



Evaluation d'impact du POFEDER 2014-2020

Rapport final

Évaluation du PO FEDER 2014-2020 (lot 2) : Secteur public

KPMG Advisory

Décembre 2023

Contenu

1	Introduction	3
2	Activités réalisées	4
3	Contexte et objectifs	6
3.1	Contexte	6
3.2	Objets de l'évaluation	6
4	Approche méthodologique	8
4.1	Étape 1 : Structurer	8
4.2	Étape 2 : Observer	8
4.3	Étape 3 : Analyser	9
4.4	Étape 4 : Évaluer	9
4.5	Étape 5 : Conseiller	10
5	Questions d'évaluation	11
6	Analyse et évaluation des axes 3, 3 bis et 4 du lot 2 (secteur public)	12
6.1	Axe 3 – Soutenir le développement d'une économie circulaire et l'utilisation rationnelle des ressources dans les filières porteuses (bas carbone)	13
6.2	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)	27
6.3	Axe 4 – Améliorer le cadre de vie des quartiers et des populations fragilisées	37
7	Constats transversaux	49
7.1	Constat #1 : Plus la part du FEDER est importante, plus il agit comme un levier économique pour ses bénéficiaires	50
7.2	Constat #2 : Le FEDER est un levier opérationnel et qualitatif pour les projets qui n'auraient pas vu le jour par ailleurs	52
7.3	Constat #3 : La mise en œuvre d'un projet FEDER permet la diffusion et la structuration de bonnes pratiques au-delà de celui-ci	54
7.4	Constat #4 : L'inscription des projets dans le PO FEDER 2014-2020 a contribué à la diffusion des objectifs de cohésion sociale européenne en Région de Bruxelles-Capitale	55
7.5	Constat #5 : Au plus un projet à un niveau de maturité élevé, au moins l'effet levier du FEDER est ressenti. Celui-ci se réalise plutôt sous la forme d'une additionalité.	56

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

Septembre March 2023

7.6	Constat #6 : Les projets avec le plus haut niveau de maturité sont ceux qui respectent le mieux la période de programmation en termes d'atteinte des résultats escomptés	57
7.7	Constat #7 : La qualité de l'atteinte des résultats est améliorée lorsque l'opérateur a inclus une étude des besoins dans leur projet	58
7.8	Constat #8 : La transformation du métabolisme urbain et l'effet levier du FEDER est optimum avec les projets d'infrastructures de longue durée	59
8	Recommandations	61
8.1	Recommandations portant sur la sélection des projets	61
8.2	Recommandations portant sur les livrables du projet	66
9	Annexes	68
9.1	Liste des personnes interrogées	68
9.2	Documentation	71

1 Introduction

Ce rapport se concentre sur les réponses aux questions d'évaluation du lot 2 (secteur public) de la mission d'évaluation d'impact du PO FEDER 2014-2020 comprenant les axes spécifiques 3, 3bis et 4 portant respectivement sur les questions environnementales (bas carbone et utilisation rationnelle des ressources) et sociales de l'amélioration du cadre de vie des quartiers de la Région Bruxelles-Capitale, et sur les recommandations que KPMG avance au regard des réponses produites lors des phases précédentes.

Le programme opérationnel de la Région Bruxelles-Capitale pour le lot 2 (secteur public) couvre près de 40 projets répartis en 3 axes prioritaires et 8 objectifs spécifiques.

À ce stade, et bien qu'arrivé en fin de programme, il a été convenu avec le pouvoir adjudicateur que l'évaluation ne pourra mesurer l'impact du PO FEDER à proprement parler. Cela fait suite d'une part, aux conclusions des évaluations précédentes (ex-ante et intermédiaire), et aussi à l'état d'avancement des projets. Lors de l'entretien de cadrage, la direction FEDER a relevé que le démarrage de certains projets a été tardif de telle sorte qu'il est encore prématuré d'analyser de manière concluante l'atteinte des résultats escomptés.

Les logiques d'intervention ont montré aussi comment l'impact du PO FEDER est difficile à isoler comme étant le seul principe d'action intervenant en faveur des objectifs de cohésion sociale. Il a été dès lors nécessaire de circonscrire l'évaluation à la question suivante : dans quelle mesure le FEDER a permis de réaliser ses objectifs d'amélioration du métabolisme urbain dans le périmètre des projets qui ont bénéficié de son appui ?

Cette question a été explorée dans la note de constat (rapport intermédiaire) au travers une étude de cas de huit projets, un par objectif spécifique, au travers une analyse documentaire, des entretiens, un atelier de mise en débat et des focus groups (un par axe prioritaire).

Ce rapport final porte sur les recommandations que KPMG avance au regard de l'analyse réalisée dans la note intermédiaire et de l'étude de cas. Ce rapport reprend respectivement les activités réalisées, le contexte et l'objectif de l'évaluation, l'approche méthodologique, les questions d'évaluation, et leurs réponses sur les critères de jugement définis dans le référentiel d'évaluation de la note de cadrage. Ces réponses ont été réalisées à la suite de l'atelier de mise en débat et constituent un jugement partagé entre le comité de pilotage, les experts et KPMG.

Ce rapport final se conclut sur les différentes recommandations émises par KPMG pour la prochaine programmation FEDER qui se dégagent à partir de ce travail d'analyse. Une partie se concentre sur des recommandations en amont de la programmation FEDER, pour la *sélection* des projets, et la seconde partie porte sur des éléments propres à l'accomplissement des projets lors de la période de programmation, c'est-à-dire sur les *livrables* des projets.

2 Activités réalisées

Activités réalisées		
Intitulé	Description	Date
Réunion de lancement	<p>Rencontre en visioconférence avec les membres de la direction FEDER.</p> <p>La rencontre a permis de mieux comprendre les éléments contextuels relatifs à la mission d'évaluation.</p>	14 octobre 2022
Réunion de cadrage (SPRB)	<p>Rencontre en visioconférence avec la direction FEDER du SPRB. Cette réunion a permis de discuter de l'état d'avancement des projets FEDER et de cadrer le questionnement d'évaluation pour les axes 3, 3bis et 4 avec la direction FEDER.</p>	14 novembre 2022
Analyse documentaire	<p>Analyse des documents fournis afin de comprendre le contexte du PO FEDER et ses activités.</p> <p>La liste des documents déjà consultés est disponible à la suite de cette note (Annexe « Documentation »).</p>	28 novembre 2022
Référentiel d'évaluation	<p>L'équipe d'experts a construit un référentiel reprenant les différents aspects du programme devant être évalués durant la mission. Ce référentiel contient, pour chaque question d'évaluation, un ensemble des critères de jugements et des indicateurs clés adéquats qui feront l'objet de l'évaluation des impacts du PO sur le secteur public Bruxellois. Il sert de cadre d'analyse pour répondre aux questions d'évaluation.</p>	9 décembre 2022
Logique d'intervention	<p>La logique d'intervention. Celle-ci a été reprise de l'évaluation à mi-parcours de BDO parce qu'il n'y a pas eu de changement au niveau des axes 3, 3 bis et 4 entre 2020 et ce jour.</p>	NA
Plan de collecte et traitement des données	<p>Le plan de collecte et de traitement des données permet d'identifier les outils de collecte de données à utiliser dans le contexte de l'évaluation des impacts du PO FEDER en Région bruxelloise. Plusieurs de ces outils ont déjà été identifiés afin de collecter l'information : des entretiens, des bases de données ou des recherches documentaires.</p>	9 décembre 2022
Note de Cadrage	<p>Cette note méthodologique améliorée détaille la méthodologie qui est utilisée tout au long de la mission. Elle contient également le référentiel d'évaluation et le plan de collecte des informations, ainsi qu'une description des outils méthodologiques mobilisés et des acteurs à contacter.</p>	16 janvier 2023

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

	Cette note contient aussi le planning de la mission ainsi que les dates clés où sont planifiées les activités nécessaires pour l'étude. Elle sert de fil conducteur pour la planification de toute la mission et est présentée à la fin de l'étape 1 au comité de pilotage. La note de cadrage correspond aux rapports de démarrage et intermédiaire des phases 1 et 2 du calendrier présenté dans le CSC	
Étude de cas	L'étude de cas consiste à réaliser une étude approfondie sur un sujet précis et limité. Cette méthode repose principalement sur des entretiens, de l'observation du terrain et de l'analyse documentaire. Il s'agit de représenter les nuances et la complexité d'un comportement, d'un phénomène ou d'une situation, dans le cas ici présent, de logique d'action à l'œuvre pour les 8 projets retenus	Mars-Avril 2023
Focus Groups	Entretiens groupés par axe prioritaire en visioconférence afin d'approfondir les réflexions et points d'investigations élaborés avec tous les opérateurs du lot 2	19 et 20 Juin 2023
Atelier de mise en débat	Atelier animé avec la direction FEDER, l'IBSA, le cabinet de tutelle et des experts externes	27 juin 2023
Note de Constats	Note intermédiaire compilant les constats transversaux, les constats spécifiques aux axes, la synthèse avec Technopolis et l'étude de cas.	18 juillet 2023
Recommandations	Note finale reprenant la réponse aux questions d'évaluations, l'évaluation selon les critères et les recommandations au regard des phases précédentes et de ces deux points.	12 septembre 2023

3 Contexte et objectifs

3.1 Contexte

Le PO FEDER 2014-2020 est une des réalisations régionales de la politique européenne de cohésion sociale destinée à réduire les inégalités sociales, économiques et territoriales entre les différents États membres. Durant la période de programmation 2014-2020, cette politique de solidarité a contribué aux objectifs de *croissance intelligente, durable et inclusive* formulés dans le cadre de la Stratégie Europe 2020. Adoptée en 2010, cette stratégie européenne fait suite aux nombreux changements et défis impactant le monde, tels que la mondialisation, le vieillissement de la population et la raréfaction des ressources, ainsi que les faiblesses structurelles spécifiques à l'Europe.

Une dizaine d'années plus tard, ces faiblesses structurelles se sont encore plus marquées. Les dernières recommandations de la Commission Européenne reprennent notamment le maintien à un niveau élevé d'investissements publics en faveur de la résilience sociale et de la transition écologique tel que l'incarne le Programme opérationnel (PO) FEDER 2014-2020.

Le PO FEDER de la Région Bruxelles-Capitale a été établi en tenant compte des principaux enjeux socio-économiques de la région et de ses priorités régionales. En plus de répondre aux objectifs régionaux et à la stratégie européenne de développement de la croissance, le PO FEDER aspire également à développer le métabolisme urbain de la région.

3.2 Objets de l'évaluation

La stratégie du programme se décline autour de 5 axes stratégiques destinés à répondre aux enjeux prioritaires. Le lot 2 (secteur public) de cette évaluation se concentre sur les 3 derniers axes priorisant les aspects environnementaux et sociaux du programme, à savoir :

- 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 fragilisées.

La région bruxelloise fait face à de nombreux défis énergétiques et environnementaux, auxquels le programme FEDER tente d'apporter un soutien, notamment en matière de transition vers une économie à faible émission de carbone. Les éléments de réponse aux questions d'évaluation permettront d'estimer les impacts du PO FEDER sur l'efficacité des bâtiments et des logements publics, l'évolution de la mobilité douce à

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations
March 2023

Bruxelles, et le développement et la promotion de quartiers urbains intégrés et remarquables.

Pour cette dimension de l'axe 3, il faut tenir compte qu'il existe d'autres stratégies structurantes en RBC dont il faut distinguer les effets propres à celui du FEDER.

Concernant l'axe 3 bis, il s'agit d'analyser la manière dont le FEDER a apporté un soutien à l'amélioration de l'environnement urbain au travers d'actions d'assainissement de sols pollués et de friches urbaines, ou améliorer la qualité des espaces verts en ville. Il conviendra également d'évaluer les impacts du programme en termes de soutien à la collecte et à la valorisation des déchets.

Enfin pour l'axe 4, il s'agit d'évaluer les effets du FEDER quant aux actions soutenant la mise en place de dispositifs participatifs d'inclusion des populations, l'amélioration du taux de couverture d'accueil pour la petite enfance, ou encore le développement d'une offre sanitaire et sociale à destination des populations fragilisées. Il conviendra par conséquent d'analyser les mesures de promotion de l'inclusion sociale et de lutte contre toutes formes de discrimination.

Les deux évaluations précédentes (une évaluation ex-ante et une évaluation mi-parcours) ont été réalisées afin de dresser la logique d'intervention à l'œuvre dans chacun de ces axes et d'évaluer la pertinence et la cohérence du processus de sélection des projets ainsi que le déploiement des principes transversaux du PO (développement durable, égalité de genre, non-discrimination) au sein des 3 axes prioritaires mentionnés plus haut.

Ces évaluations ont entre autres révélé l'intégration difficile des principes horizontaux qui parcourent le PO et un effet de dilution des chaînes causales étant donné leur diversification au sein des axes prioritaires et de leurs objectifs spécifiques.

Les entretiens de démarrage et de cadrage qui ont suivi ont ainsi confirmé ces limitations d'une évaluation d'impact à proprement parlé. Il a été conclu lors de ces rencontres entre la direction FEDER et KPMG que l'évaluation d'impact des axes prioritaires se concentrera à l'analyse de « l'effet levier » du PO FEDER pour les projets des 3 axes.

L'effet levier d'une politique publique peut être envisagé comme l'effet d'un outil auxiliaire (ici FEDER) amplifiant l'effort du programme concerné. Dans le cadrage de cette évaluation, il s'agira alors de comprendre dans quelle mesure le FEDER a permis d'améliorer les réalisations de la région bruxelloise pour l'axe 3, l'axe 3 bis et l'axe 4.

4 Approche méthodologique

Afin de réaliser l'évaluation du programme FEDER 2014-2020, KPMG propose de s'appuyer sur une méthodologie propre aux évaluations de politique publique. La méthodologie, structurée en 5 étapes consécutives telles que présentées dans l'offre : structurer, observer, analyser, évaluer et conseiller.

L'approche méthodologique se base sur différents outils de collecte et de traitement de données afin d'établir des critères de jugement, rédiger des constats, porter un jugement sur l'atteinte des critères, répondre aux questions d'évaluation et *in fine* émettre des recommandations.

Un point important qui diffère de la méthodologie initialement prévue est la phase « observer ». Suite aux différentes réserves soulevées plus haut, notamment concernant l'état d'avancement de certains projets, et par souci de cohérence avec l'autre évaluation du lot 1 secteur privé réalisée par Technopolis, il a été décidé d'opter pour une méthode plus ciblée et compréhensive qu'est l'étude de cas. Celle-ci se concentrera sur un cas par objectif spécifique, et les éléments qui ressortent seront ensuite discutés en focus group par axe stratégique lors de la phase « analyser » afin d'inclure le maximum de porteurs de projets, puis mis en débat dans la phase « évaluer » à partir de la note de constat préalablement produite.

