 6 OS couvrent les 3 axes de l'évaluation. Cette thématique est donc de loin la plus transversale du PO. Pourtant, la thématique ne mobilise que 3 de ces 6 OS potentiels et uniquement sur l'axe 4 (transition vers une économie bas carbone). Le graphique ci-dessous montre les OS mobilisés et dans quelle proportion. Deux OS sont principalement concernés par la thématique.



CONCLUSION

Si la thématique de l'énergie renouvelable se voulait ambitieuse et transversale au programme opérationnel, notamment dans l'optique d'une Europe « plus verte », il faut constater que cette thématique a été très peu mobilisée par les porteurs de projets.

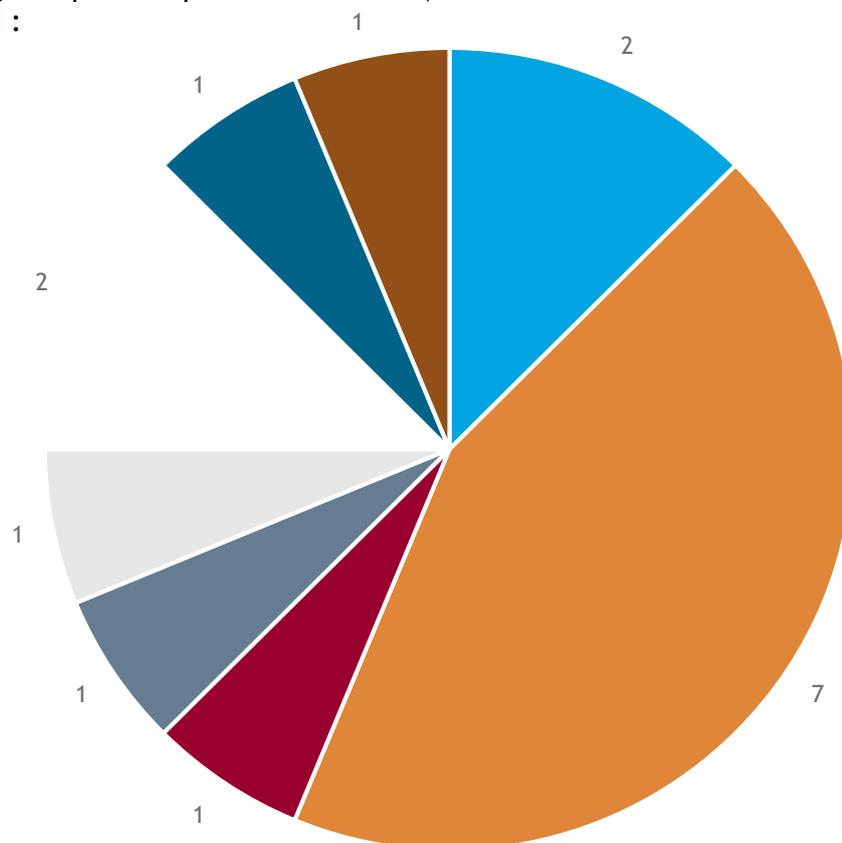
En effet, seulement 3 pôles urbains ont un projet (ou 2) dans la thématique. Par ailleurs, l'énergie renouvelable n'est représentée que dans une très faible proportion financière, que ce soit pour les pôles concernés ou pour la programmation dans sa globalité. L'énergie renouvelable couvrirait les 3 axes de l'évaluation, l'ensemble des 6 priorités d'investissement et 6 des 8 OS du PO, ce qui faisait de cette thématique la plus transversale et donc la plus à même de rencontrer un maximum de priorités européennes pour le territoire wallon. Pourtant, il n'en est sorti que 4 projets sur un total de 112, couvrant seulement 3 mesures (4.1.1, 4.2.3 et 4.5.1) et un seul axe.

Cette absence de transversalité est aussi constatée par le fait qu'une seule administration est concernée par la thématique. Alors que les autres thématiques concernent une variété de métiers et de type de projet, cette thématique est concentrée sur une seule direction. Il n'y a pas de croisement d'expérience possible entre les AF et moins de possibilités de retrouver des projets avec un objectif commun mais techniquement très variés.

ANALYSE THEMATIQUE : ENVIRONNEMENT



Administration(s) fonctionnelle(s)
concernée(s) (le chiffre indique le nombre
de projets gérés par chaque administration)
par celles-ci :



- SPW MI - Cellule internationale et projets européens
- SPW MI - Direction des Espaces publics subsidiés (Pouvoirs locaux)
- SPW MI - Direction des Bâtiments (Mobilité)
- SPW MI - Direction des Espaces publics subsidiés (Mobilité)
- SPW ARE - Direction des Programmes européens
- SPW ARE - Direction des Programmes européens (Espace verts)
- SPW TLPE - Direction de la Promotion de l'énergie durable
- SPW TLPE - Direction de l'Aménagement opérationnel et de la Ville (Rénovation urbaine)

La thématique Environnement est transversale à toutes les administrations, à l'image de cette thématique mise en avant au PO. 8 différentes directions sont mobilisées sur ce thème. Cependant, c'est le SPW MI qui hérite de la plus large part de projets avec 11 des 18 projets. Le SPW ARE, en charge des thématiques environnementales en dehors du FEDER, ne compte que 3 projets.

ANALYSE THEMATIQUE : ENVIRONNEMENT

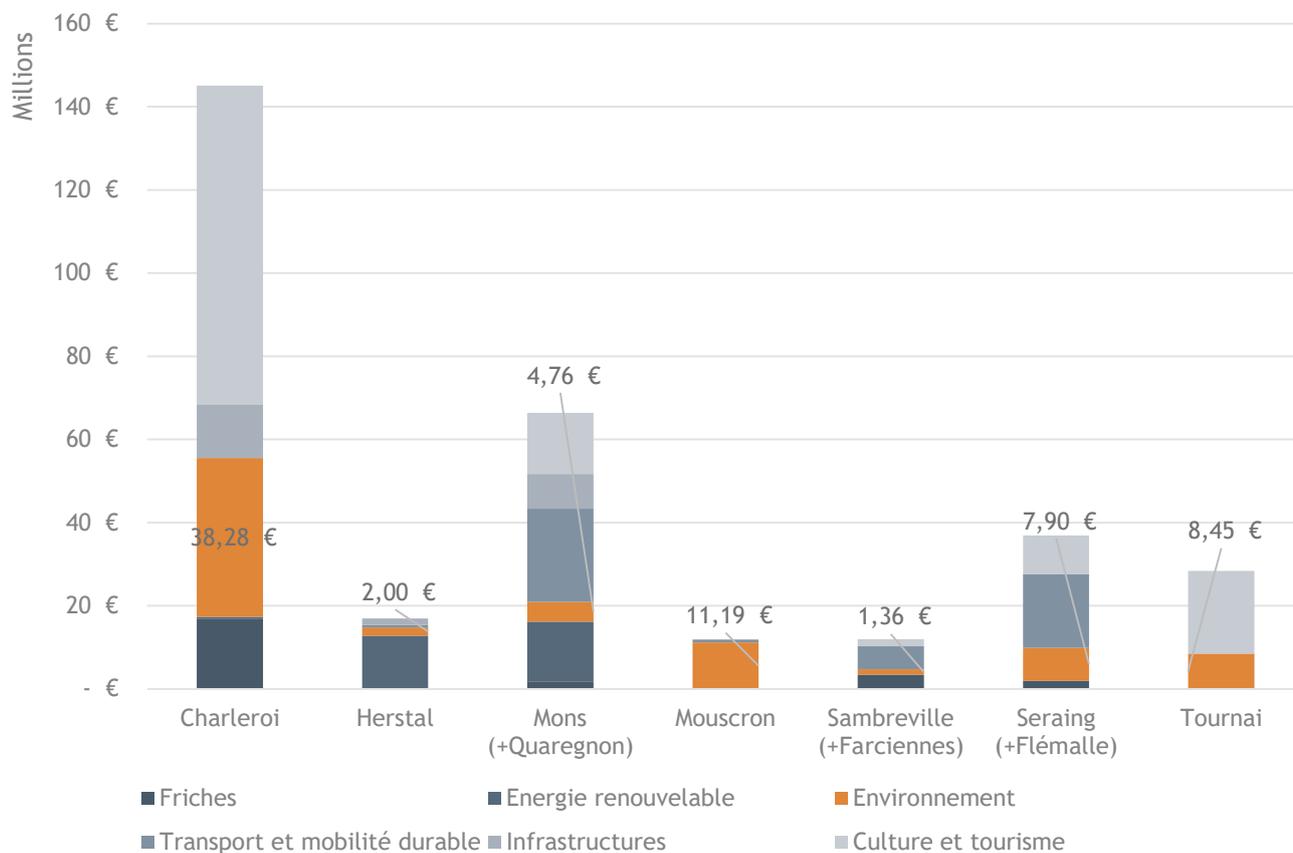
PROJETS

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montant (€)
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Port Autonome de Charleroi	Le réaménagement des espaces publics le long de la voie d'eau	5,230,000.00
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La redynamisation urbaine - Les grands axes	20,864,476.43
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La redynamisation urbaine - Les espaces publics	12,190,372.98
CREATION D'UNE RECYCLERIE SUR LE TERRITOIRE "COEUR DU HAINAUT, CENTRE D'ENERGIES"	HYGEA,	HYGEA,	RECYCLERIE	419,876.00
Herstal, une nouvelle urbanité pour une Ville durable	Siège d'exploitation	Ville de Herstal	Aménagement de l'Espace Browning en parc urbain	2,000,000.00
Infrastructures d'appui à l'établissement d'une économie bas carbone en Wallonie Picarde	IDETA	IPALLE	Connexion énergétique entre les entreprises de la ZAE de Polaris et le CVE de Thumaide	6,102,859.07
La gare de Huy comme nœud multimodal	Ville de Huy	Ville de Huy	Création d'une nouvelle voirie d'accès à la gare	1,785,592.12
La gare de Huy comme nœud multimodal	Ville de Huy	Ville de Huy	Liaisons escalier gare et centre-ville	368,082.00
La gare de Huy comme nœud multimodal	Ville de Huy	Ville de Huy	Réaménagement d'un dépose minute devant la gare	311,750.00
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Centre logistique urbain	3,364,625.00
MOUSCRON - Pôles et Axes structurants - Développement - Revitalisation.	Ville de Mouscron	Ville de Mouscron	Aménagement de l'espace public du centre-ville.	6,215,725.14
MOUSCRON - Pôles et Axes structurants - Développement - Revitalisation.	Ville de Mouscron	Ville de Mouscron	Espace de la Gare - Aménagement des voiries communales aux abords de la Gare de Mouscron	3,551,000.00
MOUSCRON - Pôles et Axes structurants - Développement - Revitalisation.	Ville de Mouscron	DGO1-Direction des Routes et Bâtiments	Espace de la Gare - Aménagement des voiries régionales aux abords de la Gare de Mouscron.	1,419,000.00

ANALYSE THEMATIQUE : ENVIRONNEMENT

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montant
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	Ville de Seraing	Projet 5 : Les Ateliers centraux en parking mutualisé	7,900,000.00
Revitalisation socio-économique et renforcement de la polarité du centre ancien de Thuin VILLE HAUTE	Ville de Thuin	Ville de Thuin	2. Mobilité - Grand'Rue en épine dorsale semi-piétonnière de la Ville Haute	945,978.56
SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	Commune de Sambreville	Commune de Sambreville	Création du Parc des Générations - volet Parc	1,359,000.00
SmarTournai	IDETA	Ville de Tournai	La plate-forme multimodale 2.0	8,451,799.57
ZAE Coeur du Hainaut 2025	I.D.E.A.	I.D.E.A.	Requalification du Hall-relais Initialis à Mons	977,013.82
Total : 12	11	14	18	83,457,150.69

