

The background image for the central section shows a group of people in business attire sitting around a wooden table. They are holding and placing large white puzzle pieces, symbolizing teamwork and strategic planning. The text is overlaid on this image.

EVALUATION TRANSVERSALE A MI-PARCOURS

Résumé à l'attention des citoyens

BDO Strategy & Transformation

Votre contact :

Michaël Van Cutsem
michael.vancutsem@bdo.be

1. Le FEDER en Région de Bruxelles-Capitale

Le Fonds européen de développement régional (FEDER) est l'un des cinq « fonds structurels et d'investissement » européens. Il a pour vocation de renforcer la « cohésion économique et sociale » dans l'Union européenne (UE) en corrigeant les déséquilibres entre ses régions, en considérant l'échelle des régions (et pas uniquement des pays) comme un niveau pertinent pour son intervention. En développant des stratégies à cette échelle, l'UE corrige plus finement les déséquilibres, y-compris à l'intérieur même des régions, qu'elle ne peut le faire à une échelle plus large.

La Région de Bruxelles-Capitale (RBC) bénéficie de ces fonds, en tant que « Région plus développée », ce qui tient compte du fait qu'elle n'est pas parmi les moins développées mais que des actions bien pensées peuvent améliorer la situation sociale, économique, ou environnementale du territoire. Le règlement du FEDER, qui dicte la façon dont ces fonds sont utilisés, définit des « périodes de programmation » de sept ans pour réaliser des projets, plus deux ou trois ans supplémentaires pour finaliser ces projets, si nécessaire.

Pour la période 2014-2020, la RBC a défini un « Programme opérationnel » qui reprend des priorités d'investissement pour le FEDER à Bruxelles, et a pu financer dans le cadre de ce Programme, différents projets considérés comme positifs pour le territoire, ses habitants, ses entreprises et l'environnement, pour un montant total de près de 200 millions d'euros.

2. Le contexte de l'évaluation

Il existe, au sein de l'administration régionale (*Service Public Régional de Bruxelles*), un département spécifiquement dédié à la gestion et à la coordination du Fonds : la Direction FEDER. Ce département doit également veiller, durant la période de programmation, à évaluer la pertinence, l'efficacité (atteinte des objectifs), l'efficience (efficacité au vu des moyens) et l'impact de la programmation sur la Région. Un plan d'évaluation a planifié trois évaluations, dont deux évaluations thématiques et une évaluation transversale. L'évaluation réalisée ici est l'évaluation transversale. Elle intervient dans un contexte d'amélioration permanente des processus et procédures d'élaboration, de mobilisation et de communication des documents programmatiques relatifs au FEDER dans la Région.

3. Les trois objectifs de l'évaluation

1. Accompagner la Direction FEDER dans la rédaction de la « théorie du changement »

La théorie du changement consiste à définir un (ou plusieurs) changement désiré puis à cartographier les étapes nécessaires afin d'accomplir cette mission. Il s'agit donc de mettre en évidence les liens de causalité entre ce qui doit être mis en place et ce qui est attendu comme résultat final. Se posent donc les questions : *dans quelle mesure les activités contribuent effectivement à remplir les objectifs fixés ? comment traduire des objectifs en activités concrètes ? Est-ce que toutes les conditions nécessaires sont réunies pour que la mise en œuvre des activités soit possible ? Quels sont les facteurs, les conditions, de succès ou d'échec ?* Ce premier objectif a consisté à accompagner la Direction FEDER à expliciter cette théorie, qui permet de vérifier si les projets qui demandent un financement FEDER rentrent bien dans cette théorie, contribuent aux étapes identifiées, et donc, *in fine*, aux changements souhaités.

2. Evaluer l'intégration des principes horizontaux dans les projets subsidiés

L'Union européenne a défini des principes horizontaux, qui visent à s'assurer que tous les investissements et projets financés par des fonds européens respectent certaines priorités considérées comme fondamentales. Il s'agit du **développement durable**, de **l'égalité des chances et la non-discrimination** et aussi, plus précisément, de **l'égalité entre les femmes et les hommes**. Les projets mis en œuvre dans la Région avec le soutien du FEDER doivent prendre en compte ces principes, et dans la mesure du possible, y contribuer spécifiquement. Ce deuxième objectif a consisté à poser un regard critique sur l'intégration des principes horizontaux dans les projets.

3. Analyser les procédures d'appel et de sélection des projets

Ne peut bénéficier de subsides qui veut : les projets doivent préalablement expliquer leurs ambitions dans un dossier de candidature et sont soumis à une sélection. Le troisième objectif a donc consisté à s'interroger sur les procédures d'appel et de sélection des projets, et aussi, à analyser comment les projets ont la capacité de fournir, à leur terme, les résultats attendus par la Région.