4.1 Étape 1 : Structurer

L'objectif de cette première étape est de faire valider le périmètre de la mission, le planning détaillé et les détails méthodologiques par le comité de pilotage. Le but de cette étape est d'assurer une adéquation optimale entre les attentes du pouvoir adjudicateur et le travail qui sera réalisé par KPMG en vue d'atteindre les résultats attendus.

L'étape structurer comprend cette note de cadrage, l'entretien de cadrage avec la direction FEDER, l'établissement de référentiel d'évaluation : les questions d'évaluation, la définition des critères de jugement ainsi que la description de l'approche méthodologique, et une réunion du comité de pilotage.

4.2 Étape 2 : Observer

L'objectif de cette étape est de rassembler un ensemble d'informations au travers de différents outils afin de pouvoir réaliser par la suite une série d'analyses visant à évaluer l'impact du PO FEDER. Le plan de collecte de données conçu lors de l'étape précédente définissant les outils à utiliser dans le cadre de chacune des questions d'évaluation sera mis à profit dans l'étape 2. Les données récoltées à l'issue de l'étape 2 « Observer » par le biais de cet outil de collecte permettront d'alimenter les analyses dans l'étape 3 « Analyser ».

Les différents outils de collecte de données mobilisés pour l'évaluation par étude de cas sont les suivants : entretiens, analyse documentaire et analyse des données du PO. Ces méthodes sont les plus adéquates afin de nourrir qualitativement notre étude de cas. À

ce stade, nous avons aussi estimé que le questionnaire en ligne n'était plus pertinent parce que nous nous concentrerons sur une étude approfondie des projets sélectionnés.

Cela dit, les porteurs de projets des projets qui n'ont pas été sélectionnés comme études de cas pourront s'exprimer dans un second temps, lors de l'atelier de mise en débat qui aura lieu une fois les études de cas terminées.

Une source de données importante seront les fichiers de suivi des indicateurs RAMO et les données disponibles de l'IBSA, notamment celle concernant les indicateurs de transition énergétique.

Un obstacle rencontré lors de l'étude de cas est le changement de personnel au travers de la période de programmation chez les opérateurs, de telle sorte qu'une partie des informations sur la création du dossier et l'histoire du projet a été dans certains cas partiels. Cela a notamment été le cas pour le projet du Recypark d'Anderlecht ou celui de Médecins du Monde. Pour le premier, l'étude de cas a donc été complétée par une recherche documentaire plus approfondie et un entretien avec un ancien employé, alors que pour le second, l'ancien directeur de Médecin du Monde a pris la peine d'accueillir les consultants KPMG dans son nouvel environnement de travail.

De plus, il faut aussi noter que cette phase est sujet à un biais. Les porteurs de projets interrogés étaient essentiellement les « bons élèves » de la programmation 2014-2020. Certaines informations ont été complétées dans un deuxième temps lors des entretiens collectifs mais pas de manière aussi approfondie que pour une étude de cas.

4.3 Étape 3 : Analyser

Cette troisième étape consiste à analyser en détail les données collectées pour chacune des questions d'évaluation et d'établir des constats pour chacun des critères de jugement.

Cette étape d'analyse comprend les activités suivantes : croiser les données, analyser par question d'évaluation, établir des constats, note de constats, focus group par axe prioritaire, et comité de pilotage.

4.4 Étape 4 : Évaluer

L'objectif de cette étape est de porter un jugement sur les critères définis dans le référentiel d'évaluation, sur la base des constats établis lors de l'étape 3 « Analyser ». La justification des premières analyses d'évaluation à l'aide des constats permettra de répondre ensuite aux questions d'évaluation.

Cette étape comprend les activités suivantes : évaluer selon les critères, atelier de mise en débat, réponse aux questions d'évaluation, synthèse de l'axe 3 en concertation avec Technopolis.

4.5 Étape 5 : Conseiller

L'étape finale consiste à émettre des recommandations et des pistes de réflexion quant à la programmation 21-27 du programme FEDER. Ces recommandations seront issues du travail d'analyse, des constats et des réponses conçus au cours des étapes précédentes.

Cette partie comprend les activités suivantes : formuler des recommandations, rapport final provisoire, comité de pilotage, adaptation et rapport final, résumé à l'attention des citoyens, comité de suivi.

5 Questions d'évaluation

Les différentes activités (réunions de lancement et entretiens de cadrage, analyse documentaire) réalisées ont permis de produire le référentiel d'évaluation présenté ci-dessous.

Étant donné les réserves soulevées plus haut quant à l'évaluation d'impact, il a été décidé avec la direction FEDER du SPRB de concentrer l'évaluation sur « l'effet levier » opéré par les financements FEDER. Il s'agit d'étudier comment le FEDER a permis, d'une part, d'augmenter les effets désirés pour chaque axe prioritaire et leurs objectifs spécifiques respectifs, et d'analyser, d'autre part, si ces résultats auraient été produits ou non sans l'aide de FEDER. Ce deuxième aspect permet quant à lui d'analyser l'éventuel effet d'aubaine lié au financement du FEDER.

Le référentiel d'évaluation est alors organisé par les questions d'évaluation suivantes :

- Dans quelle mesure la mise en œuvre du PO FEDER 2014-2020 a permis aux pouvoirs publics de s'investir davantage dans leurs missions relatives aux axes 3/3bis/4 ?
 - Soutenir l'efficacité énergétique des bâtiments et des logements publics (axe 3) ;
 - Améliorer la qualité environnementale des espaces urbains (axe 3 bis) ;
 - Améliorer le cadre de vie des populations défavorisées (axe 4) ?
- Dans quelle mesure les pouvoirs publics n'auraient pas réalisé leurs projets sans le soutien du FEDER ?

La première question d'évaluation vise à analyser l'effet levier du FEDER alors que la seconde vise davantage à analyser les éventuels effets d'aubaine.

L'effet d'aubaine peut être compris comme le négatif de l'effet levier. Il s'agirait non pas d'un effet multiplicateur, mais plutôt d'un effet nul du financement puisque l'acteur bénéficiant des subsides FEDER aurait de toute façon investi dans le projet concerné, avec ou sans l'apport de FEDER. De cette manière, le bénéficiaire aurait profité de fonds supplémentaires pour des objectifs qui auraient été atteints même si cette aide n'avait pas été accordée.

6 Analyse et évaluation des axes 3, 3 bis et 4 du lot 2 (secteur public)

L'étude de cas réalisée dans le rapport intermédiaire a donné un premier aperçu des réalisations du FEDER au travers l'utilisation qu'en est faite par ses différents bénéficiaires. Afin de compléter celle-ci, trois focus groups ont été organisés pour y apporter les nuances nécessaires à l'extrapolation d'un cas au nom d'un ensemble d'opérateurs.

Ceux-ci partagent des expériences différentes que l'étude d'un seul cas ne permet pas toujours de rendre compte, particulièrement lorsque celui-ci a atteint un niveau et des résultats plus avancés que le reste de ses pairs. Ces expériences projets du FEDER varient, entre autres, selon le montant du subside qu'il leur a été attribué, de la nature de leur projet ou des réalités du terrain auxquelles ils ont été confrontés (relation avec les sous-traitants, changements dans l'équipe projets, obtention des permis d'urbanisme, etc.).

Cette partie consiste ainsi reprendre les constats spécifiques regroupés par axe prioritaire et de répondre aux questions d'évaluation.

6.1 Axe 3 – Soutenir le développement d'une économie circulaire et l'utilisation rationnelle des ressources dans les filières porteuses (bas carbone)

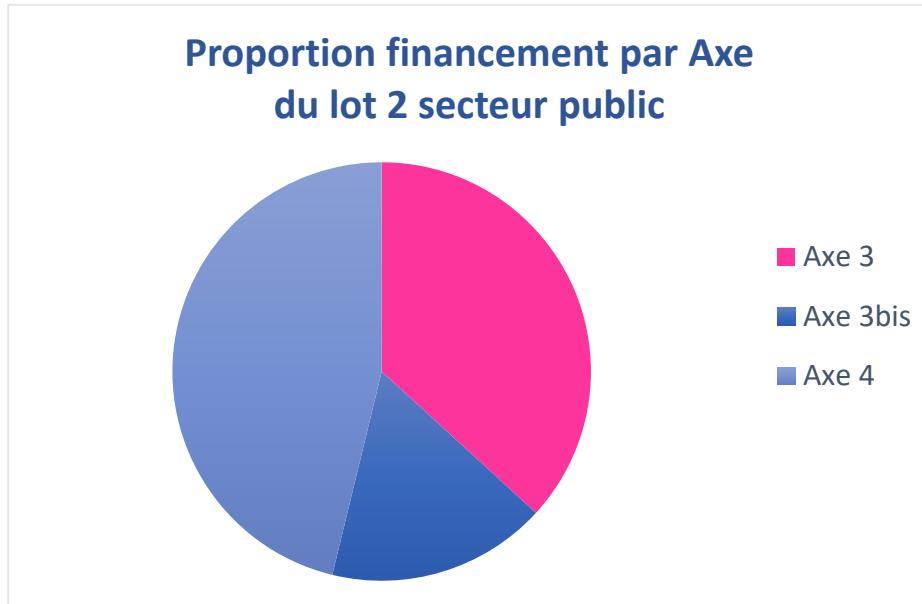
L'axe 3 – Soutenir le développement d'une économie circulaire et l'utilisation rationnelle des ressources dans les filières porteuses (bas carbone) concerne 17 projets pour un total de 27 926 859,43€, soit 36,81% du montant total du lot 2.

6.1.1 Aperçu financier

Les tableaux ci-dessous présentent respectivement :

- 1) la proportion du financement FEDER/RBC par axe pour le lot 2 (secteur public), avec l'axe 3 en rose qui représente un peu plus du tiers du budget total (36,81%) ;
- 2) la liste complète des projets subventionnés pour l'axe 3 avec le montant de l'aide FEDER/RBC et leur budget total ;
- 3) la représentation graphique en histogrammes de la proportion FEDER/RBC par projet de l'axe 3 par ordre croissant.

1) Part du financement FEDER/RBC de l'axe 3 sur le lot 2 (secteur public) :



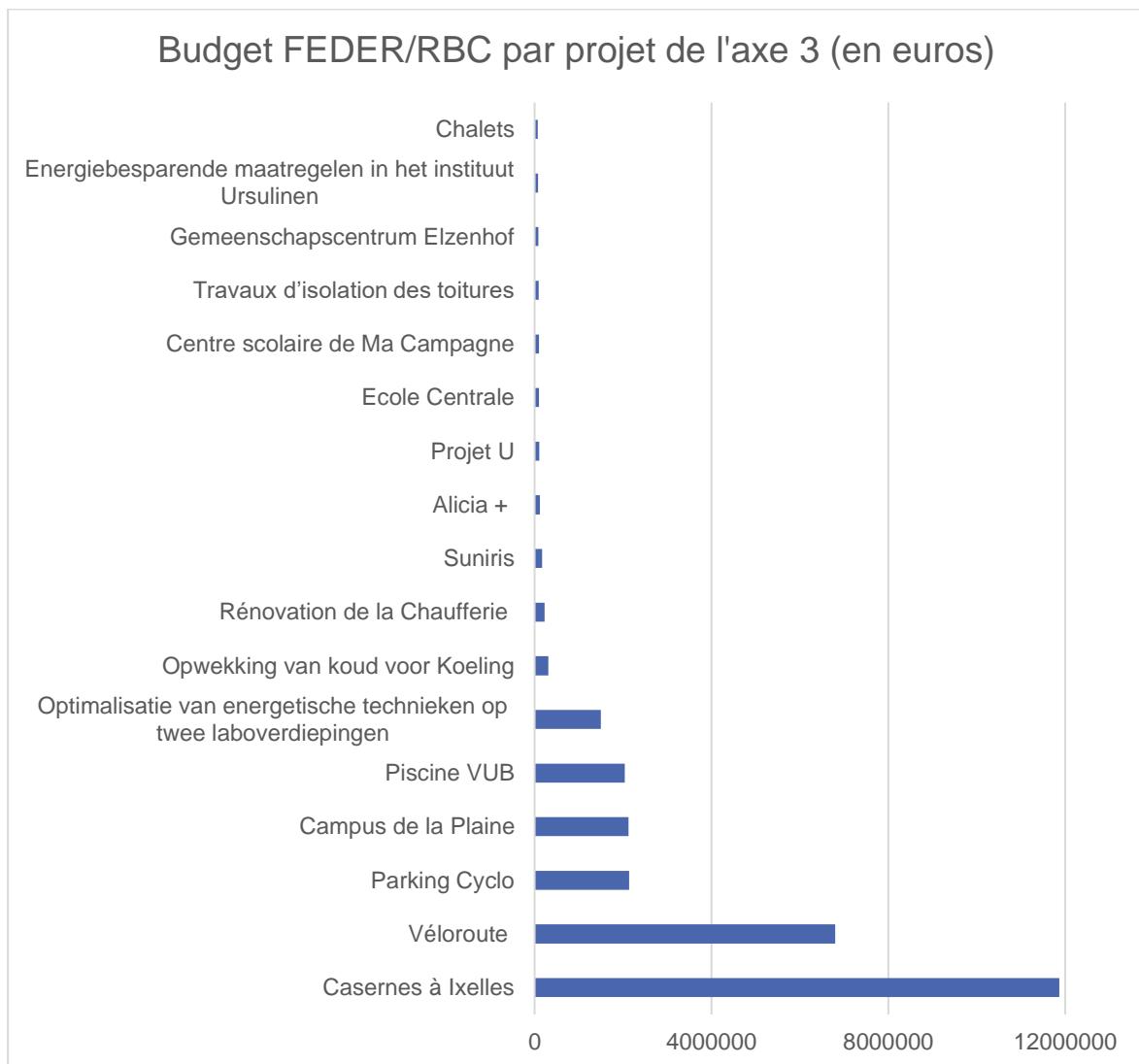
SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public
 Rapport final – Recommandations
 March 2023

2) Liste complète des projets de l'axe 3 :

Projet	Opérateur	FEDER + RBC	Budget Total
Casernes à Ixelles	ULB	11.867.708,40€	24.300.000,00€
Véloroute	Bruxelles Mobilité	6.800.000,00€	6.800.000,00€
Parking Cyclo	Cyclo Asbl	2.135.770,58€	2.135.770,58€
Campus de la Plaine	ULB/VUB	2.125.000,00€	4.380.000,00€
Piscine VUB	VUB	2.037.450,48€	7.070.000,00€
Optimalisatie van energetische technieken op twee laboverdiepingen	VUB	1.500.000 €	6.600.000,00€
Opwekking van koud voor Koeling	UZ Brussel	312.692,00€	500.000,00€
Rénovation de la Chaufferie	Crématorium	225.000,00€	450.000,00€
Suniris	CHU Brugmann	172.485,00€	730.000,00€
Alicia +	Institut Saint-André	120.000,00€	2.750.000,00€
Projet U	Commune d'Uccle	106.838,00€	6.000.000,00€
Ecole Centrale	Berchem-Sainte-Agathe	99.871,00€	330.000,00€
Centre scolaire de Ma Campagne	Ixelles	98.000,00€	390.000,00€
Travaux d'isolation des toitures	Collège Saint-Hubert	94.854,12€	190.000,00€
Gemeenschapscentrum Elzenhof	VGC	87.940,00€	1.760.000,00€
Energiebesparende maatregelen in het instituut Ursulinen	Instituut Ursulinen	75.274,25€	230.000,00€
Chalets	Berchem Sainte-Agathe	67.975,60€	170.000,00€
Total		27.926.859,43€	64.785.771,58€

Pour cet axe, la majorité du budget est consommée par les projets Casernes à Ixelles, Véloroute, Parking Cyclo, Campus de la Plaine et Piscine de VUB, qui regroupent près de 90% du budget total de l'axe, avec particulièrement le projet Casernes qui comprend 42% de celui-ci avec une proportion FEDER/RBC de plus de 11 millions d'euros pour un financement total de l'axe 3 de près de 28 millions d'euros (cf. le tableau ci-contre et la figure ci-dessous).