ANALYSE FINANCIERE PAR PÔLE URBAIN



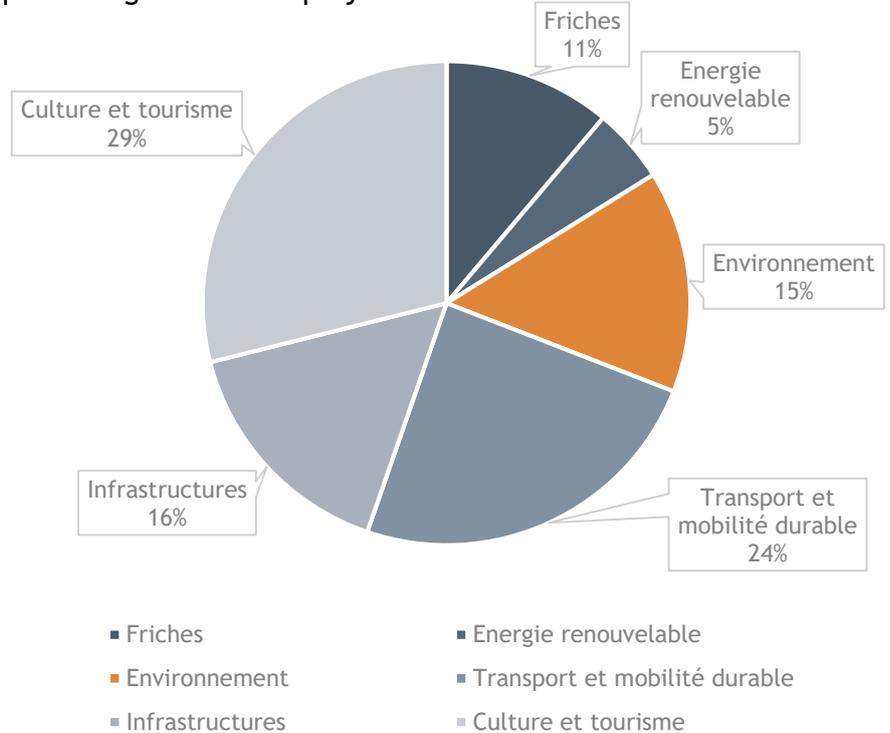
La thématique environnement est mobilisée par 7 pôles sur 12. Ces 7 pôles comptent pour 13 des 18 projets de la thématique dans la programmation. Ces derniers représentent 73.9 millions sur les 83.4 de la programmation.

Pôle urbain	Nombre de projets	Montants	% des montants FEDER dédié à la thématique du pôle
Charleroi	3	38,284,849.41 €	26%
Herstal	1	2,000,000.00 €	12%
Mons (+Quaregnon)	3	4,761,514.82 €	7%
Mouscron	3	11,185,725.14 €	94%
Sambreville (+Farciennes)	1	1,359,000.00 €	11%
Seraing (+Flémalle)	1	7,900,000.00 €	21%
Tournai	1	8,451,799.57 €	30%
Total	13	73,942,888.94 €	

ANALYSE FINANCIERE SUR LA TOTALITE DE LA PROGRAMMATION

Montant dédié à la thématique par rapport à la globalité des projets considérés

La thématique environnement représente un total de 18 projets sur les 112 projets approuvés dans la programmation. Cela représente un peu moins de 83.5 millions € sur un total de 562 millions sur l'ensemble de la programmation.



FACTEURS FACILITATEURS ET BLOQUANTS OBSERVES DANS LA THEMATIQUE

La thématique de l'environnement a été mobilisée dans une proportion intéressante avec 15% des montants. Nous constatons que la majorité des projets concernent des aménagements d'infrastructures à proximité de nœud multimodaux (gare principalement).

Les projets répondent à une nécessité de rendre les pôles urbains plus durables. Cependant, la thématique est par essence transversale et peut se retrouver dans toutes les autres thématiques (la dépollution de sol peut constituer, selon les conceptions, un acte de protection de l'environnement).

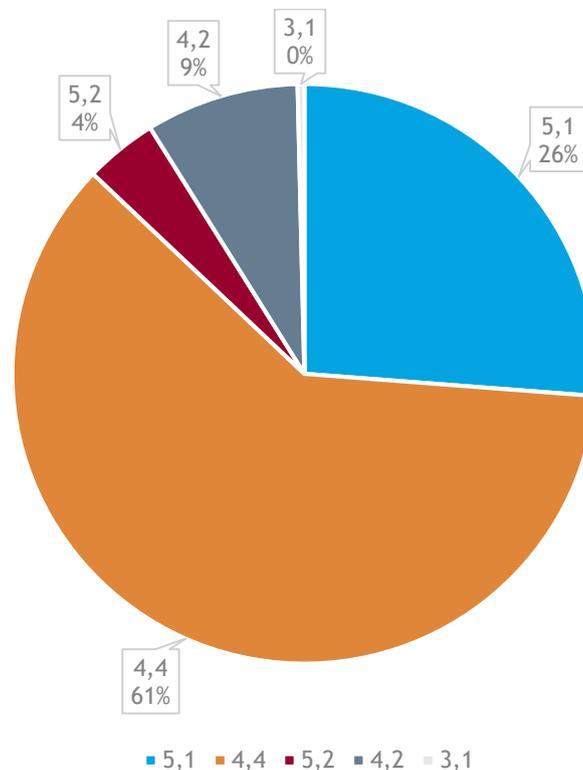
Nous ne constatons pas de points bloquants majeurs dans cette thématique dans leur réalisation. Au vu de sa transversalité, les DI qui la composent gagneraient probablement à être clarifiées. Les porteurs de projets ont fait part de la difficulté de placer correctement un projet dans une mesure ou un DI. Les projets d'environnement font partie de ces projets qu'il est difficile de définir. Tout comme l'énergie, ils dépendent de l'aspect qui est mis en avant dans le projet (ex: une gare est une infrastructure en tant que telle mais participe à l'amélioration de l'environnement en réduisant l'usage de la voiture).

DOMAINES D'INTERVENTION MOBILISES (SELON LA LOGIQUE D'INTERVENTION)

- D.I.17 : Gestion des déchets ménagers
- D.I.85 : Protection et amélioration de la biodiversité, protection de la nature et infrastructure verte
- D.I.23 : Mesures environnementale visant à réduire et/ou à éviter les GES

Trois domaines d'intervention sont mobilisés par la thématique environnement, soit la totalité des domaines qu'il était possible de mobiliser dans cette thématique. Sur base de la logique d'intervention réalisée, il existe 23 domaines mobilisables pour l'ensemble des projets, toutes thématiques confondues. 15 des 18 projets d'environnement répondent au DI 23 pour environ 80 millions, sur un total de 83.5 millions. Les DI 17 et 85 sont très peu mobilisés, avec un ou deux projets chacun et un montant total inférieur à 4 millions.

Concernant les objectifs spécifiques, les projets d'environnement peuvent potentiellement mobiliser 5 objectifs spécifiques (OS) sur les 8 du PO. Ces 5 OS couvrent les 3 axes de la programmation. Cette thématique est donc transversale au PO sans se focaliser sur un axe en particulier. La thématique mobilise tous les OS potentiels. Cependant, les OS 5.1 (Stratégie de développement à faible émission de carbone en zone urbaine) et 4.4 (Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue) sont mobilisés 6 et 7 fois chacun. Le graphique ci-dessous montre les OS mobilisés et dans quelle proportion. Malgré 7 projets sur 18 dans l'OS 4.4, ceux-ci représentent 61% des montants. A l'inverse, l'OS 5.1 ne représente que 26% avec un tiers des projets.



CONCLUSION

La thématique environnement est transversale au programme opérationnel puisqu'elle concernait les trois axes faisant l'objet de la présente évaluation. Cependant, elle couvre plus précisément les axes 4 et 5 dans les projets effectivement en réalisation. Cette thématique a été largement mobilisée dans certains pôles (Charleroi ou Mouscron) alors qu'elle l'a été très peu dans d'autres (Mons ou Sambreville). Au total, ce sont 15% de la totalité des axes du PO concernés par l'évaluation qui sont couverts par cette thématique. Elle a été mobilisée par une majorité de pôles urbains (7 sur 12) mais dans des proportions variables, allant de 7% à Mons à 94% du total des moyens du pôle mouscronnois.

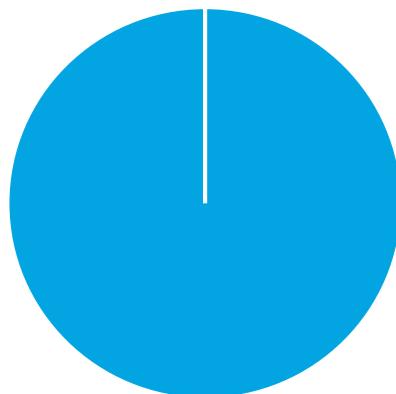
L'environnement couvrait 4 des 6 priorités d'investissement et 5 des 8 OS du PO. Deux de ces objectifs ont été spécifiquement mobilisés en étant axés sur la revitalisation de milieux urbains (5.2) et la diminution des émissions en zone urbaine (4.4).

Alors qu'en théorie, la thématique était très transversale, il apparaît que les moyens ont été concentrés sur 2 OS. Contrairement à l'énergie renouvelable qui était aussi transversale mais a été peu sollicitée en moyens financiers, l'environnement occupe une part financière significative sur les axes 3-4-5. C'est aussi un nombre important d'administrations qui sont mobilisées (8), ce qui démontre le caractère variés des projets, malgré un nombre de domaines d'intervention plutôt limité (3). Les projets sont ainsi concentrés sur des OS précis mais ils sont mis en œuvre de façon variée.

ANALYSE THEMATIQUE : FRICHES



Administration(s) fonctionnelle(s) concernée(s) (le chiffre indique le nombre de projets gérés par chaque administration) par celles-ci :



15

■ SPW ARE - Dir des Programmes européens

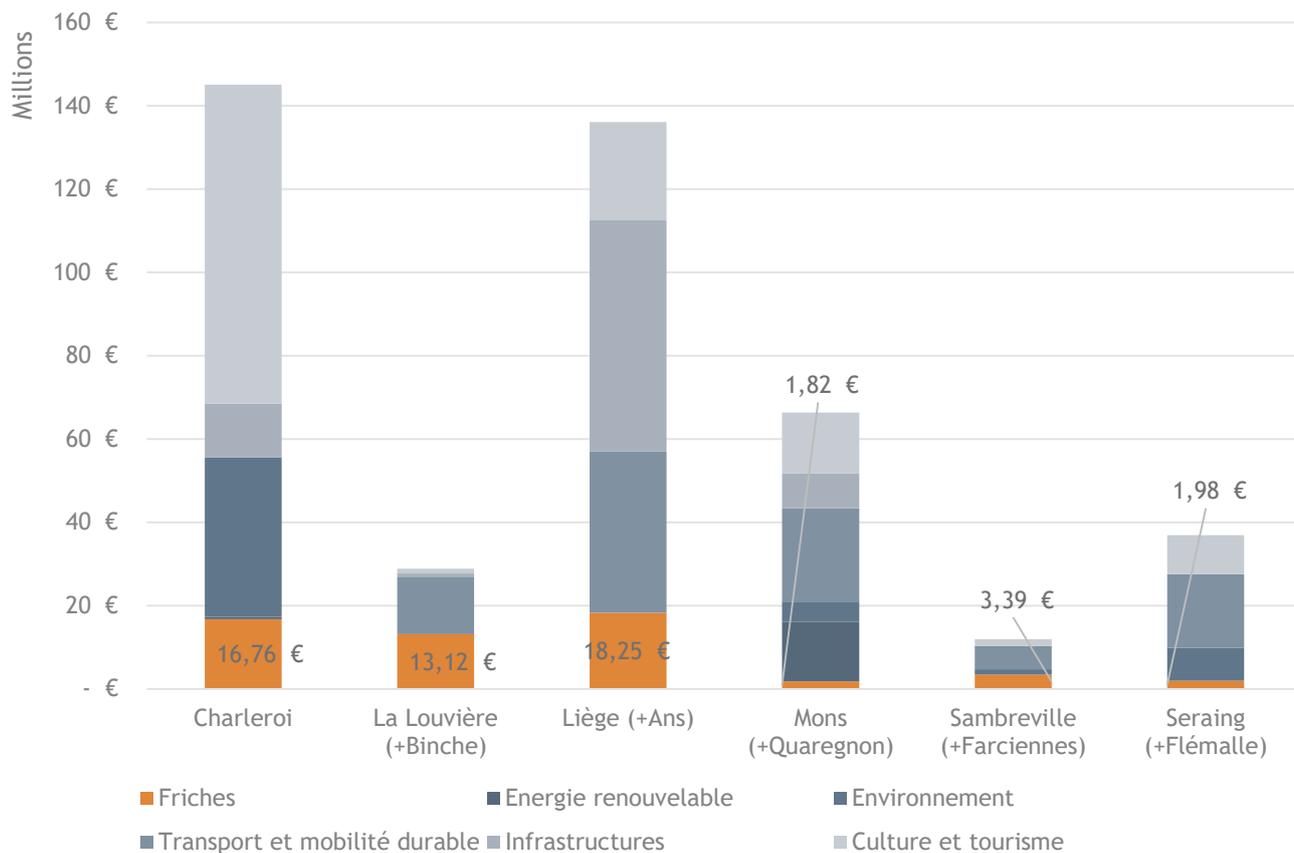
PROJETS

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montant (€)
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	GEPART	L'assainissement des cancrs du cœur urbain	3,707,500.00
Charleroi Porte Ouest - Création d'un pôle d'activités économiques urbain	I.G.R.E.T.E.C.	GEPART	3. Dépollution complémentaire d'une friche industrielle	4,368,800.00
Intermodalité	Ville de La Louvière	GEPART	Assainissement du site "Longtain - Contournement Est"	3,164,087.00
Liège, ville en transition	Ville de Liège	GEPART	Liège Expo - Assainissement	2,755,000.00
Liège, ville en transition	Ville de Liège	GEPART	Coronmeuse - Assainissement	5,845,000.00
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	GEPART	Assainissement du site « Grands Prés, avenue des bassins »	1,823,000.00