4. Les messages clés de l'évaluation

4.1. Les constats principaux sur la théorie du changement

- Il faudrait limiter les différents enjeux auxquels la programmation entend répondre (valorisation de la recherche, inclusion sociale, compétitivité, etc.) : un nombre plus restreint et une définition plus précise des enjeux permettront d'attribuer, à chaque projet, un enjeu unique et surtout, d'évaluer plus facilement si celui-ci permet effectivement d'y contribuer.
- Il faudrait mobiliser davantage des indicateurs (résultats mesurables des projets), qui permettraient aux porteurs de projets de savoir dans quelle direction et avec quelle intensité ils doivent mener leurs activités, le tout, pour pouvoir atteindre les résultats attendus.
- Les projets peuvent être regroupés autour d'une thématique précise : une « filière », un « enjeu », etc. Le but de rassembler plusieurs projets visant à atteindre le même objectif est de mettre en relation les acteurs de terrain, de développer des synergies et d'additionner les résultats. Toutefois, ces regroupements devraient être davantage concrétisés.

4.2. Les constats principaux sur l'intégration des principes horizontaux

- Il est nécessaire d'adopter une définition univoque (sans ambiguïté) des principes horizontaux, qui soit traduite en fonction des projets portés. Le développement durable ou encore l'égalité des chances sont des concepts relativement abstraits : il faut que tous les acteurs concernés en utilisent la même définition.
- Il faudrait aussi que tous les porteurs de projets puissent savoir concrètement comment leur projet pourrait mieux favoriser ces aspects-là. Un exercice de création d'un référentiel de bonnes pratiques a été réalisé pour rendre l'intégration des principes horizontaux plus concrète. Cet outil, qui se veut être une source d'inspiration pour les porteurs de projets, doit être mis à jour pour garder son utilité.

- Il faudrait systématiser et structurer l'échange sur ces thématiques entre les porteurs de projets, pour donner une impulsion à l'adoption de pratiques innovantes en matière de développement durable ou d'égalité (des chances et des genres).

4.3. Les constats principaux sur les processus d'appel et de sélection des projets

- Concrètement, au sein de chaque appel à projets, un diagnostic serait établi. Celui-ci mettrait en évidence les enjeux clés et problématiques identifiés au regard de la *théorie du changement*. Une note stratégique permettrait ensuite de sélectionner sur cette base les projets contribuant ensemble à répondre aux objectifs ainsi définis (voire de réserver éventuellement des crédits pour des appels ultérieurs visant à compléter les réponses aux enjeux). La complémentarité des différents outils entre eux devrait aussi être identifiée lors de la sélection.
- Parfois, certains projets sont encore au stade embryonnaire lorsqu'ils sont évalués sur le plan technique. L'évaluation du degré de maturité devrait donc non seulement se baser sur les caractéristiques techniques du projet, mais également sur la robustesse et l'expérience du porteur du projet.
- Il faudrait adapter le processus de sélection des projets, car le temps dont dispose la Direction FEDER pour sélectionner les nombreux projets soumis est restreint, et le travail d'analyse des dossiers de candidature, lui, est conséquent : des réflexions sont établies sur la division de l'appel général en plusieurs appels spécifiques, sur l'intégration dans le dossier de candidature d'une note sur la contribution du projet au diagnostic (enjeux...), sur l'opportunité de confier des parties de l'analyse par des consultants extérieurs, etc. En termes de responsabilité, l'objectif pour la Direction devrait être de rédiger une note stratégique et celui pour le Comité d'évaluation (si sa composition était maintenue) de contribuer par un apport stratégique aux projets identifiés dans la sélection.
- Il convient de maintenir le système de cotation des projets, qui permet de les hiérarchiser en vue de leur sélection, tout en apportant quelques modifications (diversification des échelles de cotation, pondération des critères, minimums requis) qui rendraient le système d'autant plus adapté et efficace.
- Une clarification des critères d'éligibilité (prérequis) permettrait de fonctionner davantage « en entonnoir » : une présélection des projets permettrait d'alléger considérablement la charge de travail liée à l'analyse des dossiers de candidature.