3) Représentation en histogrammes de la proportion FEDER/RBC par projet de l'axe 3 par ordre croissant :



6.1.2 Atteinte des résultats escomptés

Pour les deux objectifs spécifiques de l'axe 3, l'OS 3.2 « Soutenir la transition énergétique des infrastructures publiques et du logement public » et l'OS 3.3 « Améliorer la qualité environnementale des espaces urbains », les opérateurs ont globalement atteint les objectifs du programme opérationnel ou alors sont en bonne voie pour y arriver.

Il faut cependant noter pour l'OS 3.2 que les indicateurs de réalisation CO 32 (Efficacité énergétique : Diminution de la consommation annuelle d'énergie primaire des bâtiments publics) et CO 34 (Réduction des émissions de gaz à effet de serre : Diminution annuel estimée des émissions de gaz à effet de serre) sont alimentées uniquement par les deux projets terminés : crématorium et la piscine de la VUB. Le reste des projets sont soit en cours ou ont été annulés pour cette période de programmation et ne produisent pas ou pas encore de résultat.

Concernant l'OS 3.3 « Améliorer la qualité environnementale des espaces urbains », l'indicateur de réalisation a été revu à la baisse pour 2,25 km de route et celui-ci est alimenté par un seul projet : Véloroute. Le projet de parking de Cyclo n'étant pas comptabilisé parmi ces indicateurs (cf. le suivi des indicateurs ci-dessous).

Les indicateurs repris dans le tableau ci-dessous sont présentés tels qu'ils ont été communiqués dans les rapports annuels de suivi RAMO. Le tableau ci-dessous provient du rapport de suivi des indicateurs RAMO de 2023.

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

Identificateur	Indicateur	Objectif PO 2023	Objectif Projets 2023	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CO 32	Diminution de la consommation annuelle d'énergie primaire des bâtiments public	Projections	-	1.386.00,00	1.575.327,00	1.575.327,00	8.930.140,00	8.637.752,00	17.232.677,00	17.232.677,00
		4.793.018,00	17.232.677,00	0	0	0	0	0	-	974.326,00
CO 34	Diminution annuelle estimée des émissions de gaz à effet de serre	Projections	-	355,00	372,00	372,00	2.066,73	2.266,73	3768,14	3768,14
		3.228,00	3.768,14	0	0	0	0	-	3298,93	3298,93
CO 14	Routes : longueur totale des routes reconstruites ou modernisées	Projections		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	2,25
		2,25	2,25	0	0	0	0	0	0	2,25

6.1.3 Constat spécifique #1 : Le FEDER agit comme un réel *levier économique* pour les opérateurs qui n'auraient pu se permettre d'investir dans des technologies d'optimisation énergétique et de transition vers des modes de transports durables

Pour une part significative des projets de l'axe 3, le cofinancement FEDER-Région de Bruxelles Capitale intervient pour une majorité voire l'entièreté du budget comme c'est le cas pour les projets Véloroute ou Cyclo Parking. En termes financiers, cela signifie que le FEDER a permis aux opérateurs d'assurer le bon déroulement de leurs projets par la sécurisation de ces fonds.

Les opérateurs interrogés ont d'ailleurs expliqué que leur ambition n'aurait pas pu être rencontrée sans cet apport significatif budgétaire, particulièrement lorsqu'il couvre une majorité du projet. De plus, pour les projets les plus ambitieux, ce levier économique eut aussi un impact politique dans les modes de décision internes aux opérateurs en priorisant les efforts des bénéficiaires vers leurs projets FEDER. Cela s'est aussi traduit en termes de planning pour ces derniers. Alors que leurs projets d'infrastructure peuvent s'étendre sur une dizaine d'années ou plus selon les modes de temporalité classiques propres à leur organisation, l'inscription de ces projets dans le FEDER a contraint ces opérateurs à tout mettre en œuvre pour respecter la période de programmation de 6 ans.

6.1.4 Constat spécifique #2 : Les grands projets, bien qu'initialement prévus avant la période de programmation 2014-2020, profitent aussi d'une additionnalité qualitative

Un fait récurrent pour les projets de l'axe 3, et particulièrement ceux de l'OS 3.2, est qu'ils étaient prévus avant l'appel à projets FEDER 2014-2020. Leur inscription dans les politiques européennes de cohésion sociale a débloqué des fonds supplémentaires leur permettant d'effectuer des réalisations allant au-delà de leurs ambitions initiales de telle sorte que ces projets deviennent exemplaires en termes d'optimisation énergétique. Le degré de qualité atteint n'aurait pas pu être tel sans l'apport du FEDER, alors que ces projets étaient prévus par ailleurs. Cela se traduit donc par une additionnalité qualitative à un projet de base, plus limité. Cela était particulièrement le cas pour les projets de la piscine de la VUB et du crématorium.

6.1.5 Constat spécifique #3 : La période de programmation FEDER est trop courte pour les opérateurs qui démarrent de grands travaux en début de programmation et n'avaient pas atteint un degré de maturité élevé au début de celle-ci

Pour l'ensemble des opérateurs de l'axe trois, une tendance se dégage pour ceux qui ont démarré leur projet à la programmation FEDER 2014-2020 : certains travaux ne sont pas terminés où n'ont pas commencé. Il s'agit principalement de permis d'urbanisme toujours en attente ou étant obtenus en milieu de programmation. Ces opérateurs n'ont pas alors pas pu boucler les livrables nécessaires à leurs projets et cela se ressent notamment dans la communication des indicateurs de réalisation.

De plus, la période de programmation 2014-2020 a été particulière parce qu'elle a été victime d'événements externes impactant ce planning que sont la pandémie du COVID, la hausse du prix du matériel et enfin la guerre en Ukraine et l'inflation. Ces événements ont aggravé encore plus le retard d'opérateurs avec un faible degré de maturité en début de programme alors que cela a été moins impactant pour les autres opérateurs.

Cependant, comme il a été noté pour le premier constat spécifique, la temporalité du FEDER et sa renommée sont des accélérateurs pour des opérateurs qui fonctionnent selon les plannings beaucoup plus allongés.

6.1.6 Constat spécifique #4 : Le manque de vue sur les plus petits projets de l'axe 3 ne permettent pas de juger de l'effet levier de FEDER en termes économiques et qualitatifs

Sur les 17 projets entendus de l'axe 3, ceux avec un soutien du FEDER moins significatifs n'ont pas pu partager leur expérience de l'utilisation du Fonds lors des entretiens collectifs. La proportion de FEDER pour ces projets (Alicia +, Projet U, Elzenhof, Ursulines, Ma Campagne, etc.) est inférieure aux plus gros projets et laisse présager un effet levier moins impactant. De la même manière, leur contribution à l'atteinte des indicateurs est encore, à ce stade, invisible puisque qu'ils sont toujours en cours (et que les économies d'énergie réalisées ne pourront être mesurées qu'au terme des investissements, voire de la certification énergétique des bâtiments concernés). Ce qui a été noté par ailleurs avec la direction FEDER du SPRB et les experts est que leur inscription dans le FEDER a permis de soutenir leur effort à l'optimisation énergétique de leurs bâtiments.

6.1.7 Synthèse de l'axe 3 avec les conclusions de Technopolis pour le lot 1 (secteur privé)

Les conclusions relatives à l'axe 3 du PO /OS 3.1 pour le secteur privé rejoignent les grandes lignes de ces constats spécifiques de l'axe 3 pour le secteur public avec quelques différences.

En termes d'indicateurs, le rapport de Technopolis confirme la bonne performance des opérateurs afin d'atteindre les indicateurs de réalisation du PO initialement prévus. L'agence note cependant que ces indicateurs restent une mesure difficilement fiable aux yeux des opérateurs parce que ceux-ci n'étaient pas toujours en adéquation avec la nature des projets financés dans le cadre de cette mesure, alors que les opérateurs du secteur public se centraient uniquement sur les questions de transition énergétique pour ces financements.

En termes de difficultés de gestion de projets et de tenue du planning, les projets du secteur public et du secteur privé ont connu des écueils similaires dans l'obtention des permis d'urbanisme, l'engagement des partenaires ou l'impact de facteurs externes contingents que sont la pandémie du Covid et l'augmentation du prix des matériaux. À noter que certains opérateurs publics avec un degré d'avancement supérieur qui leur ont permis de limiter l'impact de ces difficultés inhérentes aux projets d'infrastructures.

L'effet levier du FEDER est aussi souligné pour les opérateurs du lot 1 (secteur privé), principalement dans son soutien à la transition énergétique (ou l'atteinte des résultats escomptés) auprès des différents bénéficiaires, dans le renfort de la légitimité des projets afin de favoriser la levée de fonds supplémentaires et la continuité du projet malgré les aléas propres aux cycles de vie du projet.

Une conclusion identique aux deux lots est le consensus auprès des différents opérateurs sur le fait qu'en l'absence du FEDER, ils n'auraient pas pu réaliser leurs projets de la même manière, selon une période et une qualité de conception similaire.

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

De ce fait, la plus-value du FEDER se marque par son apport financier substantiel à soutenir les différents bénéficiaires aux niveaux opérationnel et qualitatif.

6.1.8 Évaluation selon les critères

Le tableau ci-dessous présente le degré d'atteinte des critères de jugement de la question 1, établis dans le référentiel d'évaluation, selon l'échelle suivante :

- Atteint (vert) : si tous éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés ;
- Satisfaisant (jaune) : si une partie significative des éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés ;
- Partiel (orange) : si une partie des éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés ;
- Non atteint (rouge) : si aucun ou une minorité éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontré.

Question d'évaluation : Dans quelle mesure la mise en œuvre du PO FEDER 2014-2020 a permis aux pouvoirs publics de s'investir davantage dans leurs missions relatives de l'axe 3 : soutenir l'efficacité énergétique des bâtiments et des logements publics ?		
Critères de jugement	Jugement	Justification
Le FEDER a permis de renforcer l'efficacité énergétique des organismes public en diminuant leur consommation énergétique totale.	Satisfaisant	<p>Les projets bénéficiaires du FEDER n'ont pas performé de la même façon. Alors que la Piscine de la VUB et le crématorium sont les plus avancés de cet OS, avec des résultats probants, ce n'est pas le cas pour le reste des opérateurs.</p> <p>Il y a particulièrement le projet des Casernes, qui est le projet occupant le plus de budget FEDER pour cet OS qui n'a pas encore vu le jour.</p> <p>Malgré le manque de résultat en termes d'indicateurs, le FEDER a permis à ces projets de les mettre sur une bonne lancée.</p>

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations
March 2023

Le FEDER a permis de renforcer la transition vers des modes de transport durables en augmentant les infrastructures cyclables et piétonnes.

Atteint

Les travaux n'étant pas achevés pour Véloroute, il est difficile d'évaluer l'impact du FEDER dans le renforcement des modes de transport durables.

Néanmoins, les outils de mesures internes de Bruxelles Mobilité démontrent une augmentation des passages à vélo sur l'axe cible du projet « Véloroute ».

De plus, les indicateurs ont été adaptés : passage à 2,25km et non 15km de telle sorte que le projet Véloroute atteint cet indicateur de réalisation en fin de programmation.

Dans quelle mesure les pouvoirs publics n'auraient pas réalisé leurs projets sans le soutien du FEDER ?

Critères de jugement	Jugement	Justification
Les organismes publics qui ont bénéficié du FEDER n'auraient pas pu réaliser ses travaux de rénovation énergétique sans celui-ci.	Satisfaisant	<p>Le FEDER a permis d'aboutir à des projets pilotes avec ses ajouts pour la Piscine de la VUB (système de récupération d'eau, accessibilité à différents publics...) et le crématorium qui en font une plus-value significative au projet, et à soutenir des opérateurs qui en avaient besoin</p> <p>Alors que certains projets préexistaient l'appel à projets du PO FEDER et que budget était déjà bloqué grâce à des subventions locales (Communauté flamande...), l'appui financier du FEDER a été déterminant à la bonne tenue de ceux-ci.</p> <p>Le FEDER a ainsi permis à ces projets de voir le jour, notamment Casernes, dans des temporalités plus rapides que celles de l'opérateurs et de prioriser ce choix en interne et au niveau politique.</p>

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

Les espaces urbains ayant bénéficié du FEDER n'auraient pas pu réaliser leurs travaux en faveur de la mobilité douce sans l'aide de celui-ci.

Atteint

Les projets Véloroute et Cyclo n'auraient pas pu voir le jour sans le FEDER vu qu'une faible partie du budget de Bruxelles Mobilité est allouée aux pistes cyclables.

6.1.9 Réponse aux questions d'évaluation

- *Dans quelle mesure la mise en œuvre du PO FEDER 2014-2020 a permis aux pouvoirs publics de s'investir davantage dans leur soutien à l'efficacité énergétique des bâtiments et des logements publics ?*

Pour la question de savoir si le FEDER a permis de soutenir l'efficacité énergétique des bâtiments et des logements publics, on peut affirmer que sur la période de programmation du PO FEDER 2014-2020, les opérateurs de l'axe 3 ont pu activer des démarches de transition énergétique et celles vers des modes de transports durables.