ANALYSE THEMATIQUE : FRICHES

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montant (€)
N51 - mobilité et cadre de vie	I.D.E.A.	GEPART	Colfontaine - Les vanneaux	1,750,000.00
Réhabilitation de sites pollués	GEPART	GEPART	ZAE IDEA-Garocentre Magna Park	6,956,708.08
Réhabilitation de sites pollués	GEPART	GEPART	ZAE PAC-Lumat	8,686,118.82
Réhabilitation de sites pollués	GEPART	GEPART	ZAE SPI-Horloz	3,602,797.50
Réhabilitation de sites pollués	GEPART	GEPART	ZAE SPI-LBP	6,047,000.00
Rénovation urbaine du centre-ville de La Louvière (suite)	Ville de La Louvière	GEPART	Assainissement et démolitions sélectives du site CCC	2,995,000.00
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	GEPART	Projet 1a : Boulevard urbain Est - AC	1,982,000.00
SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	Commune de Sambreville	GEPART	Assainissement des Produits chimiques d'Auvelais	3,387,000.00
ZAE Coeur du Hainaut 2025	I.D.E.A.	GEPART	Frameries - Probeldhom	5,364,500.00
Total : 11	10	1	15	62,434,511.40

ANALYSE FINANCIERE PAR PÔLE URBAIN



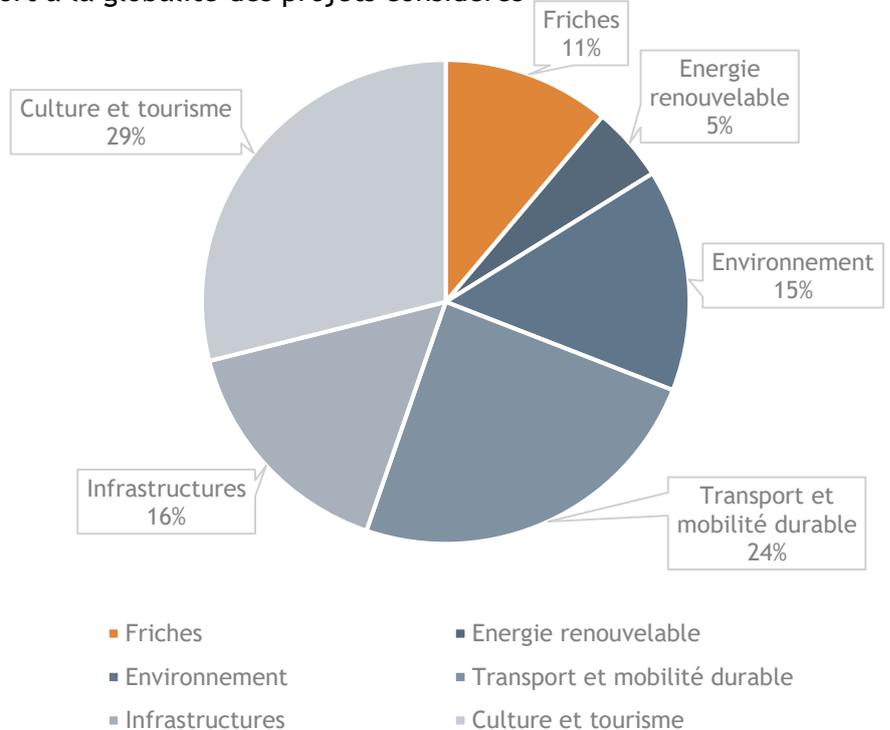
La thématique friches est mobilisée par 6 pôles urbains sur 12. Ces six pôles urbains comptent 13 des 15 projets de la thématique au niveau de la programmation. Ces derniers représentent 55.3 millions sur 62.4 dédiés à la thématique.

Pôle urbain	Nombre de projets	Montants	% des montants FEDER dédié à la thématique du pôle
Charleroi	3	16,762,418.82 €	12%
La Louvière (+Binche)	3	13,115,795.08 €	45%
Liège (+Ans)	4	18,249,797.50 €	13%
Mons (+Quaregnon)	1	1,823,000.00 €	3%
Sambreville (+Farciennes)	1	3,387,000.00 €	28%
Seraing (+Flémalle)	1	1,982,000.00 €	5%
Total	13	55,320,011.40 €	

ANALYSE FINANCIERE SUR LA TOTALITE DE LA PROGRAMMATION

Montant dédié à la thématique par rapport à la globalité des projets considérés

La thématique friches représente un total de 15 projets sur les 112 projets approuvés dans la programmation. Cela représente un peu moins de 62.5 millions € sur un total de 562 millions sur l'ensemble de la programmation.



FACTEURS FACILITATEURS ET BLOQUANTS OBSERVES DANS LA THEMATIQUE

La thématique des friches a été mobilisée de façon significative et comporte plusieurs points facilitant sa mise en œuvre. D'abord, une seule administration fonctionnelle est en charge de ces projets. Cela permet une concentration de l'expertise et du point de contact au sein du SPW ARE. Ensuite, il n'y a qu'un seul bénéficiaire agissant sur l'ensemble du territoire et étant historiquement connu. En plus de cette unicité d'acteurs connus et identifiés clairement par tous les porteurs, il a été constaté que tous les porteurs de projets avait déjà identifié clairement les terrains à disposition et réhabilitables.

Par contre, trois points bloquants ont été identifiés:

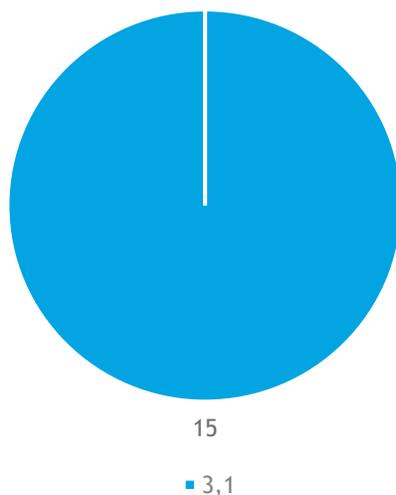
- Si les terrains étaient connus, les pouvoirs publics n'en avait pas toujours la maîtrise foncière
- L'état de pollution des sols n'était pas toujours connu au préalable de la programmation
- la finalité d'un projet lié à une friche n'était pas suffisamment connue (la dépollution est-elle un projet en tant que tel ou la reconversion doit-elle est en faire partie? Si il y a reconversion, peut-elle être économique, touristique, en logement?)

DOMAINES D'INTERVENTION MOBILISES (SELON LA LOGIQUE D'INTERVENTION)

D.I.89 : Réhabilitation des sites industriels et des terrains contaminés

Un seul domaine d'intervention avait été identifié pour ce thème et ce dernier a été largement mobilisé (à 15 reprises). Sur base de la logique d'intervention réalisée, il existe 23 domaines mobilisables pour l'ensemble des projets toutes thématiques confondues. Cette thématique-ci a une particularité puisqu'elle ne s'adresse qu'à un seul bénéficiaire (GEPART, Spaque), à une seule administration fonctionnelle et donc un seul domaine d'intervention.

Concernant les objectifs spécifiques, les projets de friches ne peuvent mobiliser qu'un seul objectif spécifique (OS) sur les 9 du PO. Cet OS couvre uniquement l'axe 3 de la programmation. Cette thématique est donc bien spécifique dans la programmation.



CONCLUSION

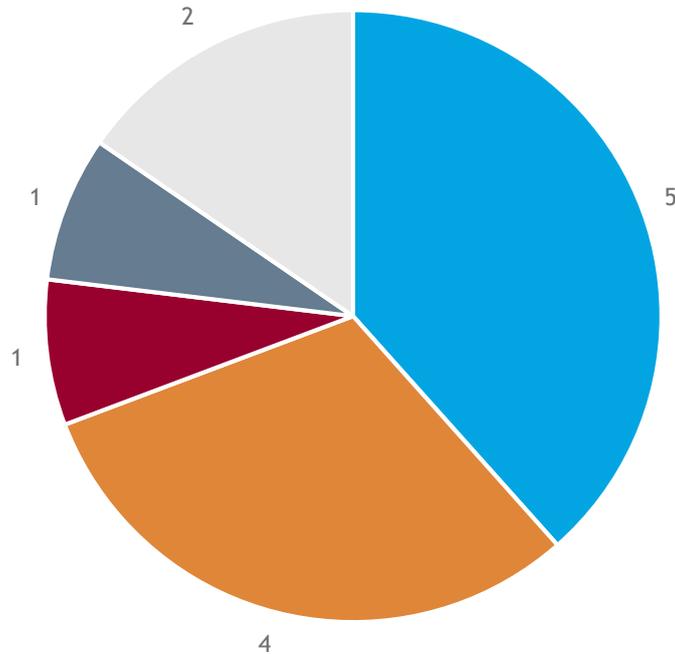
La thématique friches est très spécifique au programme opérationnel puisqu'elle concerne un axe, un bénéficiaire, une administration et un seul domaine d'intervention. La thématique a été largement plébiscitée par les 2 plus grands pôles urbains avec un passé industriel lourd. Au total, ce sont 11% de la totalité du PO qui sont couverts par cette thématique.

Les friches couvraient 1 des 6 priorités d'investissement et 1 des 8 OS du PO, axé sur la revitalisation des espaces publics urbains.