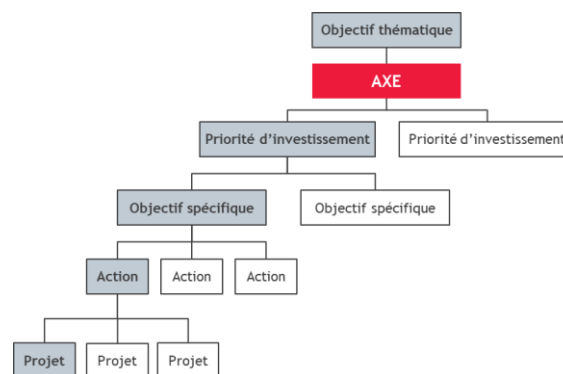
5. Annexes

5.1. Le Programme opérationnel 2014-2020

Le PO 2014-2020 comporte quatre axes :

- Axe 1 : Renforcer la recherche et améliorer le transfert et l'émergence de l'innovation ;
- Axe 2 : Renforcer l'entrepreneuriat et améliorer le développement des PME dans les filières porteuses ;
- Axe 3 : Soutenir le développement d'une économie circulaire et l'utilisation rationnelle des ressources dans les filières porteuses (bas carbone) ;
- Axe 3 bis : Soutenir le développement d'une économie circulaire et l'utilisation rationnelle des ressources dans les filières porteuses (environnement/utilisation rationnelle des ressources) ;
- Axe 4 : Améliorer le cadre de vie des quartiers et des populations défavorisées.

Chacun de ses axes est lié à un **objectif thématique** (défini au niveau européen) et répond à une ou plusieurs **priorités d'investissement** européennes. Chacun des axes est composé de différents **objectifs spécifiques** (représentant les effets attendus en fin de programmation), lesquels sont eux-mêmes composés d'**actions** (représentant les activités réalisées). Les **projets**, portés par les porteurs subsidés, s'inscrivent, quant à eux, dans les actions.



5.2. Les questions d'évaluation

Les questions d'évaluation guident la démarche d'évaluation en désignant des interrogations prioritaires.

QE.1 : Dans quelle mesure le PO tient-il compte des principes transversaux ?

QE.2 : Est-ce que les partenaires institutionnels compétents ont été impliqués dans le processus d'élaboration du PO ? Si oui, de quelle manière ? Est-ce que leurs recommandations ont été prises en compte ?

QE.3 : Au moment de la sélection des projets, est-ce que les évaluateurs ont tenu compte de l'intégration suffisante de ces principes dans le cadre du projet mais également au sein de la structure/de l'organisation du bénéficiaire ? Si oui, comment et à l'aide de quels outils ?

QE.4 : Dans quelle mesure les bénéficiaires de subside assurent-ils un suivi régulier de ces principes dans la mise en œuvre de leur projet ? Est-ce que des outils ont été mis à disposition des bénéficiaires de subside afin de les guider dans l'application et le suivi de ces trois principes, notamment lors de la passation des marchés publics ?

QE.5 : Dans quelle mesure l'Autorité de Gestion du PO assure-t-elle un suivi régulier de ces principes de mise en œuvre du PO ? Dans quelle mesure les moyens humains et financiers alloués au suivi de ces principes sont-ils suffisants et appropriés ?

QE.6 : Au moment de la formulation du PO, des choix stratégiques ont été posés. L'un de ces choix était de favoriser le développement de certaines filières. Quel est l'impact de ce choix sur la promotion de l'égalité des

chances (non-discrimination), sur l'égalité femmes-hommes, sur la promotion du développement durable et sur l'atteinte des résultats et sur la performance générale des fonds FEDER en Région de Bruxelles-Capitale ?

QE.7 : Le PO de manière générale et les projets subsidiés en particulier entraînent-ils une différence de traitement des groupes ou individus ? Le cas échéant, en quoi le PO et les projets subsidiés impliqueraient-ils une différence de traitement directe et/ou indirecte de ces groupes/individus ?

QE.8 : Le PO contribue-t-il à un niveau élevé de protection de l'environnement et à l'amélioration de sa qualité conformément au principe de développement durable ?

QE.9 : Dans quelle mesure le processus de sélection/d'appel à projet a-t-il tenu compte des priorités, des objectifs et des indicateurs définis dans le PO ? Dans quelle mesure les projets sélectionnés sont-ils cohérents avec la stratégie d'intervention du PO ? Dans quelle mesure contribuent-ils aux indicateurs de réalisations communs et spécifiques ?

QE.10. : En quoi le choix des opérateurs peut-il influencer la pérennité des projets et leurs impacts sur le métabolisme urbain ?

QE.11. : Dans quelle mesure la notion de filière a-t-elle permis ou non de sélectionner des projets contribuant directement aux objectifs du territoire fixés dans le PO ?

QE.12. : Dans quelle mesure la notion de zonage géographique a-t-elle permis ou non de sélectionner des projets contribuant directement aux objectifs du territoire fixés dans le PO ? Permet-elle de mener un développement territorial conforme aux besoins et enjeux identifiés dans le PO ?

QE.13. : Dans quelle mesure le processus de sélection/d'appel à projet a-t-il tenu compte des stratégies préexistantes à Bruxelles ? Quelles précautions ont été prises pour assurer la cohérence du programme avec la stratégie bruxelloise ? Des synergies ont-elles été développées ?

5.3. Les activités réalisées dans le cadre de l'évaluation