Alors que tous les projets ne sont pas encore terminés et ne produisent pas encore de résultats alimentant les indicateurs de réalisation, leurs porteurs de projet ont pu enclencher et finaliser les travaux prévus pour cette période de programmation. Le FEDER contribue de cette manière à l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et des logements bruxellois, et au renforcement des infrastructures encourageant les modes de transport doux.

Le non-achèvement de certains projets, particulièrement ceux de grande ampleur consommant la majorité du budget FEDER pour cet axe (Casernes et Véloroute) auraient pu faire baisser la note de cette évaluation. Ce point a été discuté lors de l'atelier de mise en débat avec la direction FEDER. Il a particulièrement été mis en lumière l'importance du FEDER dans les différents déblocages politiques et les processus de décisions budgétaires dans le chef des porteurs de projets. L'appui financier important du FEDER et la durée de sa période de programmation a permis aux opérateurs de l'axe 3 de valoriser des projets qui n'auraient probablement vu le jour autrement, ou alors qui auraient été confrontés à des blocages importants. La légitimité reconnue aux projets bénéficiaires du FEDER a ainsi permis d'enclencher de manière prioritaire des travaux d'infrastructures importants qui se heurtent généralement à des limitations budgétaires et politiques. Le FEDER a ainsi favorisé la lancée des processus de transition énergétique et de transports durables pour ces organismes publics.

Le FEDER a donc été crucial pour le soutien cette transition dans la Région de Bruxelles-Capitale. Que cela soit pour des projets avec un haut degré de maturité en début de période de programmation ou des projets embryonnaires, l'apport substantiel du FEDER a permis de donner vie à des projets qui n'auraient pas été réalisables autrement. C'est particulièrement le cas pour les réalisations d'optimisation énergétique des opérateurs de l'objectif spécifique 3.2 qui sont désormais devenus exemplaires sur le territoire bruxellois et au-delà, et les deux projets de surclassement des infrastructures cyclables qui n'étaient qu'une idée difficilement réalisable avec les budgets fermés des opérateurs bruxellois.

De cette manière, le FEDER, par son apport financier et ses guidances, contribue de manière significative à l'amélioration du métabolisme urbain bruxellois dans les missions relatives à l'axe prioritaire 3 au travers les différentes réalisations de ses bénéficiaires.

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

- *Dans quelle mesure les pouvoirs publics n'auraient pas réalisé leurs projets sans le soutien du FEDER ?*

A la question de savoir si ces projets n'auraient pas pu être réalisés sans le FEDER, le FEDER a été déterminant à la bonne tenue de projets qui préexistaient à son appel à projets, notamment en les agrémentant des éléments qui sont propres, et a aussi rendu possible des projets qui n'auraient jamais vu le jour sans son soutien tel la Véloroute ou les parkings Cyclos (dont le nombre d'emplacements a sensiblement évolué, en s'appuyant sur l'expérience positive réalisée grâce au PO FEDER).

6.2 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)

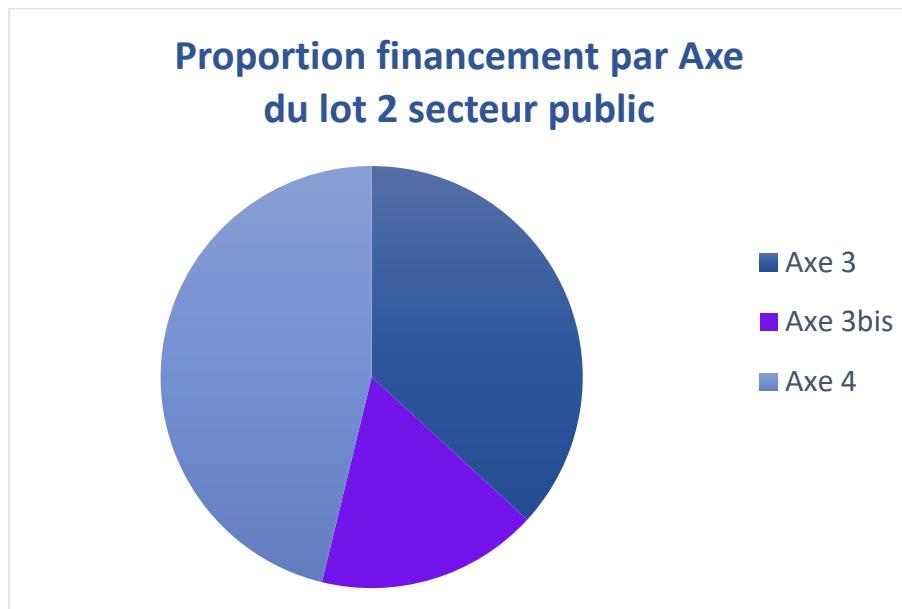
L'axe 3 bis – Soutenir le développement d'une économie circulaire et l'utilisation rationnelle des ressources dans les filières porteuses (environnement/utilisation rationnelle des ressources) concerne 7 projets pour un total de 12 882 402,43€, soit 16,98 % du montant total du lot 2.

6.2.1 Aperçu financier

Les tableaux ci-dessous présentent respectivement :

- 1) la proportion du financement FEDER/RBC par axe pour le lot 2 (secteur public), avec l'axe 3 bis en mauve (16,98%) ;
- 2) la liste complète des projets subventionnés pour l'axe 3 bis avec le montant de l'aide FEDER/RBC et leur budget total ;
- 3) la représentation graphique en histogrammes de la proportion FEDER/RBC par projet de l'axe 3 bis par ordre croissant.

1) Part du financement FEDER/RBC de l'axe 3 bis sur le lot 2 (secteur public) :

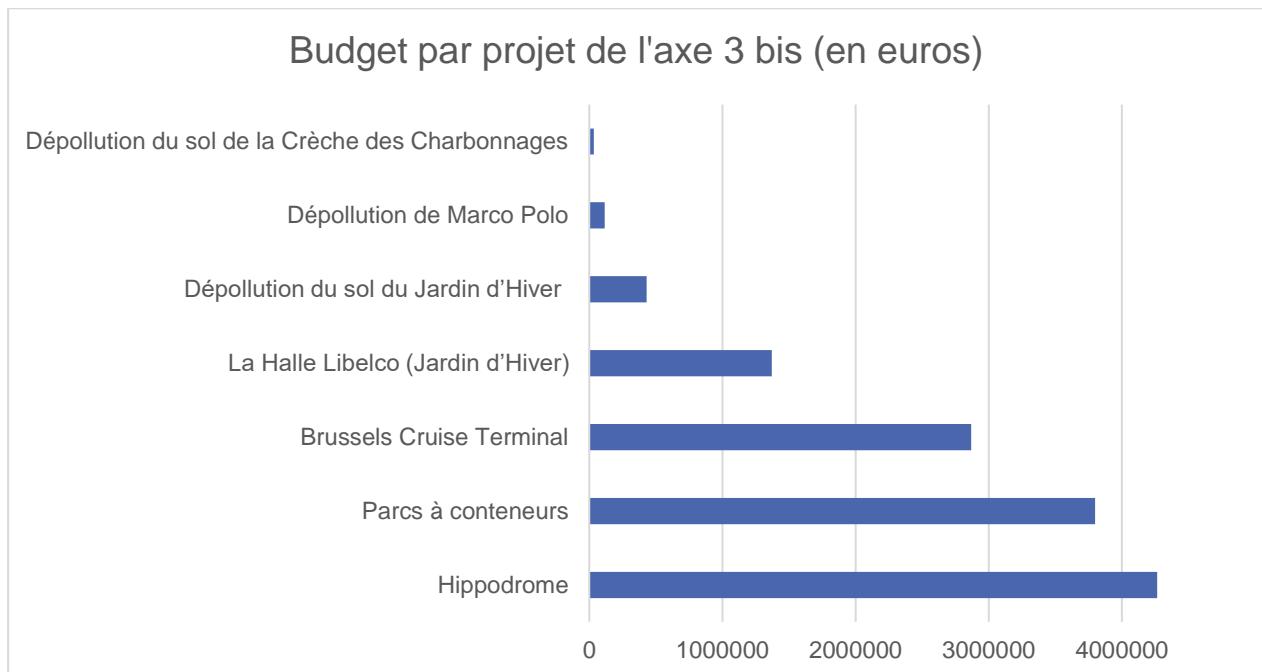


2) Liste complète des projets de l'axe 3 bis :

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public
 Rapport final – Recommandations
 March 2023

Projet	Opérateur	FEDER + RBC	Montant Total
Hippodrome	DROHME	4.265.934,51€	7.400.000,00€
Parcs à conteneurs	Bruxelles Propreté	3.797.916,00€	4.974.926,80€
Brussels Cruise Terminal	Port de Bruxelles	2.869.349,31€	4.813.254,00€
La Halle Libelco (Jardin d'Hiver)	Commune de Molenbeek	1.370.892,79€	3.450.000,00€
Dépollution du sol du Jardin d'Hiver	Commune de Molenbeek	429.841,30€	3.450.000,00€
Dépollution de Marco Polo	CityDev	115.625,00€	1.460.000,00€
Dépollution du sol de la Crèche des Charbonnages	Commune de Molenbeek	32.842,52€	4.778.449,04€
Total		12.882.402,43€	30.326.630,84€

- 3) Représentation en histogrammes de la proportion FEDER/RBC par projet de l'axe 3 bis par ordre croissant :



6.2.2 Atteinte des résultats escomptés

Pour les deux objectifs spécifiques de l'axe 3 bis, l'OS 3.4 « Soutenir l'amélioration de l'environnement urbain à travers la réhabilitation des sols pollués et des friches industrielles » et l'OS 3.5 « faciliter la collecte et l'organisation des déchets en vue de leurs transformations en « ressources » », aucun indicateur de réalisation n'a été atteint. La raison principale est qu'une partie des projets sont terminés mais ils ne rapportent pas encore de résultats finaux pour être communiqués. Le seul projet alimentant l'OS 3.5, le recypark d'Anderlecht porté par Bruxelles Propreté, ne verra le jour qu'en 2024. Le suivi des indicateurs se trouve ci-dessous.

Les indicateurs repris dans le tableau ci-dessous sont présentés tel qu'ils ont été communiqués dans les rapports annuels de suivi RAMO. Le tableau ci-dessous provient du rapport de suivi des indicateurs RAMO de 2023.

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

Identificateur	Indicateur	Objectif PO 2023	Objectif Projets 2023	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CO 22	Réhabilitation des sols : superficie totale de sols réhabilités	Projections		0	0.2993	0.5975	0.6753	0.6753	0.7563	2.6763
		4.77	2.6763	0	0	0	0	0	0.2982	0.2982
CO 38	Développement urbain : espaces non bâties créés ou réhabilités dans les zones urbaines	Projections		198022	198022	198022	198022	56022	56022	56022
		4500	56 022	0	0	0	0	0	0	0
CO 17	Capacités supplémentaires de recyclage des déchets	Projections		0	0	5000	5000	5000	5000	5000
		5000	5000	0	0	0	0	0	0	0

6.2.3 Constat spécifique #1 : Le FEDER agit comme un levier économique pour les opérateurs qui n'auraient pu se permettre d'investir dans la réhabilitation des sols et l'amélioration des méthodes de collecte de déchets

L'axe 3 bis se caractérise aussi par 2 types de projets : d'une part, des projets de grande ampleur bénéficiant d'un appui financier significatif du FEDER, d'autre part, des projets appartenant à d'autres axes prioritaires qui ont reçu une enveloppe supplémentaire en cours de programmation à la suite d'un arrêté dépollution (à partir de 2018).

Pour les premiers, le FEDER a été essentiel au démarrage et à la réalisation de projets qui n'auraient pas été possible par ailleurs. FEDER accorde une légitimité aux yeux des décideurs internes et des partenaires qui permet aux porteurs de projets de concrétiser leurs ambitions malgré les difficultés propres au cycle de vie d'un projet. Cela est particulièrement vrai pour les deux projets présentés dans notre étude de cas : Brussels Cruise Terminal et Parcs à Conteneurs.

Cependant, pour les seconds, lorsque le FEDER est utilisé à des fins de dépollution, il l'a principalement été afin que ses porteurs de projets se mettent en ordre de légalisation des sols et selon une proportion financière bien moindre. De ce fait, la plus-value observée auprès des autres porteurs de projets est moins évidente.

6.2.4 Constat spécifique #2 : Les grands projets, bien qu'initialement prévus avant la période de programmation 2014-2020, profitent aussi d'une additionnalité qualitative

L'inscription de projets prévus avant l'appel à projets FEDER dans la période de programmation de celui-ci en 2014-2020 a notamment permis de les aligner sur les exigences du FEDER en matière d'utilisation rationnelle des ressources, et de le faire de manière plus aboutie et plus ambitieuse. Cela est particulièrement parlant pour le projet du recypark d'Anderlecht qui souhaite changer la vision que les utilisateurs du parc se font des déchets, comme une ressource à exploiter après sa première utilisation via leur recyclerie et non un simple détritus.

La plus-value du FEDER est donc d'autoriser les porteurs de projets à aller au bout de leurs idées en leur accordant la sécurité d'un financement sur une période relativement longue. Ce cadre permet aux opérateurs de faire mûrir des projets déjà préalablement bien pensés. Cette plus-value ne se retrouve par ailleurs pas dans le cadre de l'obtention d'une enveloppe supplémentaire en cours de programmation, en particulier celle de l'arrêté de dépollution en 2018, pour laquelle les bienfaits du FEDER aux opérateurs n'ont pas été observés de façon aussi aboutie.

6.2.5 Constat spécifique #3 : La période de programmation FEDER est trop courte pour les opérateurs qui démarrent de grands travaux en début de programmation et n'avaient pas atteint un degré de maturité élevé

Ce constat est similaire à celui de l'axe 3. Les opérateurs qui ont démarré leurs projets en début de programmation n'ont suffisamment pas pu mettre en œuvre une stratégie de gestion de risque propre aux grands projets d'infrastructures afin d'anticiper les éventuels contre-temps qui leur auraient fait respecter la période de programmation. Cela est particulièrement vrai pour les projets Parc à Conteneurs et Hippodrome qui ont tous les deux subi une défection d'un partenaire ou d'un gestionnaire de projet crucial à la continuité des travaux en cours de programmation. Ce genre de contre-temps affecte de manière moindre les projets démarrant en ayant déjà activé une série de livrables comme l'obtention de permis d'urbanisme.

6.2.6 Constat spécifique #4 : Le manque de vue sur les plus petits projets de l'axe 3 bis ne permettent pas de juger de l'effet levier de FEDER en termes économiques et qualitatifs, et ce, particulièrement pour les projets de dépollution.