ANALYSE THEMATIQUE : INFRASTRUCTURES



Administration(s) fonctionnelle(s)
concernée(s) (le chiffre indique le nombre
de projets gérés par chaque administration)
par celles-ci :



- SPW MI - Direction des Bâtiments (Pouvoirs locaux)
- SPW TLPE - Direction de l'Aménagement opérationnel et de la Ville (Rénovation urbaine)
- SPW TLPE - Agence Wallonne du patrimoine
- SPW TLPE - Direction de l'Aménagement opérationnel et de la Ville (Aménagement du territoire)
- SPW TLPE - Direction de la Promotion de l'énergie durable

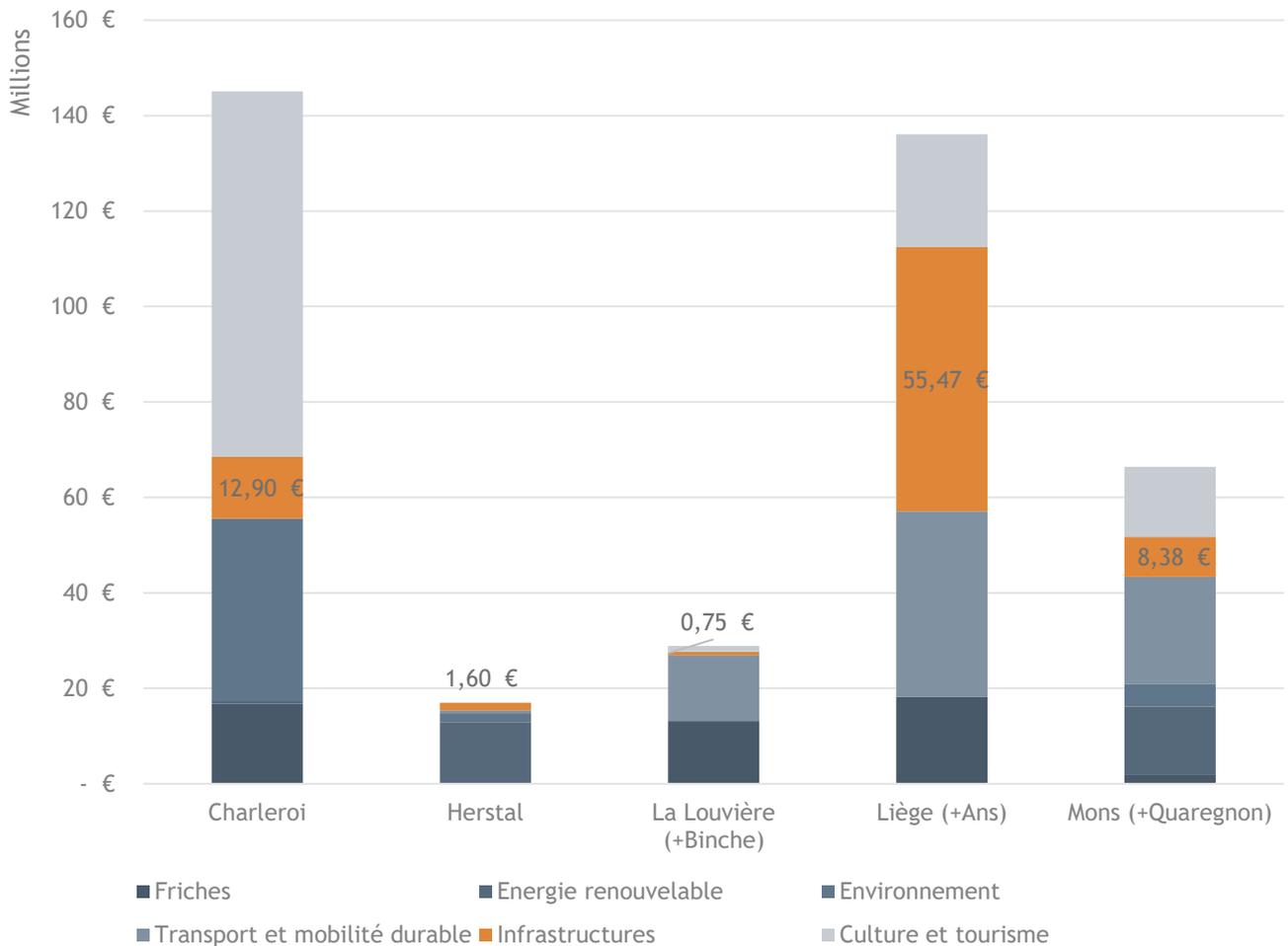
La thématique infrastructures est répartie sur deux administrations précises. Cependant, il faut constater qu'il y a un éclatement au sein du SPW TLPE avec 4 directions différentes pour seulement 7 projets.

ANALYSE THEMATIQUE : INFRASTRUCTURES

PROJETS

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montants (€)
Centre d'excellence en efficacité énergétique et développement durable	PATRIMOINE DE L UNIVERSITE DE MONS Patrimoine UMons	Centre universitaire Zénobe Gramme	Infrastructures du Centre d'excellence	4,972,490.18
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	Le Plan lumière	1,834,362.48
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La rénovation du Palais des Beaux-Arts	4,540,000.00
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Province du Hainaut	Restauration du patrimoine - BPS 22	1,557,703.02
Eco-quartiers et rénovation urbaine au service de l'Economie et de l'Emploi en Coeur de Hainaut	Ville de Binche	Commune d'Anderlues	ZACC du Viaduc - Eco-quartiers	750,000.00
Eco-quartiers et rénovation urbaine au service de l'Economie et de l'Emploi en Coeur de Hainaut	Ville de Binche	Ville de Binche	Ilot Pastures - Eco-quartier	750,000.00
Herstal, une nouvelle urbanité pour une Ville durable	Ville de Herstal	Régie Immobilière Autonome de Herstal	Réhabilitation du bâtiment de Marexhe-Gare	1,600,000.00
Liège, ville en transition	Ville de Liège	IGIL	Liège Expo - Construction d'une nouvelle Halle des foires	32,728,237.04
Liège, ville en transition	Ville de Liège	Ville de Liège	Cité administrative "zéro carbone"	22,737,278.34
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Hôtel de Ville (Mons): vers une meilleure efficacité énergétique	5,939,415.89
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Plan Lumière	2,437,027.37
Patrimoine et Culture en Hainaut : incubateurs de savoirs	Commune de Dour	Commune de Dour	Dour - Learning Center	4,052,616.30
Revitalisation du centre-ville d'Andenne - Eco-quartier - "La promenade des Tilleuls"	Ville d'Andenne	Ville d'Andenne	Le bâtiment H - "Le Phare"	4,914,419.78
Total : 8	8	11	13	88,813,550.40

ANALYSE FINANCIERE PAR PÔLE URBAIN



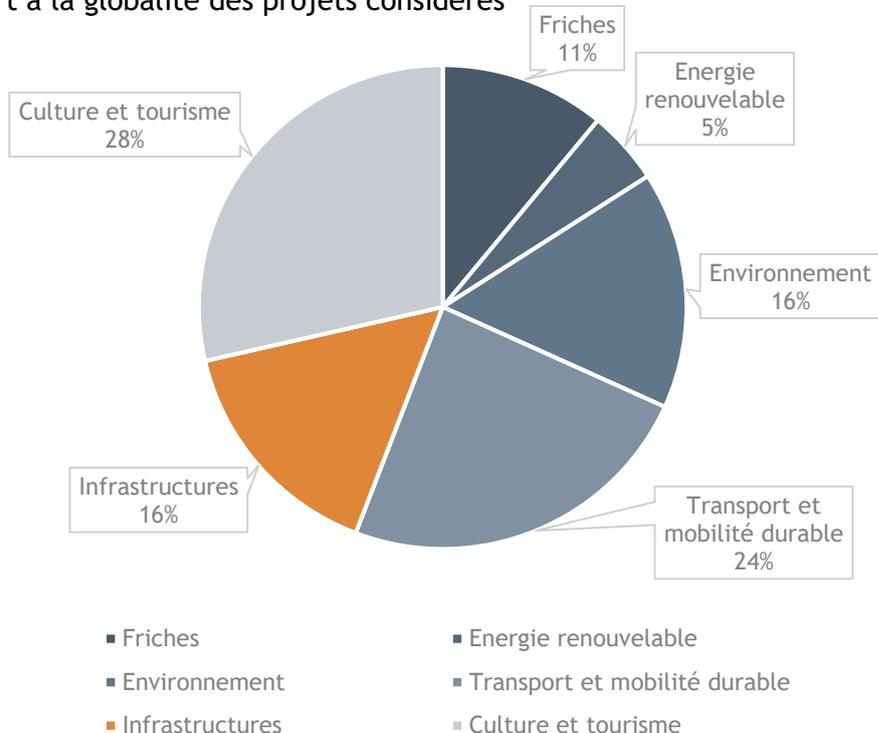
La thématique infrastructures est mobilisée par 5 pôles urbains sur 12. Ces 5 pôles urbains comptent 10 des 13 projets de la thématique au niveau de la programmation. Ces derniers représentent 79 millions sur 88.8 dédiés à la thématique.

Pôle urbain	Nombre de projets	Montants	% des montants FEDER dédié à la thématique du pôle
Charleroi	4	12,904,555.68 €	9%
Herstal	1	1,600,000.00 €	9%
La Louvière (+Binche)	1	750,000.00 €	3%
Liège (+Ans)	2	55,465,515.38 €	41%
Mons (+Quaregnon)	2	8,376,443.26 €	13%
Total	10	79,096,514.32 €	

ANALYSE FINANCIERE SUR LA TOTALITE DE LA PROGRAMMATION

Montant dédié à la thématique par rapport à la globalité des projets considérés

La thématique Infrastructures représente un total de 13 projets sur les 112 projets approuvés dans la programmation. Cela représente un peu moins de 89 millions € sur un total de 562 millions sur l'ensemble de la programmation.



FACTEURS FACILITATEURS ET BLOQUANTS OBSERVES DANS LA THEMATIQUE

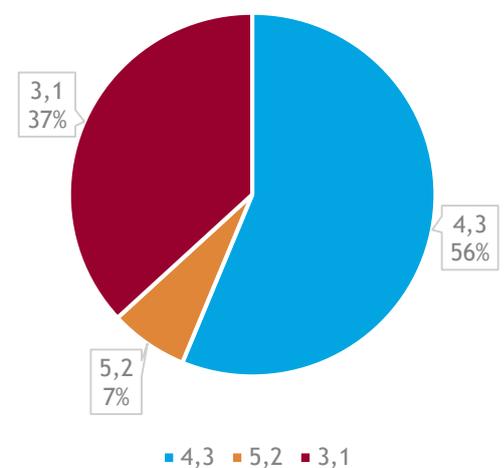
La thématique infrastructures n'appelle pas de commentaires particuliers. Les projets s'inscrivent dans un métier connu des villes, axé sur la rénovation et la reconstruction. Ce métier historique est maîtrisé au sein des communes et elles sont équipées en termes humains et techniques pour y répondre. Il n'y a pas eu de commentaires particuliers à ce sujet car il n'y a pas eu de facteurs facilitateurs ou bloquants spécifiques à cette thématique. Le seul facteur qui est clairement ressorti est que ce métier est connu et que les partenaires sont identifiés (GEPART). Pour ce type de projet, il s'agit plutôt de « business as usual » et le FEDER n'amène pas de nouveauté spécifique dans la mise en œuvre.

DOMAINES D'INTERVENTION MOBILISES (SELON LA LOGIQUE D'INTERVENTION)

- | | |
|---|--|
| <p><input checked="" type="checkbox"/> D.I. 13 : Rénovation des infrastructures publiques et projets de démonstration et actions de soutien</p> <p><input type="checkbox"/> D.I.48 : Infrastructures TIC/ ressources informatiques à grandes échelle/équipements*</p> | <p><input checked="" type="checkbox"/> D.I.72 : Infrastructures commerciales PME</p> |
|---|--|

Deux domaines d'intervention sont mobilisés par la thématique infrastructures à partir des 3 domaines qui ont pu être identifiés depuis le programme opérationnel. Sur base de la logique d'intervention réalisée, il existe 23 domaines mobilisables pour l'ensemble des projets concernés par l'évaluation. 12 des 13 projets d'Infrastructures répondent au DI 13 pour environ 55 millions. Il n'y a qu'un seul projet répondant au DI 72 mais il compte pour 32.7 millions.

Concernant les objectifs spécifiques, les infrastructures peuvent potentiellement mobiliser 3 objectifs spécifiques (OS) sur les 8 du PO. Ces 3 OS couvrent les 3 axes de la programmation. Cette thématique est donc transversale au PO mais se focalise sur des objectifs précis (un OS par axe). La thématique mobilise tous les OS potentiels et sur les 3 axes. Cependant, 10 projet sur les 13 sont présents dans l'axe 4. Le graphique ci-dessous montre les OS mobilisés et dans quelle proportion. Deux OS sont principalement concernés par la thématique. Malgré 10 projets dans l'axe 4, ceux-ci ne représentent que 56% des montants.