Tel qu'il a été noté ci-dessus, les porteurs de projets dépollution ne témoignent pas d'un réel effet levier du FEDER pour ce livrable.

La direction FEDER précise que la création d'arrêtés de dépollution (à partir de 2018) , proches de la fin de la période de programmation, a été utilisée au profit des opérateurs pour leur permettre de répondre aux besoins additionnels de financement rencontrés par un grand nombre de projets entrepris dans l'ancienne zone industrielle de la Région : la prise en charge de ce surcoût par le FEDER permet ainsi le développement des projets dans des périmètres où ils seraient comparativement plus coûteux mais où les autorités régionales estiment prioritaire de concentrer des moyens.

Un effet de levier existe mais pas en faveur d'un investissement plus important en matière de dépollution (plutôt donc au profit du développement des projets sur d'autres thématiques).

6.2.7 Évaluation selon les critères

Le tableau ci-dessous présente le degré d'atteinte des critères de jugement de la question 1, établis dans le référentiel d'évaluation, selon l'échelle suivante :

- Atteint (vert) : si tous éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés ;
- Satisfaisant (jaune) : si une partie significative des éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés ;
- Partiel (orange) : si une partie des éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés ;
- Non atteint (rouge) : si aucun ou une minorité éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés.

Question d'évaluation : Dans quelle mesure la mise en œuvre du PO FEDER 2014-2020 a permis aux pouvoirs publics de s'investir davantage dans leurs missions relatives de l'axe 3 bis : Améliorer la qualité environnementale des espaces urbains?		
Critères de jugement	Jugement	Justification
Le FEDER a permis de renforcer la qualité de l'environnement urbain en réhabilitant des sols pollués et des friches industrielles en espaces verts de qualité dans les zones urbaines.	Partiel	Bien que les indicateurs rapportés par RAMO attestent du manque d'atteinte des résultats escomptés, la majorité des projets produisent des résultats : Brussels Cruise Terminal et les projets de dépollution (Halle Libelco, Crèche des Charbonnages, Marco Polo, Jardin d'Hiver).
Le FEDER a permis d'améliorer la collecte des déchets en augmentant les capacités de service de récolte et de transformation des déchets.	Atteint ¹	Le parc n'est pas encore opérationnel. Une fois inauguré, en 2024, il contribuera à cette amélioration et défendra en outre un nouveau paradigme de collecte et de transformation des déchets.

¹ Le parc n'étant pas encore opérationnel, la note « atteint » a été laissée en couleur grise afin d'indiquer que ce projet ne répond pas encore effectivement aux objectifs de réalisation du PO, mais que son inauguration en 2024 permettra de les atteindre.

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

Dans quelle mesure les pouvoirs publics n'auraient pas réalisé leurs projets sans le soutien du FEDER ?

Critères de jugement	Jugement	Justification
Les organismes publics qui ont bénéficié du FEDER n'auraient pas pu réaliser ses travaux d'amélioration de l'environnement urbain.	Partiel	C'est vrai pour les grands projets tels l'Hippodrome, Brussels Cruise Terminal et le Parcs à Conteneurs avec un financement FEDER important. Cela l'est moins pour les petits montants alloués pour les projets de dépollution. La direction FEDER explique notamment que les arrêtés dépollution (à partir de 2018) aient représenté une opportunité pour les opérateurs de respecter leurs obligations légales.
Les pouvoirs publics n'auraient pas pu améliorer leur service de récolte et de transformation des déchets sans l'aide de FEDER.	Atteint	<i>Bruxelles-Propreté</i> aurait de toute façon mis en œuvre un parc à conteneurs mais dans une version plus limitée. L'inscription de ce projet dans le PO FEDER 2014-2020 a permis de le rendre exemplaire en termes de circularité, de collecte et de transformation des déchets.

6.2.8 Réponse aux questions d'évaluation

- *Dans quelle mesure la mise en œuvre du PO FEDER 2014-2020 a permis aux pouvoirs publics de s'investir davantage à l'amélioration de la qualité environnementale des espaces urbains (axe 3 bis) ?*

En termes d'atteinte des résultats, les opérateurs de l'axe 3 bis réalisent partiellement les objectifs qu'ils se sont fixés en termes d'indicateurs de réalisation. Cela est notamment expliqué par les retards accusés d'une partie des opérateurs qui ne peuvent pas encore communiquer des résultats.

Ces retards se justifient par des facteurs externes inattendus (pandémie Covid, augmentation du prix du matériel), des causes propres au cycle de vie de projet (changement de personnel par exemple) et aussi un degré de maturité plus faible pour certains projets de cet axe (Hippodrome, Parcs à conteneurs), contrairement au port de Bruxelles avait déjà envisagé les différentes livrables de leurs projets bien avant la programmation du PO FEDER 2014-2020.

Malgré cette performance moyenne en termes d'indicateurs, le FEDER apporte un soutien substantiel financier à chacun des opérateurs et contribue de manière significative à développer l'amélioration de l'environnement urbain et le service de récolte et de transformation des déchets dans Région de Bruxelles-Capitale. Alors que certains projets n'ont pas encore vu le jour, le FEDER a permis d'enclencher et de soutenir cette dynamique avec la certitude qu'ils tiennent leurs promesses dans les matières qui les incombent.

Le FEDER permet ainsi à ses bénéficiaires de soutenir leurs efforts en termes d'amélioration de l'environnement urbain tout en les inscrivant dans ses objectifs de cohésion sociale européenne. C'est particulièrement vrai pour les projets présentés dans l'étude de cas (Brussels Cruise Terminal et le Recypark d'Anderlecht) qui se caractérisent par une part budgétaire importante de l'instrument financier européen. Le port de Bruxelles a intégré, de cette manière, ses activités dans le périmètre du quartier de Neder-Over-Hembeek afin de redynamiser le voisinage de cette partie du canal qui est généralement peu attractive. C'est aussi vrai pour le parc à conteneurs de Bruxelles Propreté qui s'est installé sur une portion plus centrale du canal avec une ambition similaire d'intégration urbaine tout en promouvant une nouvelle méthode de collecte et de transformation des déchets et une redynamisation du quartier au travers les différentes activités qui seront proposées.

Cette conclusion doit cependant être nuancée avec les subsides de dépollution qui ont été octroyés en cours de programmation et pour lesquels la plus-value du FEDER (sur l'assainissement) est moins évidente, comme en témoigne la faible proportion de cet apport dans le budget total des projets des opérateurs. Ces projets expliquent de cette manière la dégradation de la note de l'axe 3 bis à « partiel » au lieu de « satisfaisant ».

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations
March 2023

- *Dans quelle mesure les pouvoirs publics n'auraient pas réalisé leurs projets sans le soutien du FEDER ?*

Quant à la question de savoir si ces projets auraient vu le jour sans l'aide du FEDER, cela est particulièrement vrai pour les grands projets d'infrastructures aux budgets qui n'auraient pu être débloqués dans un temps si courts par leurs opérateurs. Cette réponse est néanmoins moins évidente pour les projets de dépollution qui occupent une part significativement moindre du montant total des projets concernés.

6.3 Axe 4 – Améliorer le cadre de vie des quartiers et des populations fragilisées

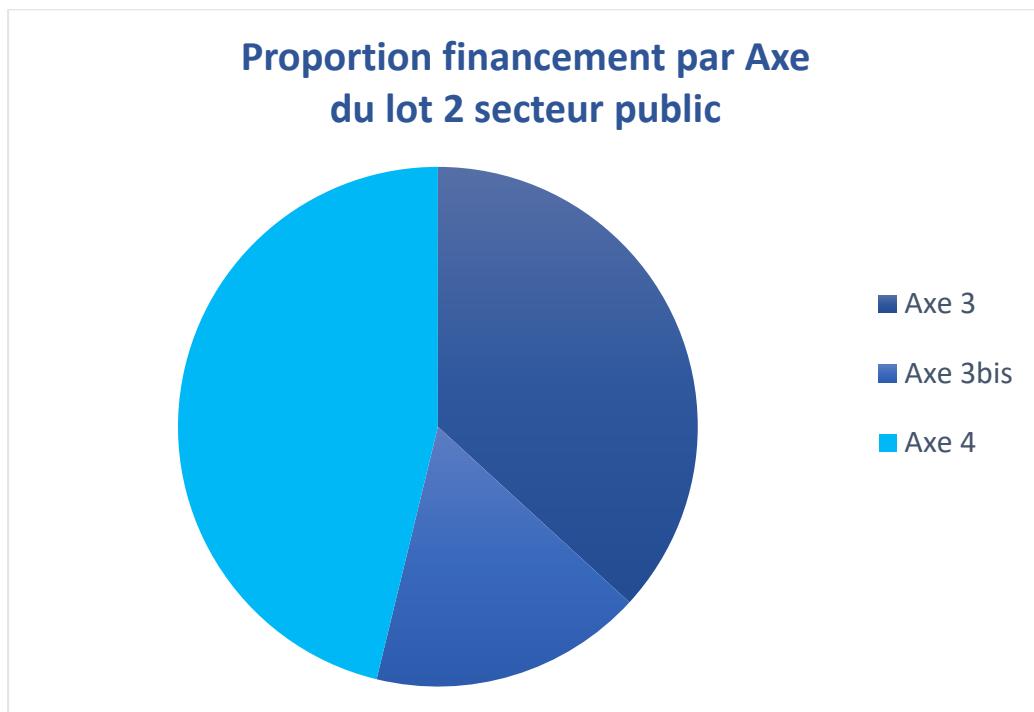
L'axe 4 – Améliorer le cadre de vie des quartiers et des populations fragilisées concerne 13 projets pour un total de 35 056 044,00€, soit 46,20% du montant total du lot 2.

6.3.1 Aperçu financier

Les tableaux ci-dessous présentent respectivement :

- 1) la proportion du financement FEDER/RBC par axe pour le lot 2 (secteur public), avec l'axe 4 en bleu (46,20%) ;
- 2) la liste complète des projets subventionnés pour l'axe 4 avec le montant de l'aide FEDER/RBC et leur budget total ;
- 3) la représentation graphique en histogrammes de la proportion FEDER/RBC par projet de l'axe 3 bis par ordre croissant.

- 1) Part du financement FEDER/RBC de l'axe 4 sur le lot 2 (secteur public) :

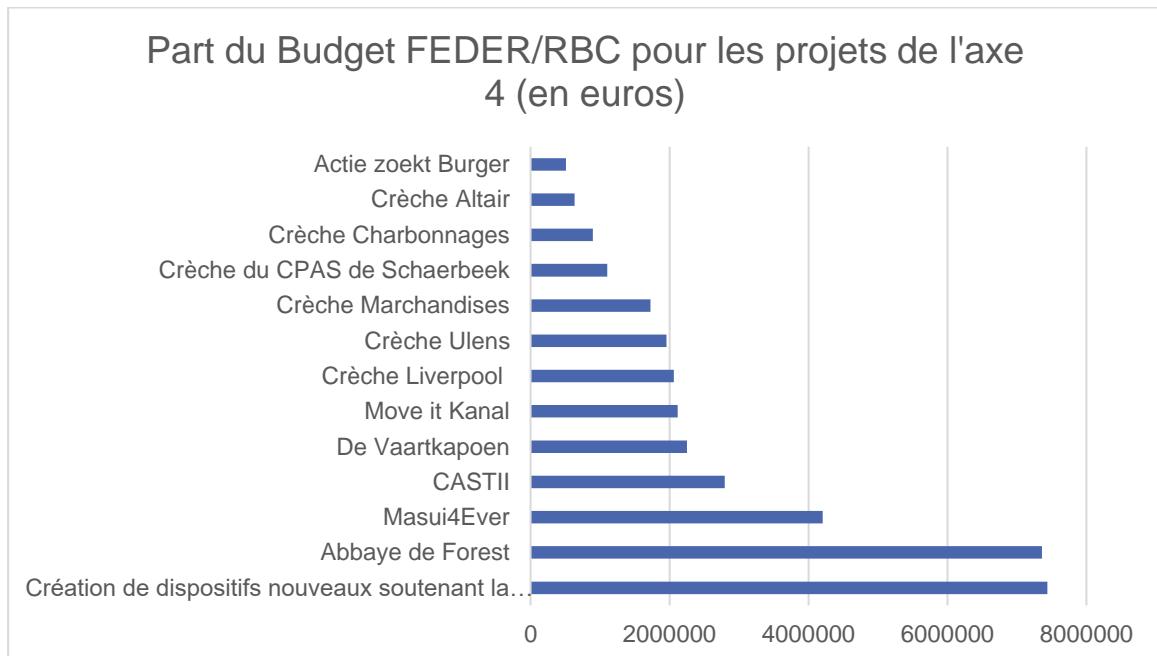


SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public
 Rapport final – Recommandations
 March 2023

2) Liste complète des projets de l'axe 4 :

Projet	Opérateur	FEDER + RBC	Montant Total
Création de dispositifs nouveaux soutenant la prise en charge de publics fragilisés à Bruxelles	Médecins du Monde	7.440.000,00€	7.440.000,00€
Abbaye de Forest	Commune de Forest	7.359.272,00€	29.450.000,00€
Masui4Ever	Zinneke	4.204.921,00	4.824.124,32€
	iMAL, MOVE et Maison des Cultures et de la Cohésion Sociale		
CASTII	De VK	2.793.534,00€	2.910.000,00€
De Vaartkapoen	Lasso	2.250.000,00€	4.500.000,00€
Move it Kanal	Commune de Molenbeek	2.115.319,00€	2.290.000,00€
Crèche Liverpool	Commune de Molenbeek	2.060.573,00€	4.270.000,00€
Crèche Ulens	Commune de Molenbeek	1.957.391,00€	2.750.000,00€
Crèche Marchandises	Commune d'Anderlecht	1.727.403,00€	1.930.000,00€
Crèche du CPAS de Schaerbeek	CPAS de Schaerbeek	1.106.100,00€	2.460.000,00€
Crèche Charonnages	Commune de Molenbeek	896.671,00€	4.778.449,04€
Crèche Altair	Commune de Schaerbeek	633.000,00€	1.960.000,00€
Actie zoekt Burger	De VK	511.860,00€	511.860,00€
Total		35.056.044,00€	70.074.433,36€

3) Représentation en histogrammes de la proportion FEDER/RBC par projet de l'axe 3 bis par ordre croissant :



6.3.2 Atteinte des résultats escomptés

Tous les indicateurs de réalisation des objectifs spécifiques de l'axe 4 ont été atteints. Le FEDER permettra à terme d'atteindre ces résultats pour cet axe prioritaire. Alors que tous les projets ne sont pas encore terminés, notamment au niveau des crèches pour l'OS 4.1, celles-ci sont déjà opérationnelles et fournissent des résultats. Le suivi des indicateurs se trouvent ci-dessous.

Les indicateurs repris dans le tableau ci-dessous sont présentés tel qu'ils ont été communiqués dans les rapports annuels de suivi RAMO. Le tableau ci-dessous provient du rapport de suivi des indicateurs RAMO de 2023.

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

Identificateur	Indicateur	Objectif PO 2023	Objectif Projets 2023	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
OS 4.1	Nombre total de places en milieu d'accueil par 100 enfants de moins de trois ans	Projections		-	-	-	-	-	-	-
		30	30	20,04	28,20	30,59	32,02	35,23	-	-
OS 4.2	Nombre d'habitants par établissement culturel dans les quartiers défavorisés	Projections			-	-	-	-	-	-
		1 191	1 174	770	-	-	-	-	-	-
BX 5		Projections		35	35	35	35	35	35	35

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

	Nombre de projets participatifs d'aménagement urbain	25	35	14	35	171	201	222	246	0
CO 39	Développement urbain : bâtiments publics ou commerciaux construits ou rénovés dans les zones urbaines	Projections		15 215,00	17 315,00	17 315,00	17 315,00	17 315,00	17 315,00	-
			8 300,00	17 315,00	0	0	0	0	735,68	-
BX 8	Nombre de consultations dans les centres soc. de santé globale (phys. et ment. à de 1ère ligne, répondant aux problématiques rencontrées par les pop. frag. (dont les personnes réfugiées, demandeuses d'asile, sans papiers ou sans statut admin.))	Projections		-	-	-	-	-	-	50.000,00
			50.000,00	50.000,00	0					126 101,00
CO 39	Bâtiments publics ou commerciaux construits ou rénovés dans les zones urbaines	Projections		-	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
			2.400,00	2.400,00	0	0	0	0	0	0

6.3.3 Constat spécifique #1 : le FEDER agit comme un levier économique pour les opérateurs qui n'auraient pu se permettre d'investir dans leurs projets respectifs. Cela est particulièrement vrai pour les opérateurs du socio-culturels et sanitaires des OS 4.2, OS 4.3 et OS 4.4, et dans une moindre mesure l'OS 4.1

Un point marquant pour l'axe 4 est la proportion de la part FEDER + RBC dans chacun des projets. Celle-ci est généralement importante et l'effet levier du FEDER s'en fait d'autant plus ressentir, que cela soit, dans l'atteinte des objectifs ou dans la conception des projets en ligne avec les politiques européennes de cohésion sociale.

Ceci est sans doute expliqué par la nature des porteurs de projets du secteur socio-culturel et sanitaire qui bénéficient généralement de moins de liquidités que les secteurs précédemment étudiés. Ceci est particulièrement vrai pour l'OS 4.2 « Renforcer l'offre d'infrastructures et d'équipements culturels qui accompagnent la revitalisation urbaine dans les quartiers défavorisés », l'OS 4.3 « Renforcer la participation des habitants aux dynamiques urbaines et aux projets d'aménagement urbain dans les quartiers défavorisés » et l'OS 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) ». Ce constat est vrai aussi pour l'OS 4.1 « Augmenter le nombre de places d'accueil de la petite enfance dans les quartiers défavorisés » mais avec un impact plus limité puisqu'une partie des crèches appartiennent à des projets antérieurs à l'appel à projets FEDER 2014-2020 tel le contrat de quartier durable « Autour de Léopold II » qui est l'objet de notre étude de cas.

6.3.4 Constat spécifique #2 : l'additionalité qualitative du FEDER se ressent pour tous les OS pour lesquels les opérateurs ont été au-delà de résultats escomptés, notamment en leur permettant de réaliser des projets de plus grande dimension, alors qu'il s'agissait d'activités dont ils avaient l'expertise par ailleurs

Les opérateurs bénéficiaires du FEDER pour l'axe 4 sont reconnus comme experts des projets qu'ils portent. Le soutien financier du FEDER n'a pas spécialement modifié leurs pratiques parce qu'elles s'alignaient déjà préalablement sur les lignes directrices des politiques de cohésion sociale que cela soit en termes d'offre culturelle, de la petite enfance ou en matière médico-sanitaire. Cela pourrait laisser penser que l'impact du FEDER n'a pas été important puisque que ces opérateurs continuent de réaliser des projets qui les distinguent dans le métabolisme urbain bruxellois.

L'apport du FEDER auprès de ces opérateurs, moins solides financièrement que ceux des axe 3 et 3 bis, a premièrement permis de pérenniser et d'ancrer cette expertise dans l'écosystème bruxellois, que cela soit par l'organisation de projets pilotes ou leurs investissements dans des bâtiments : l'asbl Zinneke a pris ses quartiers à Masui, Médecins du Monde a sorti de terre deux centres médico-sanitaires, et des crèches ont ouverts dans les communes de Schaerbeek et de Molenbeek.

L'appui financier du FEDER marque ainsi de son empreinte le métabolisme urbain de la Région de Bruxelles-Capitale par les infrastructures qu'il a permis de construire et de rénover. Le FEDER offre l'espace nécessaire à ses bénéficiaires afin qu'ils accomplissent les missions pour lesquelles ils ont été choisis.

Enfin, ce qui ressort auprès de chaque opérateur de l'axe 4 est que ces projets FEDER dépassent les dimensions habituellement connues, que cela soit en nombre de places d'accueil, en nombre de consultations médicales ou en surface de bâtis aménagés pour accueillir des activités culturelles ou socio-sanitaires.

6.3.5 Constat spécifique #3 : le levier économique et qualitatif se traduit notamment par la réalisation d'études de besoins auprès des opérateurs de cet axe

Les projets de l'axe 4 se distinguent aussi par la qualité des projets exécutés en plus de l'atteinte des indicateurs de réalisation. Ce qui ressort particulièrement auprès des opérateurs est l'introduction d'une étude de besoins en amont ou dans le projet financé par le FEDER afin de définir au mieux leurs indicateurs, de les suivre, et de réaliser une offre culturelle ou sanitaire en adéquation avec les publics cibles des quartiers défavorisés.

6.3.6 Constat spécifique #4 : le levier opérationnel a aussi été une occasion pour ces opérateurs de créer et de renforcer les synergies avec des partenaires du même secteur, d'étendre les principes de cohésion sociale européenne au-delà des bénéficiaires, voire de participer aux politiques de développement de la Région de Bruxelles-Capitale

La plus-value du FEDER se fait particulièrement ressentir lorsque les porteurs de projets profitent des soutiens du FEDER pour l'investir dans la création de synergies afin de diffuser leurs bonnes pratiques au-delà des bénéficiaires du FEDER. Cela est particulièrement vrai pour l'OS 4.2, l'OS 4.3 et l'OS 4.4 dont l'infrastructure créée avec les financements du FEDER se mue en espace d'échange et de rencontres entre parties-prenantes partageant une vision commune et plus particulièrement celle de cohésion sociale voulue par l'instrument financier européen.

Cette vision partagée de cohésion sociale atteint son paroxysme lorsque des porteurs de projets du FEDER sont mobilisés pour la création des futures politiques de développement de la Région de Bruxelles-Capitale comme cela a été le cas pour Médecins du Monde.

6.3.7 Évaluation selon les critères

Le tableau ci-dessous présente le degré d'atteinte des critères de jugement de la question 1, établis dans le référentiel d'évaluation, selon l'échelle suivante :

- Atteint (vert) : si tous éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés ;
- Satisfaisant (jaune) : si une partie significative des éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés ;
- Partiel (orange) : si une partie des éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés ;
- Non atteint (rouge) : si aucun ou une minorité éléments présents dans le critère de jugement ont été rencontrés.

Question d'évaluation : Dans quelle mesure la mise en œuvre du PO FEDER 2014-2020 a permis aux pouvoirs publics de s'investir davantage dans leurs missions relatives de l'axe 4 : Améliorer le cadre de vie des populations défavorisées ?		
Critères de jugement	Jugement	Justification
Le FEDER a permis la diminution des inégalités de genre au sein des quartiers défavorisés en ouvrant des places d'accueil dans les crèches.	Satisfaisant	<p>Le FEDER a permis l'augmentation des places en crèche. Pour ce qui est de la réduction inégalité homme-femme, cela reste trop difficile à déterminer à partir des données et indicateurs disponibles.</p> <p>Néanmoins, l'augmentation de la capacité d'accueil de la petite enfance au sein d'un quartier surreprésenté par des mères célibataires contribuent à l'émancipation sociale et économique de celles-ci.</p>

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

Le FEDER a permis de soutenir la revitalisation urbaine des quartiers défavorisés en renforçant l'offre de leurs organismes culturels.

Le FEDER a permis de renforcer l'inclusion des habitants aux projets d'aménagements urbains de leur quartier en organisant des réunions participatives pour les projets du quartier

Le FEDER a permis d'améliorer l'accès des populations fragilisées aux services sociaux et sanitaires répondant à leurs besoins spécifiques en leur offrant des centres de soins répondant aux spécificités de ce public

Atteint

Atteint

Atteint

Le FEDER a été un acteur clé dans la pérennisation et le soutien des activités culturelles des asbl concernées.

Le FEDER a permis de soutenir des réunions participatives qui ont contribué au rapprochement de jeunes avec l'offre culturelle de leur quartier. L'objectif de réunions participatives a d'ailleurs été largement atteint.

Deux centres de soins intégrés ont vu le jour dans la région bruxelloise, ceux-ci regroupent chacun : une maison médicale, de l'assistance sociale, de la physiothérapie et un centre de planning familial disponibles aux populations défavorisées de la zone.

L'objectif d'arriver à 2.400m² d'espaces bâtis ou réhabilités a été plus que doublé avec le premier centre de 1.500m² et le second de 3.600m² pour un total de 5.100m². En ce qui concerne le nombre de consultations, l'objectif est aussi largement dépassé avec plus de 120.000 consultations au lieu des 50.000 annoncées.

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

Dans quelle mesure les pouvoirs publics n'auraient pas réalisé leurs projets sans le soutien du FEDER ?

Critères de jugement	Jugement	Justification
Les opérateurs publics ayant bénéficié de FEDER n'aurait pas pu augmenter leurs places d'accueil sans l'intervention de celui-ci.	Partiel	<p>Les projets de crèche interrogés auraient de toute façon réalisé leurs projets, avec ou sans le FEDER. Ces projets étaient d'ailleurs prévus avant la période de programmation.</p> <p>L'apport du cofinancement FEDER/RBC a permis une forme d'additionalité en augmentant le nombre de places initialement prévues par les opérateurs.</p>
Les opérateurs publics ayant bénéficié de FEDER n'aurait pas pu améliorer la revitalisation urbaine de son quartier sans l'aide de celui-ci.	Satisfaisant	<p>Les opérateurs concernés n'avaient pas les ressources nécessaires pour réaliser de tels projets et l'ont fait grâce au FEDER dans une dimension plus grande que celle qu'ils ont l'habitude de faire. Cependant le projet Abbaye n'a pas encore vu le jour et est désormais échelonné sur la prochaine période de programmation 2021-2027.</p>
Les organismes publics ayant bénéficié du FEDER n'aurait pas pu améliorer l'inclusion des habitants sans l'intervention de celui-ci.	Atteint	<p>Les opérateurs publics socio-culturels n'auraient pas pu réaliser ces projets sans le soutien du FEDER, et encore moins selon une si grande dimension.</p>
Médecins du Monde ayant bénéficié du FEDER n'aurait pas amélioré l'accès des populations fragilisées aux services sociaux et sanitaire sans l'aide de celui-ci	Atteint	<p>Sans le FEDER le projet n'aurait pas vu le jour. De plus, il a permis la bonne tenue des travaux des deux centres de soins intégrés destinés à des populations fragilisées (réfugiés, demandeurs d'asile, alcooliques...).</p>

6.3.8 Réponse aux questions d'évaluation

- *Dans quelle mesure la mise en œuvre du PO FEDER 2014-2020 a permis aux pouvoirs publics de s'investir davantage dans l'amélioration du cadre de vie des populations défavorisées (axe 4) ?*

En termes d'atteinte de résultats, le FEDER a permis à des opérateurs avec une expertise dans les secteurs culturels et socio-sanitaires d'ancrer leurs pratiques de manière durable dans le tissu bruxellois par le financement d'infrastructures transformant les quartiers des populations défavorisées. Sur la période de programmation 2014-2020, plusieurs crèches ont ouvertes, deux centres de santé globale ont été inaugurés, et des infrastructures culturelles créant des espaces d'échanges entre des populations du quartier ont vu le jour. Cela se traduit parfaitement au travers la bonne performance attestée par les indicateurs de réalisation pour l'axe 4.

Selon les opérateurs et l'objectif spécifique concerné, le rôle du FEDER a eu un impact différent avec des réalisations qui se déclinent sous forme additionnelle, voire de levier complet. Ces différents impacts se traduisent dans les différents jugements émis pour cette évaluation.

Premièrement, pour les crèches, le rôle du FEDER s'est fait ressentir de manière plutôt partielle. Les opérateurs en charge des crèches interrogés pour l'étude de cas et lors des focus groups témoignent du rôle nécessaire du FEDER bien que limité. Celui-ci est intervenu plutôt pour compléter des budgets déjà préalablement établis pour des établissements de la petite enfance qui devaient de toute façon voir le jour. Cette information a été contrebalancée lors de l'atelier de mise en débat par les experts qui ont démontré comment le FEDER a permis à ces établissements d'augmenter leurs ambitions en créant d'avantage de places d'accueil par les remaniements budgétaires opérées à la suite de l'appel à projets du FEDER en 2014.

En second lieu, pour l'offre des infrastructures et d'équipements culturels, le FEDER a eu un impact significatif auprès d'opérateurs qui auraient difficilement pu débloquer les fonds (considérables à leur échelle) nécessaire pour l'établissement de leurs activités comme c'est le cas pour Zinneke asbl ou la VK. Ce rôle du FEDER s'est fait moins ressentir pour le projet Abbaye de Forest qui a par ailleurs connu différentes difficultés en termes de permis d'urbanisme et de voisinage, ce qui explique le jugement « satisfaisant » au lieu de celui « atteint ». Cependant, tout comme le projet Casernes de l'axe 3, le FEDER permet d'appuyer les ambitions d'un projet d'infrastructure de grande ampleur avec la promesse d'atteindre les résultats escomptés à la prochaine période de programmation.

Concernant les projets de participation culturelle de l'OS 4.3, le FEDER a été d'un soutien substantiel auprès des différents opérateurs, et particulièrement en termes de dimension et de qualité des réalisations accomplies que ces opérateurs culturels n'auraient pu se permettre par ailleurs.