CONCLUSION

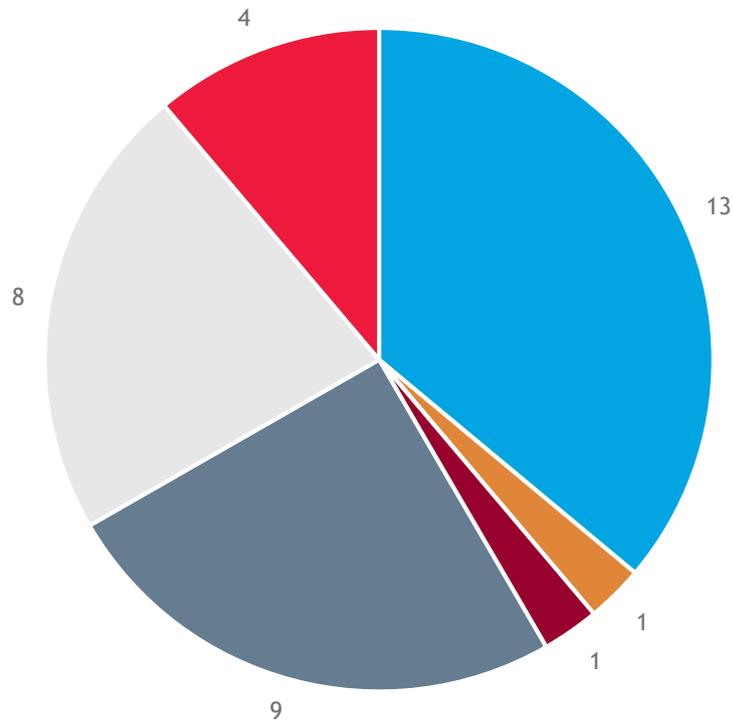
La thématique Infrastructures se voulait transversale au programme opérationnel puisqu'elle concernait les 3 axes. Cette thématique a été mobilisée par une minorité de pôles (5). Malgré une mobilisation limitée, cette thématique concerne des projets d'envergure puisque ce n'est pas moins de 16% des moyens financiers des nos axes 3-4-5 qui lui sont attribués. Ces 16% sont concentrés sur Liège, qui compte pour 64.25% des projets d'infrastructures à lui seul.

Les infrastructures couvraient 2 des 6 priorités d'investissement et 3 des 8 OS du PO. Ces objectifs étaient transversaux à tout le PO (la revitalisation des espaces publics urbains) et un OS plus précis (4.3) à savoir contribuer à la diminution des GES et augmenter les capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables via des actions de soutien à l'efficacité énergétique et à la gestion intelligente de l'énergie dans les infrastructures publiques. Cette dernière a concentré la majorité des montants, signifiant qu'une part importante des projets d'infrastructures ont un but bas-carbone.

La thématique a par ailleurs mobilisé 5 administrations fonctionnelles différentes mais uniquement issues de 2 Direction Générales différentes.



Administration(s) fonctionnelle(s) concernée(s) (le chiffre indique le nombre de projets gérés par chaque administration par celles-ci :



- SPW MI - Direction des Espaces publics subsidiés (Pouvoirs locaux)
- SPW MI - Direction de la Réglementation des Transports (Travaux publics)
- SPW MI - Direction des Espaces publics subsidiés (Mobilité)
- SPW MI - Cellule internationale et projets européens (travaux publics)
- SPW TLPE - Direction de l'Aménagement opérationnel et de la Ville (Rénovation urbaine)
- SPW TLPE - Direction de l'Aménagement opérationnel et de la Ville

La thématique transport et mobilité durable est répartie sur deux administrations précises. Cependant, il faut constater qu'il y a un éclatement au sein de chacune d'entre elles et surtout du SPW MI où il existe 4 points d'entrée différents.

PROJETS

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montants (€)
Ans en actions 2 : vers une ville durable	Commune d'Ans	Commune d'Ans	Reconversion d'un site industriel en éco-quartier vert à Loncin	200,000.00
DYNAMO	IDELUX Développement	Ville d'Arlon	A2. Arlon - Revitalisation de la Place Léopold et du Parc Léopold	4,000,000.00
DYNAMO	IDELUX Développement	Ville d'Arlon	A3. Arlon - Réaménagement de la rue Paul Reuter et de la Place des Chasseurs Ardennais	2,000,000.00
Eco-quartiers et rénovation urbaine au service de l'Economie et de l'Emploi en Coeur de Hainaut	Ville de Binche	Ville de Binche	Ilot Pastures - Réhabilitation, Aménagements urbains, accessibilité	2,316,348.21
Eco-zonings d'excellence	I.D.E.A.	SOCIETE WALLONNE DE FINANCEMENT COMPLEMENTAIRE DES INFRASTRUCTURES	Aménagements routiers porte Ouest de l'eco-zoning	1,226,177.17
Herstal, une nouvelle urbanité pour une Ville durable	Ville de Herstal	Ville de Herstal	Réaménagement de la place Gilles Gérard	580,000.00
Intermodalité	Ville de La Louvière	DGO1-Direction des Routes et Bâtiments	Contournement Est	2,240,635.58
Intermodalité	Ville de La Louvière	Ville de La Louvière	Acquisition terrain Laminoirs de Longtain	1,104,524.31
Liège, ville en transition	Ville de Liège	NEO LEGIA	Coronmeuse - Viabilisation du site de l'écoquartier	24,180,034.39
Liège, ville en transition	Ville de Liège	SOCIETE WALLONNE DE FINANCEMENT COMPLEMENTAIRE DES INFRASTRUCTURES	E25 - Aménagement d'un accès à la zone multimodale de Bressoux	9,967,507.50
Liège, ville en transition	Ville de Liège	Ville de Liège	Pôle Bavière - Réaménagement des voiries autour du site de Bavière	4,449,761.76

ANALYSE THEMATIQUE : TRANSPORT ET MOBILITE DURABLE

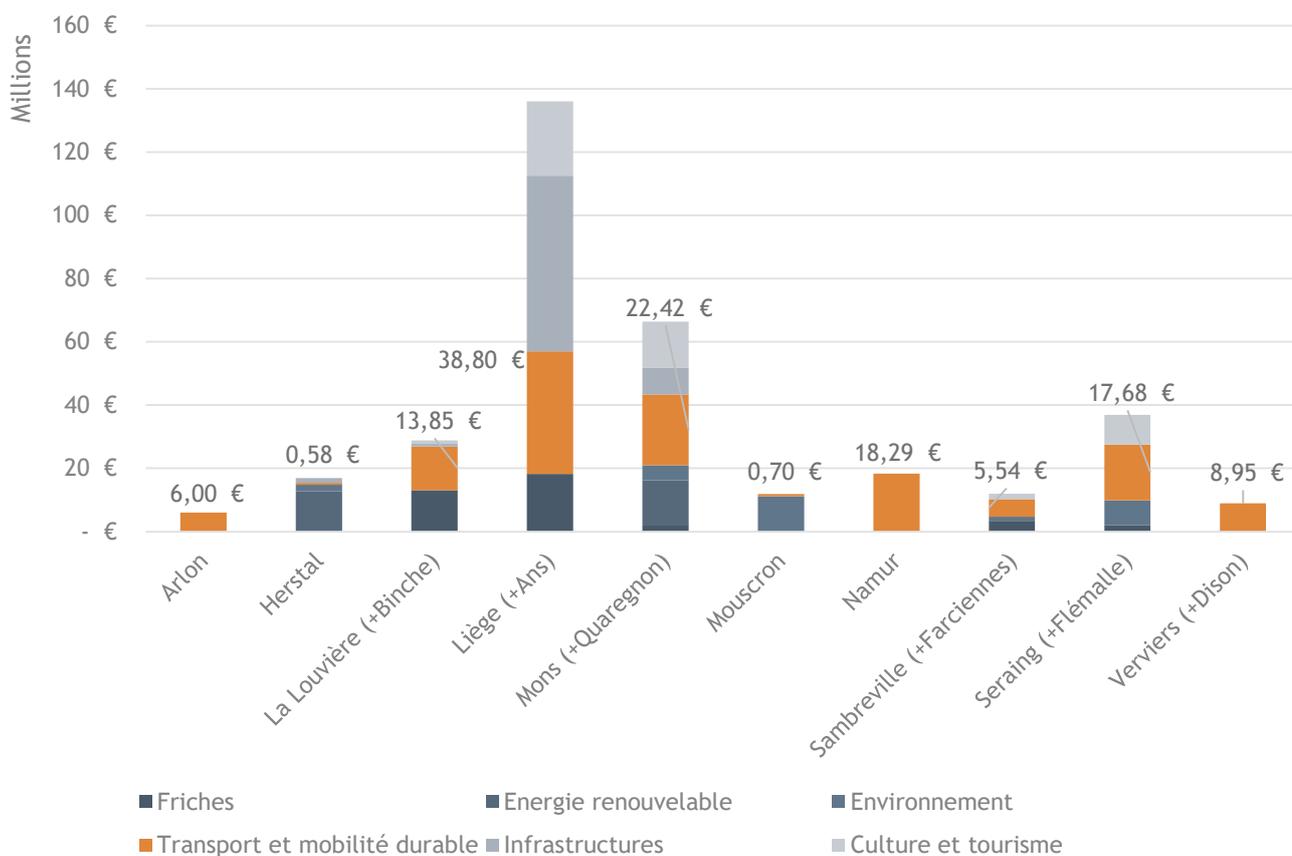
Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montants (€)
Master Plan du Centre-Ville Flémallois	Commune de Flémalle	Commune de Flémalle	Revitalisation de Flémalle-Grande	1,284,313.97
Master Plan du Centre-Ville Flémallois	Commune de Flémalle	Commune de Flémalle	Revitalisation de Flémalle-Centre	2,886,834.86
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Quartier Gare-Congrès	11,921,234.20
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Les voiries	2,684,048.23
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	La Place Nervienne	6,812,079.47
MOUSCRON - Pôles et Axes structurants - Développement - Revitalisation.	Ville de Mouscron	OTW	Espace de la Gare - Aménagement de la Gare des bus aux abords de la Gare de Mouscron.	697,376.26
N51 - mobilité et cadre de vie	I.D.E.A.	DGO1-Direction des Routes et Bâtiments	Connexion de l'axiale boraine depuis Boussu - Hornu jusqu'à Saint-Ghislain	1,000,000.00
NAMUR INNOVATIVE CITY LAB	B.E.P. NAMUR	Ville de Namur	Espace Confluence - Aménagement de l'esplanade du Grognon et construction du bâtiment dédié à l'innovation urbaine	6,192,740.19
NAMUR INNOVATIVE CITY LAB	B.E.P. NAMUR	Ville de Namur	Namur - Espaces urbains intelligents	6,046,000.00
NAMUR INNOVATIVE CITY LAB	B.E.P. NAMUR	DGO2 - Direction des Voies hydrauliques de Namur	Espace Confluence - Passerelle cyclo-piétonne	3,850,000.00
NAMUR INNOVATIVE CITY LAB	B.E.P. NAMUR	DGO1 - Direction des Routes de Namur	Espace Confluence - Aménagement de la circulation (voiries et rond-point)	2,200,000.00
Quaregnon : rénovation du quartier de Monsville	Commune de Quaregnon	Commune de Quaregnon	Réhabilitation de l'impasse Randour	615,550.38
Quaregnon : rénovation du quartier de Monsville	Commune de Quaregnon	Commune de Quaregnon	Place de la Chapelle et rue du Peuple: aménagement de square et de voirie résidentielle	385,970.36