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations
March 2023

Enfin, pour l'OS 4.4, les deux centres ont été entièrement financés par le cofinancement FEDER-RBC afin de répondre à une urgence sanitaire tout en accomplissant la création d'une politique de développement régional de soins de santé intégrés sur la Région de Bruxelles-Capitale.

- *Dans quelle mesure les pouvoirs publics n'auraient pas réalisé leurs projets sans le soutien du FEDER ?*

Quant à la question de savoir si les projets de l'axe 4 auraient vu le jour sans l'aide du FEDER, cela est vérifié pour la majorité de ces projets, particulièrement les projets culturels et sanitaires. Cela est moins évident pour les projets du l'OS 4.1 qui étaient généralement déjà inclus dans un contrat de quartier durable pour lesquels le FEDER est venu appuyer leur implantation dans le métabolisme urbain bruxellois.

7

Constats transversaux

Cette évaluation analyse dans quelle mesure le FEDER, pour la période 2014-2020, a été un levier pour ses bénéficiaires du secteur public ou si, au contraire, on observait des effets d'aubaine qui amoindriraient cette capacité du FEDER à améliorer le métabolisme urbain bruxellois.

La note de cadrage expliquait que cet angle de vue était nécessaire parce qu'il n'était pas possible de réaliser une évaluation d'impact approfondie de cet instrument financier. L'efficacité du FEDER est alors appréhendée sous la dimension de son effet levier ou de l'effet première pierre.

L'effet levier est entendu selon la métaphore de l'outil auxiliaire qui permet de multiplier la force de son porteur à réaliser une tâche qu'il n'aurait pu faire sans cet instrument. Cet effet levier est un terme généralement utilisé dans la sphère économique pour décrire une technique financière destinée à multiplier les effets désirés, notamment par l'apport de cofinancements supplémentaires ou de profits. Dans le cadre d'une politique publique, l'effet levier ne se restreint pas à la dimension économique de l'instrument financier et s'appréhende selon une approche globale de la multiplicité des effets bénéfiques que celle-ci a eu sur ses bénéficiaires. Le levier se définit ainsi comme la capacité du FEDER à être un catalyseur économique, social et opérationnel des politiques de cohésion sociale européennes à l'échelon régional.

La **première pierre** est issue de la formule du langage courant et plus particulièrement de la cérémonie de la pose de la première pierre. Cette pose n'est pas entendue de manière littérale, comme la première pierre de la construction d'un bâtiment, mais bien celle, symbolique, qui est posée lors de la célébration du début des travaux. Cette pierre se distingue par sa forme, sa couleur, son matériau, voire ses appareils. Sur cette pierre, peuvent être inscrites le nom du maître architecte, avec les dates de début et de fin des ouvrages. La première pierre représente ainsi un sceau qui marque le bâtiment de l'identité de son maître auquel est associée l'orientation architecturale, voire artistique, du projet immobilier. Dans le contexte d'une politique publique, l'effet première pierre marque ainsi l'influence de l'orientation de la politique qui transparaît auprès de ses bénéficiaires.

Les appels à projets ne sont enfin pas à l'abri d'effets pervers qui ont l'apparence d'un bénéfice du soutien public, alors que les raisons qui motivent leur candidature s'apparente plus à une aubaine. Le risque engendré par la création de ce type d'appels est qu'il puisse attirer des acteurs qui auraient réalisé leurs ouvrages par ailleurs alors que la planification de leur projet était terminée et que les budgets avaient été validés. La survenue d'un subside inattendu constitue une aubaine qui participe à la poursuite de leurs objectifs et se traduit dans une moindre mesure par l'atteinte des objectifs de la politique publique. La présence d'un **effet d'aubaine** dans le chef d'un opérateur se traduit ainsi par l'amoindrissement, voire l'annulation de l'impact escompté de la politique publique. Si on reprend la métaphore du levier, l'aubaine serait qu'ici l'opérateur aie déjà en sa possession l'outil pour atteindre son objectif, et qu'il utilise un autre, à la place du sien, pour y arriver.

L'étude de cas réalisée dans la note intermédiaire analyse comment la réalité du terrain est plus complexe que ces trois métaphores. Celles-ci font cependant figure de balise pour l'établissement de constats transversaux.

7.1 Constat #1 : Plus la part du FEDER est importante, plus il agit comme un levier économique pour ses bénéficiaires

Le FEDER, en tant qu'instrument financier visant à promouvoir la cohésion économique et sociale au sein de l'Union Européenne, a l'objectif de soutenir ses bénéficiaires à la réalisation de projets qui participent à la réduction des disparités sociales et économiques au sein de leur région. L'inscription d'opérateurs régionaux publics dans le giron de cet appareillage économique devrait leur permettre de concrétiser des réalisations qui œuvrent dans ce sens.

La sélection des projets et leur passage en comité d'évaluation a déjà permis de réaliser un premier tri des projets jugés suffisamment porteurs pour être associés aux aspirations du FEDER. Cette étape de sélection donne déjà les indices du potentiel de levier du FEDER en termes financiers.

Pour la majorité des projets, une candidature FEDER était automatiquement associée à un cofinancement de la Région-Bruxelles Capitale d'une hauteur égale. Sept des huit projets retenus pour l'étude de cas se trouvent dans cette situation. De plus, dans la majorité des cas étudiés, la proportion de ce cofinancement FEDER/RBC couvre de manière significative, de 70% à 100%, les frais du projet :

Projet	Budget	Proportion FEDER/RBC	Part FEDER de la proportion
Piscine VUB	7.008.800.00	34%	50%
Véloroute	6.800.000.00	100%	50%
Brussels Cruise Terminal	4.813.254.00	69.35%	50%
Parc à conteneurs	4.974.926.80	74%	50%
Crèche des charbonnages	4.778.449.04	73%	26%
Masui4Ever	4.824.124.32	87.16%	50%
Move it Kanal	1.404.918.00	86.84%	50%
Médecins du Monde	7.440.000.00	100%	50%

Sur l'ensemble des projets retenus pour le lot 2 (secteur public), la tendance est la même. La Région Bruxelles-Capitale avance, de manière générale, le même montant que le FEDER pour les projets retenus.

Cette exigence de cofinancement de la part du FEDER est la première incarnation de l'effet levier du FEDER. Celui-ci offre un soutien financier aux opérateurs et il exige un cofinancement de minimum de 50% de ce qu'il donne. Afin de répondre à cette exigence, la Région de Bruxelles-Capitale a donc subsidié le montant similaire pour les lauréats de l'appel à projets.

Chaque opérateur a aussi fait ses propres recherches de cofinancement ou avait déjà budgétisé une partie de fonds propres en complément du co-financement FEDER-RBC.

Cette dynamique de cofinancement montre comment le FEDER attire des financements supplémentaires des opérateurs, de l'autorité régionale et d'autres bailleurs en direction de projets qui soutiennent la cohésion sociale au sein de l'Europe et à Bruxelles, et ce, dès la constitution du dossier. Le FEDER est donc un levier économique pour ces opérateurs.

Ce cas de figure est constaté de manière générale, et encore plus pour les projets qui n'aurait jamais pu se concrétiser sans le FEDER. Cela s'est particulièrement marqué pour les projets de l'axe 4 et des objectifs spécifiques 4.2, 4.3 et 4.4. Ces opérateurs issus du monde culturel et socio-sanitaire ne génèrent souvent pas suffisamment de recettes pour se permettre des projets de l'ampleur qu'autorise le FEDER. Il permet ainsi de nourrir des ambitions généralement non réalisables autrement. Ce constat est aussi le même pour les projets de l'axe 3 pour lesquels les nouvelles technologies d'optimisation énergétique et d'innovation ne sont souvent pas à la portée des budgets fermés d'opérateurs publics. Le soutien du FEDER permet ainsi d'inscrire ces projets dans une dynamique d'exemplarité et de pointe.

Cet effet de levier économique peut aussi se faire sentir en cours de programmation. Lorsqu'un projet d'infrastructure s'avère plus coûteux qu'initialement prévu, des fonds supplémentaires sont plus facilement débloqués par l'opérateur lui-même et d'autres bailleurs locaux afin de mener à bien la réalisation du projet. Le projet FEDER est donc priorisé par l'opérateur sur ses autres projets en cours.

Cet aspect de financement démontre enfin comment la politique régionale dédie ses choix budgétaires vers des pratiques en ligne avec les politiques de cohésion sociale européennes qui renforcent leur engagement vers ces enjeux.

Dans le cas contraire, lorsque le FEDER intervient pour une proportion minoritaire du budget total du projet, sa part est diluée avec le reste des financements. En conséquence, il est difficile d'apprécier son effet levier. Ce type de projet, avec une petite part du FEDER donne plutôt l'impression d'une additionalité financière, comme si le FEDER venait compléter un budget déjà terminé et pour lequel les objectifs de cohésion sociale du FEDER apparaissent au second plan.

C'est le cas pour des projets qui auraient de toute façon vu le jour et pour lesquels le FEDER était une option parmi d'autres. L'objectif principal de la candidature à l'appel à projets se révèle alors être un supplément budgétaire plutôt que l'atteinte réelle des résultats des politiques de cohésion sociale européennes. Ce constat est particulièrement marqué pour les opérateurs de l'axe 3 bis ayant bénéficié du fonds de dépollution suite à l'arrêté de 2018. Pour ces opérateurs, la part dépollution et la part

FEDER sont minoritaires dans l'entièreté du projet. Celles-ci apparaissent plutôt comme un complément budgétaire qu'un réel levier.

7.2 Constat #2 : Le FEDER est un levier opérationnel et qualitatif pour les projets qui n'auraient pas vu le jour par ailleurs

Devenir lauréat d'un projet FEDER est aussi le synonyme d'un accès à un capital financier qui permet à ses bénéficiaires de réaliser des projets qu'ils n'auraient pas réalisés autrement, dans une période relativement courte, et de grande qualité.

L'inscription d'un projet dans la programmation FEDER encourage ses bénéficiaires à atteindre ses objectifs endéans une période de programmation de 6 ans. Lors de cette durée, il est exigé aux porteurs de projets de soumettre des rapports à la direction FEDER afin d'attester de la bonne tenue de l'avancement de leurs projets et de l'atteinte de leurs objectifs, qui sont conditionnels au déblocage du Fonds. Ce cadre imposé par le FEDER force ses opérateurs à garder le cap malgré les difficultés propres au cycle de vie du projet.

Les opérateurs sont confrontés à des obstacles qui retardent leur planning. Pour les opérateurs rencontrés, ceux-ci ont réussi à trouver des solutions en priorité pour atténuer ces retards de telle sorte qu'une majorité de projets sont terminés au terme de la programmation.

Bien que la programmation FEDER offre un cadre à respecter, pour les projets d'infrastructures de l'axe 3 et 3 bis, les opérateurs ont exprimé des réserves sur la durée de la période de programmation. Celle-ci est jugée trop courte pour des projets de grande ampleur. De plus, les exigences administratives propres à un financement européen sont perçues comme lourdes, particulièrement pour les opérateurs n'étant pas familiers avec ces processus. Un opérateur a ainsi expliqué qu'afin de tenir leur calendrier, les choix architecturaux ont été faits de manière pragmatique, ceux qui donnaient les résultats les plus rapides, et pas spécialement les meilleurs.

Dans le même ordre d'idée, la période 2014-2020 a été marquée par des événements exceptionnels (pandémie Covid19, inflation des prix des matériaux, guerre en Ukraine) qui n'étaient pas prévus dans leur budget. Le FEDER fonctionne sous enveloppe fermée, de telle sorte que cela a forcé les opérateurs à assumer les coûts supplémentaires.

Dans le cadre d'organismes publics, ceux-ci arrivent à trouver des fonds supplémentaires. Cependant, pour les petites structures ou les projets public-privés, trouver ces fonds est plus complexe et peut compromettre la bonne tenue du projet. C'est notamment le cas du projet Hippodrome qui était une collaboration privé-public, pour lequel l'opérateur public s'est retiré suite aux retards et aux surcoûts engendrés. Son partenaire privé est alors le seul à assumer ceux-ci avec le risque de devoir abandonner l'entièreté du projet malgré les fonds du FEDER préalablement injectés.

Les projets relèvent d'une certaine complexité et se distinguent de projets similaires par la qualité de leurs ambitions et l'inscription de celle-ci dans des enjeux plus larges qui rejoignent les principes intégrateurs du programme opérationnel participant à la

cohésion sociale européenne : lutte contre les inégalités femmes/hommes, dualisation sociale et durabilité. De cette manière, chaque projet joue un rôle, assigné à son axe prioritaire, qu'il soit environnemental, économique, social ou culturel, destiné à améliorer le métabolisme urbain de la région. Un projet FEDER est ainsi appréhendé sous sa dimension organique à contribuer aux progrès de l'écosystème de la région par son impact global.

Afin de mettre en place des actions en ligne avec une telle ambition, les projets retenus se distinguent par une plus-value qualitative qu'ils n'auraient pas pu mettre en œuvre par ailleurs. Cette plus-value ressort dans le témoignage des porteurs de projets lorsqu'ils évoquent que leurs projets, avec les moyens précédemment disponibles n'auraient pas vu le jour, ou alors selon une version plus limitée, plus classique et moins ambitieuse. C'est comme si cet aspect organique, interconnecté du projet sous sa forme financée par FEDER, n'avait pas été appréhendée, parce qu'elle n'avait pas les moyens pour être concrétisée.

Cette addition qualitative ressort particulièrement pour un projet tel que le parc à conteneurs. Cela faisait plusieurs législatures que la Région Bruxelles-Capitale avait inscrit le besoin d'augmenter ses capacités de collecte et de tri des déchets à l'agenda politique, puisque celle-ci souffrait d'une pénurie en la matière. Bruxelles-Propreté aurait très bien pu se contenter de mettre en œuvre un parc à conteneurs classique avec une gestion des déchets traditionnelle. Lors de l'appels à projets FEDER, Bruxelles Propreté a capitalisé sur FEDER pour développer un projet de recypark qui allait au-delà d'une gestion simple de déchet, pour inscrire la construction de leur parc de manière exemplaire avec la réutilisation de matériaux, le développement d'une recyclerie et une ambition de changer l'image du déchet pour quelque chose de plus productif afin d'œuvrer à la promotion de pratiques similaires sur l'ensemble de la région. Ce projet démontre ainsi l'ambition d'exploiter au mieux possible les subsides du FEDER afin de promouvoir une culture de la durabilité et de l'économie circulaire sur l'ensemble de la région.