ANALYSE THEMATIQUE : TRANSPORT ET MOBILITE DURABLE

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montants (€)
Redynamisation urbaine de Farciennes	Commune de Farciennes	Commune de Farciennes	Création d'un passage des voies entre la Grand'Place et la rue Joseph Bolle	1,000,000.00
Redynamisation urbaine de Farciennes	Commune de Farciennes	Commune de Farciennes	Aménagement de la rue Joseph Bolle en continuité de la Grand'Place	2,341,207.54
Rénovation urbaine du centre-ville de La Louvière (suite)	Ville de La Louvière	Ville de La Louvière	Acquisition de la propriété "CCC"	1,677,091.16
Rénovation urbaine du centre-ville de La Louvière (suite)	Ville de La Louvière	Ville de La Louvière	Désenclavement et viabilisation du Quartier Bocage	4,139,612.00
Rénovation urbaine du centre-ville de La Louvière (suite)	Ville de La Louvière	Ville de La Louvière	Désenclavement et viabilisation du site - aménagement des espaces publics : voirie de contre allée et place des Fours Bouteilles	2,368,904.59
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	DGO1 - District des Routes de Liège	Projet 1b : Boulevard urbain Est - AC	6,250,000.00
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	DGO1 - District des Routes de Liège	Projet 2 : Boulevard urbain Ouest - HF6	2,004,756.19
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	Ville de Seraing	Projet 4 : Deuxième passage sur voies	5,258,977.53
Revitalisation socio-économique et renforcement de la polarité du centre ancien de Thuin VILLE HAUTE	Ville de Thuin	DGO1- Direction des Routes de Mons	1. Mobilité - Rempart du Nord en Chemin de Ronde routier et promenade panoramique de la Ville Haute	764,340.25
SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	Commune de Sambreville	DGO1 - Direction des Routes de Namur	Création du Boulevard urbain du Val de Sambre	2,200,098.18
TRANSAGGLO	Idelux - Projets publics	Commune de Messancy	M1 - Messancy - Création d'un axe structurant entre le Centre Ville et son pôle de loisirs par la réalisation d'une liaison piétonne et d'un aménagement paysager le long de la Messancy	1,000,000.00
Vallée de la Vesdre - Revitalisation urbaine	Ville de Verviers	Ville de Verviers	Verviers, Ville conviviale	7,751,260.00
Vallée de la Vesdre - Revitalisation urbaine	Ville de Verviers	Commune de Dison	Redynamisation urbaine rue Albert Ier (Dison)	1,200,000.00
Total: 20	20	21	37	136,797,384.28

ANALYSE THEMATIQUE : TRANSPORT ET MOBILITE DURABLE

ANALYSE FINANCIERE PAR PÔLE URBAIN



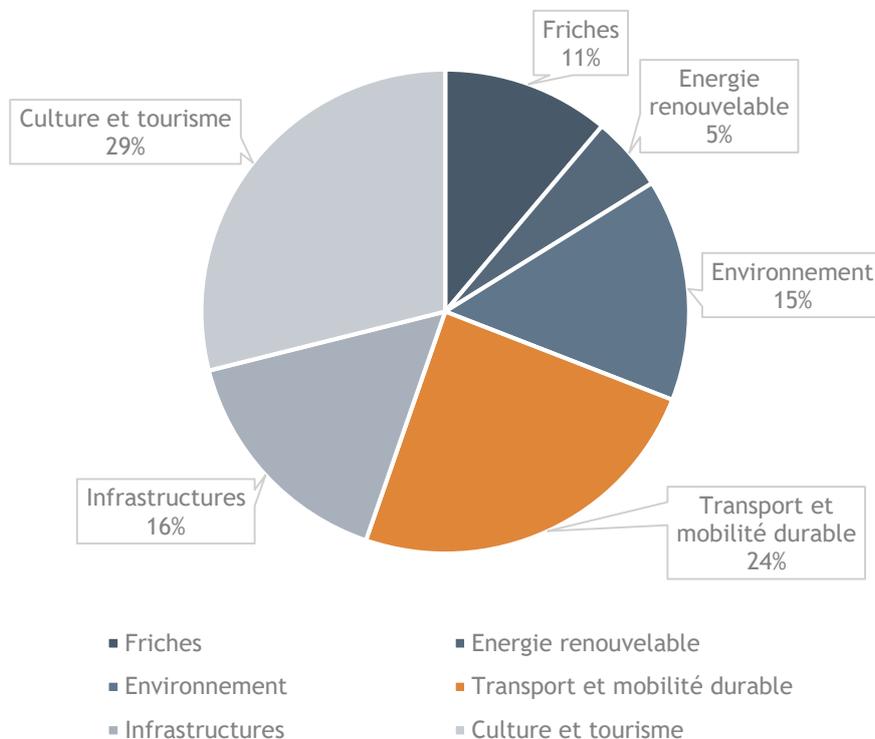
La thématique transport et mobilité durable est mobilisée par 10 des 12 pôles urbains. Seuls Charleroi et Tournai ne l'ont pas mobilisée. Les 10 pôles urbains concernés comptent pour 33 des 37 projets de transport et mobilité de la programmation. Au niveau financier, les pôles représentent 132.8 millions des 136.8 dédiés à la thématique.

Pôle urbain	Nombre de projets	Montants	% des montants FEDER dédié à la thématique du pôle
Arlon	2	6,000,000.00 €	100%
Herstal	1	580,000.00 €	3%
La Louvière (+Binche)	6	13,847,115.85 €	48%
Liège (+Ans)	4	38,797,303.65 €	29%
Mons (+Quaregnon)	5	22,418,882.64 €	34%
Mouscron	1	697,376.26 €	6%
Namur	4	18,288,740.19 €	100%
Sambreville (+Farciennes)	3	5,541,305.72 €	46%
Seraing (+Flémalle)	5	17,684,882.55 €	48%
Verviers (+Dison)	2	8,951,260.00 €	100%
Total	33	132,806,866.86 €	

ANALYSE FINANCIERE SUR LA TOTALITE DE LA PROGRAMMATION

Montant dédié à la thématique par rapport à la globalité des projets considérés

La thématique transport et mobilité représente un total de 37 projets sur les 112 projets approuvés dans la programmation. Cela représente un peu moins de 136.8 millions € sur un total de 562 millions sur l'ensemble de la programmation.



FACTEURS FACILITATEURS ET BLOQUANTS OBSERVES DANS LA THEMATIQUE

La thématique de la mobilité apparaît clairement comme importante dans cette programmation. Avec la culture, il s'agit du thème le plus sollicité en nombre de projets et en montants. Son importance est aussi illustrée par le fait que 3 pôles ont consacré l'ensemble de leur projets à cette thématique.

Un des facteurs facilitateurs principaux est évidemment l'existence, au préalable, sur le territoire d'infrastructure(s) de mobilité et/ou d'un nœud multimodal. Ces dernières se trouvent généralement en centre-ville et constituent un lieu de vie central. Il s'agit par exemple d'une gare en centre ville, située à proximité d'une artère commerçante ou d'un point de départ TEC. En effet, ces lieux sont à la fois un centre d'attraction économique mais aussi un endroit socialement important où les habitants y effectuent énormément d'activités. Selon les porteurs, le rôle central d'infrastructures de mobilité en centre ville est un facteur facilitant pour les communes. Ces lieux étant très fréquentés et connus par la population et les partenaires, il n'est pas difficile de trouver des partenaires sérieux pour la mise en œuvre de ces projets, d'autant plus que ces infrastructures sont généralement vieillissantes. Les communes ont alors, en général, déjà anticipé un nombre important de démarches (études, demande de permis etc.) en vue d'analyser les possibilités de rénovation.

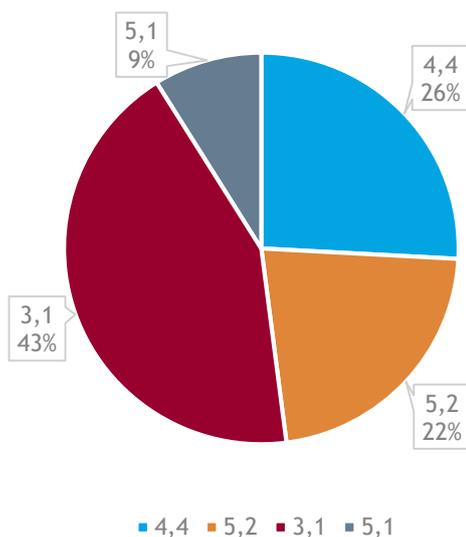
Un facteur bloquant identifié est l'éclatement de la maîtrise foncière. Pour les infrastructures de mobilité, il n'est pas rare que des terrains soient propriété d'autres autorités publiques telles que la SNCB. De ce fait, il est nécessaire de produire des efforts beaucoup plus importants de coordination des parties puisque chacune obéit à son agenda propre, ce qui provoque des retards de mise en œuvre réguliers.

DOMAINES D'INTERVENTION MOBILISES (SELON LA LOGIQUE D'INTERVENTION)

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> D.I.31 : Routes nationales et régionales <input checked="" type="checkbox"/> D.I.32: Routes d'accès locales <input checked="" type="checkbox"/> D.I.34: Réfection ou amélioration du réseau routier <input type="checkbox"/> D.I.36 : Transports multimodaux | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> D.I.42 : Ports fluviaux (régionaux et locaux) et voies navigables intérieures <input checked="" type="checkbox"/> D.I.43 : Infrastructures et promotion des transports urbains propres <input checked="" type="checkbox"/> D.I.44 : Systèmes de transport intelligents <input checked="" type="checkbox"/> D.I.90 : Pistes cyclables et chemins piétonniers |
|---|---|

Six domaines d'intervention sont mobilisés par la thématique transport et mobilité durable à partir des 8 domaines qui ont pu être identifiés depuis le programme opérationnel. Sur base de la logique d'intervention réalisée, il existe 23 domaines mobilisables pour l'ensemble des projets toutes thématiques confondues. 22 des 37 projets de transport et mobilité répondent au DI 34 pour environ 76.5 millions. Les DI 43 et 44 sont très peu mobilisés avec un projet chacun et un montant total inférieur à 7 millions.

Concernant les objectifs spécifiques, les projets de transport et de mobilité peuvent potentiellement mobiliser 4 objectifs spécifiques (OS) sur les 8 du PO. Ces 4 OS couvrent les 3 axes de la programmation. Cette thématique est donc transversale au PO mais se focalise davantage sur l'axe 5 (2 des 4 OS) de la thématique. La thématique mobilise tous ses 4 OS potentiels. Cependant, 20 projets sur les 37 sont présents dans l'axe 3. Le graphique ci-dessous montre les OS mobilisés et dans quelle proportion. Malgré 20 projets dans l'axe 3, ceux-ci ne représentent que 43% des montants.



CONCLUSION

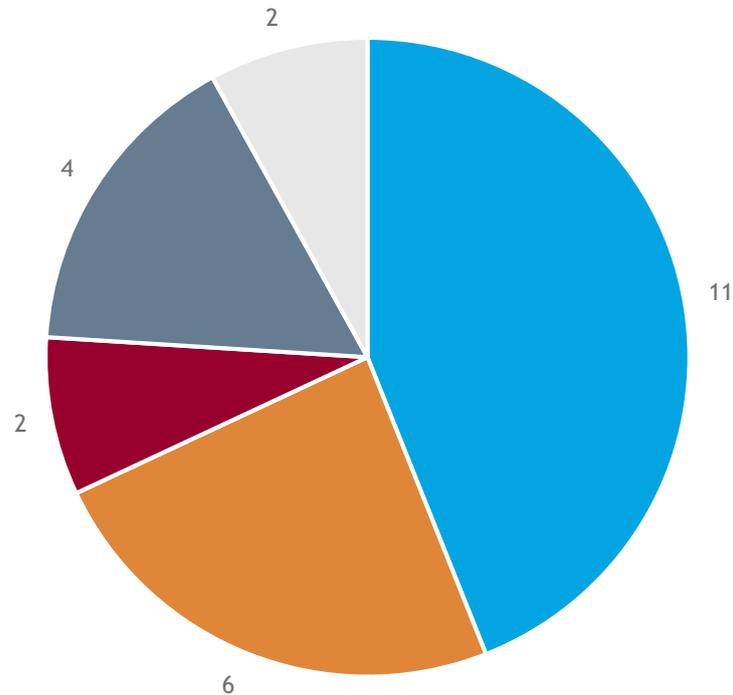
La thématique transport et mobilité durable est transversale au programme opérationnel puisqu'elle concernait les 3 axes. Cependant, elle couvre plus précisément l'ensemble des objectifs spécifiques retrouvés dans le cinquième axe et un seul OS pour les deux autres axes. Cette thématique a été largement mobilisée dans les pôles puisque 10 d'entre eux ont des projets de transport. De plus, deux pôles (Namur et Arlon) ont dédié l'intégralité de leurs projets à cette thématique. Au total, ce sont 24% de la totalité du PO qui sont couverts par cette thématique. Les 4 pôles principaux ayant eux des projets (en termes financiers) sur ce thème sont Liège, Namur, Seraing et Mons.

Le transport et la mobilité durable couvraient 2 des 6 priorités d'investissement et 4 des 9 OS du PO. Deux de ces objectifs étaient transversaux à tout le PO (la revitalisation des espaces publics urbains), un OS plus précis (5.1) était davantage lié à l'environnement et au bas carbone alors qu'un second l'était (4.4) davantage aux problématiques d'infrastructures. On observe une répartition relativement équilibrée entre les différents OS.

Cette thématique a été largement utilisée par les pôles et sur de nombreux OS, c'est ainsi qu'un nombre important d'administrations sont elles aussi mobilisées puisqu'elles sont au nombre de 6.



Administration(s) fonctionnelle(s) concernée(s) (le chiffre indique le nombre de projets gérés par chaque administration) par celles-ci :



- Commissariat général au Tourisme
- SPW TLPE - Direction de l'Aménagement opérationnel et de la Ville (Rénovation urbaine)
- SPW MI - Cellule internationale et projets européens (travaux publics)
- SPW MI - Direction des Bâtiments (Pouvoirs locaux)
- SPW TLPE - Agence Wallonne du patrimoine

La thématique culture et tourisme est répartie sur deux administrations précises mais aussi sur deux agences (Agence du Patrimoine et CGT). C'est la seule thématique associant deux agences dans le suivi de dossiers.

ANALYSE THEMATIQUE : CULTURE ET TOURISME

PROJETS

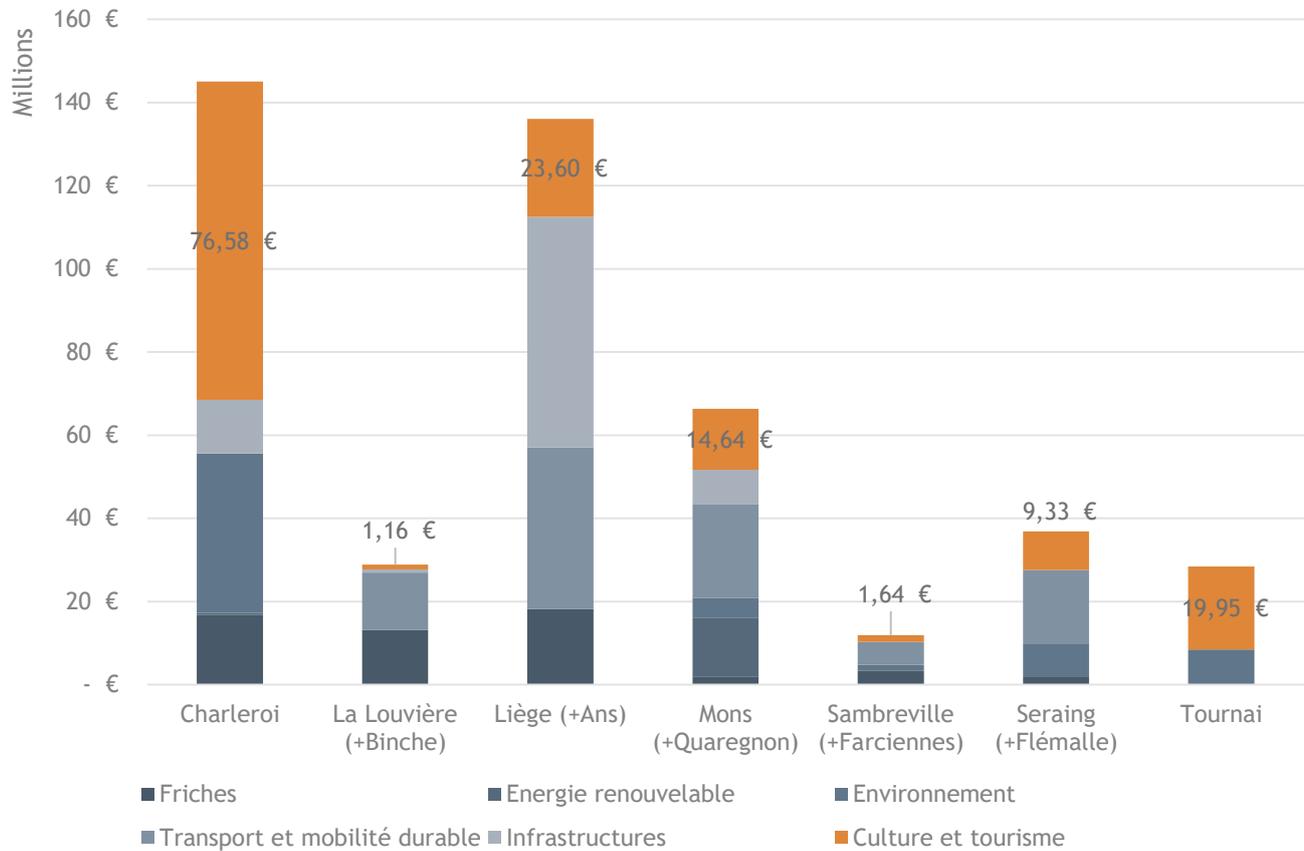
Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montants (€)
Ans en actions 2 : vers une ville durable	Commune d'Ans	Commune d'Ans	Développement économique et touristique du château de Waroux	1,500,000.00
Attractivité de l'Abbaye d'Aulne	Ville de Thuin	Ville de Thuin	aménagement d'aires de stationnement paysagers	1,000,000.00
Bastogne 2020 : renforcement du pôle urbain transfrontalier de Bastogne en capitalisant sur les entreprises américaines et le tourisme	Idelux - Projets publics	Idelux - Projets publics	Projet 2 - Création d'une salle polyvalente en vue de renforcer la polarité du Mardasson	4,936,387.57
Bastogne 2020 : renforcement du pôle urbain transfrontalier de Bastogne en capitalisant sur les entreprises américaines et le tourisme	Idelux - Projets publics	Idelux - Projets publics	Projet 4 - Développement du pôle événementiel du Quartier Latin en vue de renforcer l'attractivité urbaine et touristique	2,070,139.81
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La rénovation du Palais des expositions	36,586,930.05
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Ville de Charleroi	La création d'un Centre de Congrès	24,720,898.68
Charleroi District Créatif	Ville de Charleroi	Centre universitaire Zénobe Gramme	Le développement d'un pôle d'excellence Zénobe Gramme	15,270,096.15
Ingénierie touristique de Wallonie	Centre d'Ingénierie Touristique de Wallonie +	Centre d'Ingénierie Touristique de Wallonie +	CITW+ - Ingénierie touristique transversale - Wallonie	2,967,615.41
La barre au Centre : Pérennisation, revitalisation et valorisation du site et de l'Infrastructure du canal du Centre historique classé au patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO.	DGO2 - Direction des Voies hydrauliques de Mons	DGO2 - Direction des Voies hydrauliques de Mons	Organisation de circuits de visite dans les structures des ascenseurs.	330,913.95
La barre au Centre : Pérennisation, revitalisation et valorisation du site et de l'Infrastructure du canal du Centre historique classé au patrimoine mondial de l'humanité par l'UNESCO.	DGO2 - Direction des Voies hydrauliques de Mons	DGO1-Direction des Routes et Bâtiments	Restauration du pont Capitte (RN 535, rue P Houtard)	824,886.95
Lessines-Ville connectée, attractive et durable de Wallonie picarde	IDETA	Ville de Lessines	Connexion de l'Hôpital Notre-Dame à la Rose dans la ville	1,226,637.29
Liège, ville en transition	Ville de Liège	Province de Liège	Pôle Bavière - Construction d'un Pôle des Savoirs et équipement d'un Centre de Ressources	22,100,855.75

ANALYSE THEMATIQUE : CULTURE ET TOURISME

Portefeuilles	Chef de file	Bénéficiaire	Projet	Montants (€)
MICE - WALLONIE	WALLONIE BELGIQUE TOURISME (WBT)	CGT	MICE-WALLONIE-CGT	200,000.00
MICE - WALLONIE	WALLONIE BELGIQUE TOURISME (WBT)	WALLONIE BELGIQUE TOURISME (WBT)	MICE-WALLONIE-WBT	1,300,000.00
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	La Galerie du Centre	9,824,876.20
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Expositions "nouvelle génération" et mapping	1,360,000.00
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Square Saint-Germain	907,688.00
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Maison Jean Lescarts	2,347,570.70
Mons 2020, ville créative, culturelle et intelligente	Ville de Mons	Ville de Mons	Maison espagnole - Maison des Patrimoines UNESCO	200,000.00
Requalification 2020 de la Vallée Sérésienne	Ville de Seraing	Ville de Seraing	Projet 3a : Gastronomica	9,327,022.92
SITI - Sambreville, Incubation, Transition, Innovation	Commune de Sambreville	Commune de Sambreville	Création du Parc des Génération - volet Pavillon	1,641,000.00
SmarTournai	IDETA	Ville de Tournai	Tournai Smart Center	12,352,472.91
SmarTournai	IDETA	IDETA	Tournai UNESCO experience	700,000.00
SmarTournai	IDETA	Ville de Tournai	Tournai Xpo	6,896,002.67
Station touristique du Tournaisis	IDETA	Ville d'Antoing	Marina de la station touristique du Tournaisis	2,025,830.71
Total : 14	13	18	25	162,617,825.72

ANALYSE THEMATIQUE : CULTURE ET TOURISME

ANALYSE FINANCIERE PAR PÔLE



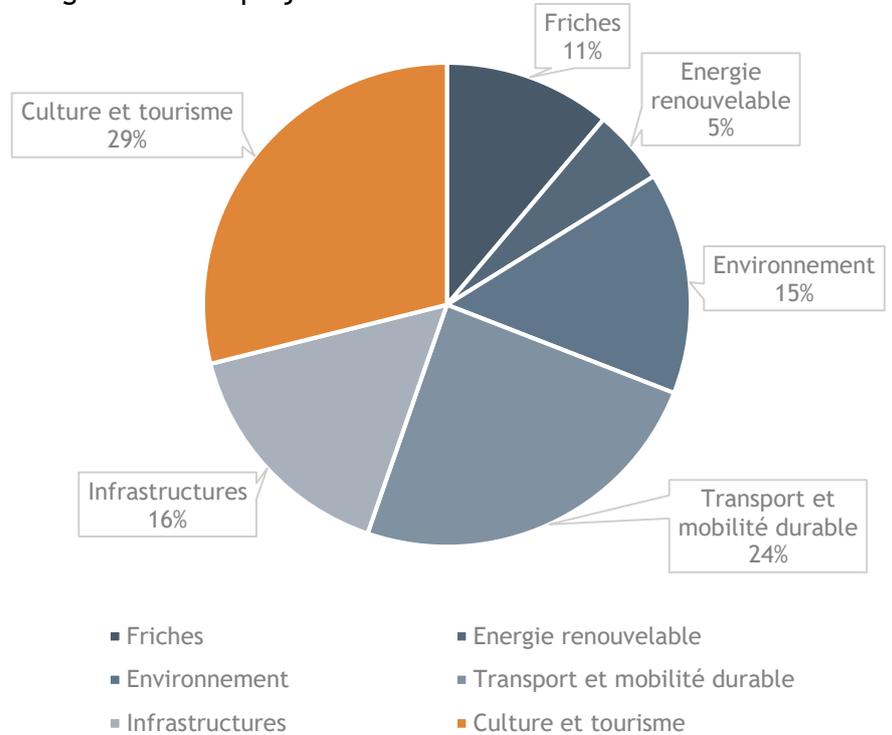
La thématique culture et tourisme est mobilisée par 7 pôles sur 12. Ces 7 pôles comptent pour 17 des 25 projets de la thématique dans la programmation. Ces derniers représentent 146.9 millions sur les 162.6 de la programmation.

Pôle urbain	Nombre de projets	Montants	% des montants FEDER dédié à la thématique du pôle
Charleroi	3	76,577,924.88 €	53%
La Louvière (+Binche)	2	1,155,800.90 €	4%
Liège (+Ans)	2	23,600,855.75 €	17%
Mons (+Quaregnon)	5	14,640,134.90 €	22%
Sambreville (+Farciennes)	1	1,641,000.00 €	14%
Seraing (+Flémalle)	1	9,327,022.92 €	25%
Tournai	3	19,948,475.58 €	70%
Total	17	146,891,214.93 €	

ANALYSE FINANCIERE SUR LA TOTALITE DE LA PROGRAMMATION

Montant dédié à la thématique par rapport à la globalité des projets considérés

La thématique culture et tourisme représente un total de 25 projets sur les 112 projets approuvés dans la programmation. Cela représente un peu moins de 162.5 millions € sur un total de 562 millions sur l'ensemble de la programmation.



FACTEURS FACILITATEURS ET BLOQUANTS OBSERVES DANS LA THEMATIQUE

La thématique culture et tourisme est la plus importante en termes financiers. Cela illustre la volonté de considérer la culture et le tourisme comme un levier de développement économique au sein des pôles urbains, un élément d'attractivité.

Une des éléments bloquants mis en avant sur ces types de projets est la nécessité de respecter les prescriptions légales sur les infrastructures culturelles. En effet, il est arrivé pour plusieurs porteurs de projets d'être confronté à des difficultés en termes d'urbanisme et de rénovation car les bâtiments étaient classés. Le chantier devait suivre une procédure très précise à cet effet. Il apparaît que des communes ne connaissent pas correctement leur patrimoine culturel et touristique, ignorant parfois les obligations qui leur incombent à ce sujet. Ce point n'était par ailleurs pas mis en avant dans les critères de sélection.

Concernant les facteurs facilitant, la présence d'évènements fédérateurs (Mons capitale culturelle par exemple) a permis de mobiliser les forces vives locales sur ces infrastructures. Ensuite, les projets portent sur des projets d'infrastructure, ce qui est relativement bien maîtrisé chez les communes.

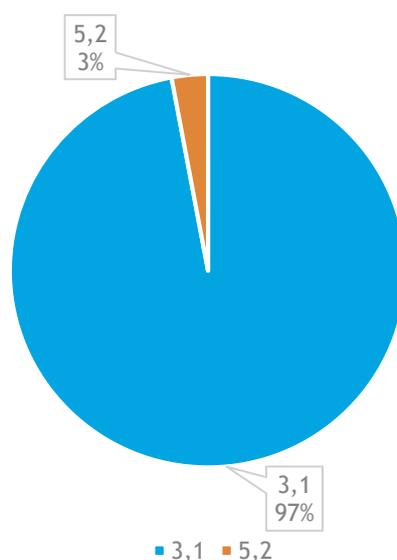
DOMAINES D'INTERVENTION MOBILISES (SELON LA LOGIQUE D'INTERVENTION)

- | | |
|---|---|
| <p><input type="checkbox"/> D.I.75 : Développement et promotion de services touristiques commerciaux dans ou pour les PME</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> D.I. 80 : Services et applications en matière d'inclusion en ligne, accessibilité en ligne, d'apprentissage et d'éducation en ligne, culture</p> | <p><input type="checkbox"/> D.I.92 : Protection, développement et promotion des actifs touristiques publics</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> D.I.94 : Protection, développement et promotion des actifs culturels et patrimoniaux publics</p> |
|---|---|

Trois domaines d'intervention sont mobilisés par la thématique culture et tourisme sur les 4 domaines qu'il était possible de mobiliser dans cette thématique. Sur base de la logique d'intervention réalisée, il existe 23 domaines mobilisables pour l'ensemble des projets toutes thématiques confondues. 18 des 25 projets de culture et tourisme répondent au DI 92 pour environ 127.5 millions, sur un total de 162.6 millions. Le DI 75 est quant à lui particulièrement peu mobilisé avec deux projets et un montant total dépassant à peine 3 millions.

Concernant les objectifs spécifiques, les projets de culture et tourisme peuvent potentiellement mobiliser 2 objectifs spécifiques (OS) sur les 8 du PO. Ces 2 OS couvrent les axes 3 et 5 de la programmation. Cette thématique est donc transversale au PO. En effet, elle mobilise deux OS très larges (revitalisation des quartiers urbaines) qui s'appliquent à la quasi-totalité de toutes les thématiques. L'objectif de bas-carbone, présent dans l'axe 4, n'est pas du tout présent dans cette thématique.

Le tableau ci-dessous représente les répartitions des OS en fonction de leur importance financière. Avec 20 projets pour un montant de 157.8 millions, l'OS 3.1 est très clairement le plus représenté. Ce dernier centralise pratiquement la totalité des montants de la thématique.



CONCLUSION

La thématique culture et tourisme ne concerne que deux objectifs spécifiques de la programmation. Cependant, ces OS (3.1 et 5.2) ont la spécificité d'être très larges, couvrant 5 besoins pour l'OS 3.1 et 4 pour l'OS 5.2 (voir logique d'intervention). Les projets s'inscrivent donc dans des mesures avec une très large portée, recouvrant des projets de natures très différentes. Cette thématique a été largement mobilisée (7 pôles), de manière très variable et inégale, pouvant être très importante (Tournai, Charleroi) ou parfois plus faible (Sambreville ou La Louvière). Au total, ce sont 29% de la totalité du PO qui sont couverts par cette thématique, ce qui en fait la thématique la plus importante des projets de cette évaluation.

La culture et le tourisme couvraient 1 des 6 priorités d'investissement et 2 des 8 OS du PO. Un de ces objectifs a été spécifiquement mobilisé.

Cette thématique a été largement utilisée par les pôles mais sur un OS spécifique. Malgré ce focus sur un seul OS, 5 administrations différentes sont actives sur cette thématique.

ANALYSE THEMATIQUE : CONCLUSIONS GENERALES

Cette analyse thématique a permis de mettre en avant plusieurs tendances importantes.

Tout d'abord, 3 des 12 pôles ne se sont concentrés que sur une seule thématique. Il s'agit des 2 plus petits en termes financiers (Arlon et Verviers), ainsi que de la capitale. A l'inverse, il n'y a que Mons qui a mobilisé les 6 thématiques étudiées. 7 pôles urbains ont mobilisés au moins 4 thèmes. Le tableau ci-dessous permet de démontrer que la thématique transport et mobilité est la plus importante en nombre de pôles atteints et nombre de projets. Le thème de la culture et du tourisme est par contre le plus important financièrement. L'énergie a été très peu mobilisée. Pourtant, cette thématique couvrait 6 des 8 objectifs spécifiques identifiés dans la logique d'intervention.

	Total	Nombre de pôles/thème	Nombre de projets
Friches	62,434,511.40 €	6	15
Energie renouvelable	28,060,386.29 €	3	4
Environnement	83,457,150.69 €	7	18
Transport et mobilité durable	136,797,384.28 €	10	37
Infrastructures	88,813,550.40 €	5	13
Culture et tourisme	162,617,825.72 €	7	25
SUM	562,180,808.78 €		112

Ensuite, le programme opérationnel a mobilisé 23 potentiels domaines d'intervention. Au final, 17 domaines ont été effectivement mobilisés par des projets en cours de réalisation. 5 de ces 17 domaines concentrent 82 projets (soit pratiquement 75% des projets et 72% des montants). Le second tableau démontre que les 5 principaux domaines mobilisés correspondent à chaque fois à un seul thème. Ainsi, dans chacun des thèmes, un domaine d'intervention a été spécifiquement visé.

Domaine d'intervention	Nombre de projets	Montant FEDER	Thème
092 - Protection, développement et promotion des actifs touristiques publics	18	127,460,003.96 €	Culture et tourisme
023 - Mesures environnementales visant à réduire et/ou à éviter les émissions de gaz à effet de serre (y compris le traitement et le stockage du méthane et le compostage)	15	79,678,274.69 €	Environnement
034 - Autre réfection ou amélioration du réseau routier (autoroute, route nationale, régionale ou locale)	22	76,421,199.07 €	Transport et mobilité durable
089 - Réhabilitation des sites industriels et des terrains contaminés	15	62,434,511.40 €	Friches
013 - Rénovation en vue d'accroître l'efficacité énergétique des infrastructures publiques, projets de démonstration et actions de soutien	12	56,085,313.36 €	Infrastructures

Après, alors que nous avons identifié 8 objectifs spécifiques dans la logique d'intervention, l'OS 3.1 (Revitalisation de l'espace public urbain) se détache très clairement comme le plus sollicité. Ceci n'est pas étonnant puisqu'il s'agit du seul OS transversal à tous les thèmes. 57 projets (dont 20 pour le transport, 20 pour la culture et 15 pour les friches) et 312 millions € y sont reliés. Le second OS le plus mobilisé est le 4.4 (Diminution des émissions de GES par la mise en place de stratégies et une mobilité multimodale accrue) avec 15 projets et 86 millions €.

Il apparaît que, malgré le nombre de domaines d'intervention et d'objectifs importants dans le PO, chaque thème se concentre sur un objectif et un domaine particulier. Le PO offre une large possibilité de transversalité dans les projets mais les projets retenus démontrent qu'il y a eu une concentration thématique et que chaque thématique s'est concentrée sur des aspects particuliers, n'exploitant que rarement l'ensemble de la palette « domaines » et « objectifs » à disposition.

La thématique des friches a eu un focus très spécifique, se concentrant sur un seul OS et une administration. Il n'a également concerné que des pôles avec une caractéristique commune, à savoir un passé industriel lourd. L'énergie renouvelable a, dans les projets retenus, beaucoup de similarités avec les friches à savoir une seule administration concernée, un nombre restreint de pôles et peu d'OS (2) mobilisés. Pourtant, cette thématique était largement plébiscitée dans la programmation puisqu'elle était celle qui couvrait le plus d'OS (6). Au final, seuls trois pôles et un seul axe ont été mobilisés dans cette thématique. Cette mobilisation sur le seul axe 4 est le fruit d'une recommandation européenne.

La thématique infrastructures a elle aussi été concentrée sur des pôles spécifiques, principalement les 4 plus gros pôles de la programmation (Liège, Charleroi, Mons et La Louvière). Si la thématique a mobilisé beaucoup d'administrations, sa transversalité est limitée avec un focus pratiquement exclusif sur deux OS.

La thématique environnement a eu une portée plus transversale, mobilisant 5 des 8 OS de la programmation. Cependant, en termes financiers, il ne s'agit que d'un OS principalement concerné (4.4). La thématique transport et mobilité a elle aussi été transversale, mobilisant 4 OS et 7 administrations différentes. Dans cette thématique, tous les axes étaient touchés de manière proportionnée. Ces deux thèmes avaient un rayonnement dans le PO assez large, touchant une majorité d'OS. Enfin, la thématique culture et tourisme (comme l'environnement et le transport) concerne un nombre important tant de pôles que d'administration fonctionnelles. Cependant, ce thème est pratiquement exclusivement concentré sur un seul OS et avait donc un rayonnement plus restreint à la base. L'OS 3.1 a été largement plébiscité dans tous les thèmes, à l'exception de l'énergie.

Concernant les administrations fonctionnelles mobilisées, on dénombre 9 directions différentes, issues de 5 directions générales différentes; le SPW Mobilité et Infrastructures (46 projets) ainsi que le SPW Territoire, Logement et Patrimoine (34 projets) sont les plus mobilisés. Il n'y a que deux directions qui ont été affectées à un thème particulier (Energie et Friches). Pour ces deux thèmes, une seule des 9 directions y est affectée. Pour les autres thèmes, il faut constater une variété d'administrations concernées, allant jusqu'à 9 directions (Environnement). Cela signifie qu'une multitude de métiers se croisent sur une même thématique.

En conclusion, nous remarquons que, quelque soit la thématique, chacune d'entre elles a une concentration sur un domaine d'intervention particulier tous pôles confondus. La transversalité des thèmes n'est donc pas reflétée dans les projets sélectionnés. En effet, l'énergie a été très peu mobilisée alors qu'elle couvrait beaucoup d'OS. Aussi, la culture et le tourisme l'ont été largement mais avec un focus sur un seul OS uniquement. Il semble que seule la thématique du transport et de la mobilité a sollicité un nombre important d'OS, contrairement aux autres qui se concentrent sur l'OS 3.1. Cet aspect particulier sera davantage développé dans nos réponses aux questions d'évaluation.