De la même manière, Bruxelles Mobilité partage leur sentiment avec leur projet de requalification de la Véloroute Nord-Sud sur le bord du canal qui n'était même pas imaginable sans l'aide du FEDER. Ce dernier a permis d'œuvrer au renforcement des infrastructures cyclables, dans une zone mal desservie, auprès d'une partie de la population qui n'est pas familière aux modes de transports durables. Pour ce projet, le FEDER a été levier pour Bruxelles Mobilité, et la Région, à participer à la promotion de la mobilité douce dans la Zone Canal, en témoigne les outils de mesures de l'opérateur public dont les chiffres sont disponibles en ligne et dans cette étude de cas.

Ces deux cas démontrent comment le FEDER est cet instrument financier, opérationnel et politique qui œuvre à la transformation des régions qui en bénéficient. Cette transformation de la ville aurait pu être réalisée par ailleurs, mais dans une dimension et une qualité moindre, qui permet de faire du FEDER un élément décisif dans les politiques régionales de cohésion sociale.

Ce constat n'est cependant pas généralisable à l'entièreté des projets du lot 2. Pour les projets de l'axe 3 bis, les focus groups ont révélé que les projets financés ne faisaient que reproduire ce qui se faisaient déjà par ailleurs, mais dans une dimension plus

grande. L'additionalité ici n'est pas spécialement qualitative, mais concerne plutôt l'ordre de grandeur du projet. Les opérateurs avouent d'ailleurs que leurs projets auraient de toute façon vu le jour, selon une qualité similaire, mais dans une taille moindre.

7.3 **Constat #3 : La mise en œuvre d'un projet FEDER permet la diffusion et la structuration de bonnes pratiques au-delà de celui-ci**

L'accomplissement du FEDER comme la réalisation de la politique de cohésion sociale européenne est aussi une opportunité pour ses bénéficiaires de disposer de moyens pour mettre en place des synergies entre acteurs qui auraient vu le jour plus difficilement.

Ce type de synergie est traditionnellement stimulée par l'organisation de colloques, de jours de rencontres, ou se formalise sous forme de rapport finaux afin de partager une série de bonnes pratiques. Ces actions de partage de connaissance et de mise en réseaux sont périodiques, elle se concrétisent de manière ponctuelle, et généralement selon le bon vouloir d'organisations bien intentionnées.

Avec le FEDER, certains projets ont permis de pérenniser ce type de pratiques, et se matérialise notamment à travers l'acquisition d'un centre, de bureau ou d'une plateforme. La manière dont est conçu l'appel à projets FEDER pourrait laisser penser que certains objectifs spécifiques sont portés uniquement par quelques porteurs de projets, voire un seul, alors que ces derniers se sont engagés à faire profiter de ces opportunités à une série d'acteurs partageant des objectifs communs. C'est notamment le cas pour des projets qui se concrétisent sous la forme de centres pluridisciplinaires, d'incubateur ou de centre de référence au sein duquel l'opérateur FEDER fait figure de leader à la dissémination de bonnes pratiques de cohésion sociale.

Le choix de FEDER pour ce genre de projet lui est bénéfique puisqu'il permet de soutenir une sorte d'ambassadeur à la réalisation de ses objectifs, sans nécessairement devoir créer des appels à projets supplémentaires.

Cette dimension est particulièrement bien illustrée par le projet de Médecins du Monde. Initialement non retenue parce qu'elle ne correspondait à l'objectif spécifique pour lequel l'organisation avait initialement remis sa candidature, l'organisme s'est vu repêché afin de mettre en place deux centres pour répondre en priorité à l'urgence sanitaire provoquée par la crise migratoire de 2015. Le concept d'incubateur a alors été réemployé dans ce contexte particulier par la mise sur pied de centre de santé globale qui réunissent une série d'équipes pluridisciplinaire répondant à la multiplicité des besoins de soins de santé pour les personnes récemment immigrées en Belgique demandant l'asile, et aussi pour les personnes avec des besoins spécifiques qui se trouvaient dans la candidature initiale de l'opérateur : alcooliques, toxicomanes, mères célibataires, personnes issues de l'immigration récente, etc. Ces publics sont généralement pris en charge par des associations spécialisés qui travaillent de leur côté, et la création de centres pluridisciplinaires financés par le FEDER, a permis de faire travailler ces acteurs côte-à-côte, de créer des synergies entre les publics et d'exploiter au mieux les compétences de chacun.

Ce type de projet a le point fort de fédérer les pratiques et de les diffuser à un ensemble d'acteurs qui ne rentraient initialement pas sous la coupe du FEDER. Il se distingue, d'autre part, de projets qui se réalisent sous forme de niche, au profit d'une seule tête, avec des retombées limitées pour des acteurs similaires avec le risque d'attiser une forme de rivalité, voire de mise en concurrence d'acteur partageant une vision commune.

Une partie significative des opérateurs, particulièrement ceux des axes 3 et 4, témoignent de synergies et de partenariats afin de partager les bonnes pratiques qu'ils ont développées lors la programmation FEDER. Cela est d'ailleurs caractéristiques aux Lauréats Be Exemplary comme les projets de Bruxelles Propreté ou de Zinneke asbl.

7.4 Constat #4 : L'inscription des projets dans le PO FEDER 2014-2020 a contribué à la diffusion des objectifs de cohésion sociale européenne en Région de Bruxelles-Capitale

L'objectif du FEDER est la promotion de la cohésion sociale et économique par la mise en œuvre de mécanismes qui contribuent à la réduction des disparités socio-économiques au sein des régions européennes. Cela s'est traduit dans le PO FEDER 2014-2020 de la Région Bruxelles-Capitale par la création de 5 axes prioritaires, de leurs objectifs spécifiques respectifs, et du respect des principes horizontaux (le développement durable, le respect de l'égalité femme-homme, et celui de l'égalité des chances et de la non-discrimination). Une évaluation mi-parcours s'est déjà penchée sur l'intégration des principes horizontaux et la sélection des projets en amont.

En fin de programmation, ce qui est notable est comment la question de la diffusion de ces objectifs de cohésion sociale mise en œuvre par les porteurs de projets ont permis d'appuyer des politiques de la Région de Bruxelles-Capitale. Certains projets ont permis de partager une expertise et un savoir-faire qui se concrétisent directement vers des actions politiques.

De cette manière la requalification de l'axe de la Véloroute ou la création d'un réseau de parking vélo par l'asbl Cyclo sont alignés sur le plan « Good Move », qui est le plan régional de mobilité pour la région approuvée en 2020, à la fin de la programmation du FEDER.

C'est aussi le cas du Plan de Promotion de la Santé 2023-2027, qui a été « co-construit avec le secteur [dont l'objectif] est de réduire ces inégalités sociales de santé et d'agir sur les déterminants, en garantissant des services adaptés à la diversité des Bruxelloises et Bruxellois. Le tout, en partenariat avec les acteurs associatifs de terrain ». ² Médecins du Monde, grâce à leur projet financé par le FEDER, a été un protagoniste à l'écriture de ce plan avec le cabinet d'Alain Maron. De plus le concept de centre de santé global opérationnalisé lors de ce projet a aussi servi d'exemple au Plan social santé intégré de la Région de Bruxelles-Capitale lancé en 2022.

² [Promotion de la Santé : enfin une stratégie commune et des moyens concrets pour les associations qui œuvrent au bien-être des Bruxellois-es - Alain Maron & Barbara Trachte \(maron-trachte.brussels\)](#)

De la même manière, le recypark d'Anderlecht se continue par la création de recyparks supplémentaires au sein de la région via le plan « UP » de redéploiement de Bruxelles Propreté partageant la même vision de tri et de recyclage du déchet.³

7.5 **Constat #5 : Au plus un projet à un niveau de maturité élevé, au moins l'effet levier du FEDER est ressenti. Celui-ci se réalise plutôt sous la forme d'une additionalité.**

L'étude de cas a démontré que des projets avaient déjà été pensés avant même la programmation FEDER 2014-2020. Ceux-ci se retrouvaient déjà, soit dans l'agenda du conseil d'administration de l'opérateur, soit au sein d'un projet connexe qui ne fait pas partie de FEDER.

Ces projets se distinguent notamment par la qualité de leur candidature, la précision de leur budget, et parfois même, l'obtention de permis d'urbanisme avant même la période de programmation. Tout ce qu'il manquait à ces projets était l'apport d'un cofinancement suffisant pour le début de leurs travaux.

Cependant, leur inscription dans le PO FEDER 2014-2020 s'est aligné sur les lignes directrices de la politique européenne et du programme opérationnel du SPRB. Lors de leur candidature FEDER, les opérateurs ont alors dû ajouter des éléments permettant de réaliser les ambitions du PO FEDER 2014-2020.

De cette manière, les opérateurs ont gardé le cœur de leur projet initial en lui adjoignant une ou plusieurs dimensions FEDER.

Un cas parlant est celui de la Piscine de la VUB. Le projet de la piscine VUB comporte deux parties. La rénovation de la piscine était à l'agenda de la VUB en vue de répondre aux besoins de ses étudiants et des habitants de la commune. D'autre part, l'inscription de ce projet dans le PO FEDER 2014-2020 a permis à la VUB d'accomplir des réalisations qui n'auraient pas pu être réalisées par ailleurs, notamment celles en termes d'efficacité énergétique et d'accessibilité à différents publics, dont les personnes à mobilité réduite. Le FEDER a permis de financer installations qui n'auraient pas pu voir le jour si elle n'avait pas reçu ce soutien financier du FEDER (par exemple, le fond de la piscine mouvant ou le système de récupération d'eau). Sous cet angle de vue, le FEDER est venu ajouter au projet de la piscine de la VUB ses dimensions de durabilité, de promotion de l'économie circulaire et de lutte contre les discriminations.

Pour certains projets plus spécifiques, cette additionalité est cependant plus difficilement perceptible. C'est particulièrement le cas pour les projets de crèche. Chacun de ces projets étaient déjà planifiés avant la programmation du FEDER. Les opérateurs de ces projets avaient déjà sécurisé un nombre conséquent d'autres financements de telle sorte que ceux-ci auraient très vraisemblablement vu le jour sans le FEDER. La part de celui-ci dans ces projets se caractérise par une proportion moindre que le reste des opérateurs. Leurs objectifs correspondaient aussi bien aux ambitions de cohésion sociales du FEDER, par exemple, par la possibilité qu'une crèche offre aux femmes

³ <https://www.arp-gan.be/fr/plan-de-redéploiement>

isolées touchant le CPAS de débloquer du temps pour leur recherche d'emploi ou pour travailler. Mais il est encore difficile de percevoir si le FEDER a été une plus-value pour ces projets déjà bien aboutis et soutenus par les pouvoirs régionaux, si ce n'est en termes d'augmentation du nombre de places d'accueil.

7.6 Constat #6 : Les projets avec le plus haut niveau de maturité sont ceux qui respectent le mieux la période de programmation en termes d'atteinte des résultats escomptés

Une partie significative des lauréats du FEDER pour la période 2014-2020 avait déjà entrepris des démarches pour la mise en œuvre de leurs projets. Ceux-ci se retrouvaient préalablement à l'ordre du jour d'une réunion de leur conseil d'administration ou faisait partie de la vision d'un mandataire politique, voire inclus dans un contrat de quartier.

Ce type de démarche se retrouve particulièrement auprès de projets d'infrastructures qui nécessitent l'obtention de permis d'urbanisme, la création d'un marché public pour la désignation, par exemple, d'un maître architecte, une étude de besoins, ou encore de l'accord interne des cadres dirigeants. Ces démarches sont, aux yeux des opérateurs concernés, des indispensables prérequis à une candidature FEDER afin de tenir une période de programmation qu'ils jugent courte pour la mise en œuvre d'un projet d'infrastructure.

Ce constat transparaît dans l'étude de cas, au travers les projets de la Piscine de la VUB, celui de Brussels Cruise Terminal, celle de la Crèche des Charbonnages, et a aussi été confirmé lors des focus groups pour des projets similaires tel celui de la VK, de la Halle Libelco, ou de la crèche du CPAS de Schaerbeek.

Le port de Bruxelles avait par exemple déjà obtenu l'ensemble des permis d'urbanisme bien avant avoir considéré remettre leur candidature FEDER pour la création du Terminal, alors que la Piscine de la VUB avait déjà sécurisé des fonds et réalisé une étude des besoins sur la rénovation des bâtiments concernés, tout comme le CPAS de Schaerbeek qui avait déjà obtenu le soutien de la COCOF et du fonds régional.

Ces projets ne se sont donc pas construits à l'appel à projets du FEDER pour la période 2014-2020, mais bien avant. La crèche du CPAS de Schaerbeek est un projet qui date d'il y a plus de 15 ans, les permis du port de Bruxelles ont été obtenus en 2008, la rénovation de la piscine de la VUB se retrouve à l'ordre du jour de leur conseil d'administration dès 2011, ou encore le projet de crèche à Molenbeek faisait partie de contrat de quartier durable « Autour de Léopold II » qui s'étend de 2012 à 2016.

L'obtention de l'aide du FEDER pour ces projets a alors été une condition à leur opérationnalisation, d'autant plus lorsque celui-ci couvre une part significative de l'étendue de projet. Et la mise en œuvre de ces projets s'est fait de manière d'autant plus harmonieuse qu'une partie significative des livrables du projet étaient déjà préalablement couvertes afin de tenir une période de programmation de 6 ans.

A contrario, les projets qui n'avaient pas ce degré de maturité lors de la réception du FEDER accusent généralement des retards qui ne leur permettent pas de tenir les délais

de la période de programmation. Ceci est particulièrement vrai pour les projets d'infrastructures qui sont soumis à l'obtention de permis d'urbanisme et à des recours contre ceux-ci de la part du voisinage ou des propriétaires des lieux sur lesquels leurs projets s'installent. Ce cas de figure a été documenté dans notre étude de cas avec le projet Véloroute, toujours en attente des permis d'urbanise pour leur 3 passerelles et des retards dû à la terminologie juridique de « passerelle » lors de leurs marché public. C'est aussi de cette manière que l'opérateur de l'Abbaye de Forest et celui de l'Hippodrome expliquent le manque d'avancement de leur projet, par la difficulté à obtenir les permis d'urbanisme dans les temps. Les projets Véloroute, Abbaye de Forest et Hippodrome étaient d'ailleurs encore embryonnaires lors de la réception du FEDER de telle sorte que la quantité de livrables à fournir pour la bonne tenue de leurs projets étaient plus importante que pour les projets avec un plus haut degré d'avancement.

7.7 Constat #7 : La qualité de l'atteinte des résultats est améliorée lorsque l'opérateur a inclus une étude des besoins dans leur projet

Un élément marquant de l'étude de cas est la réalisation d'une analyse de besoins par les opérateurs. Celle-ci était soit planifiée dans la candidature ou elle avait déjà été réalisée en amont de celle-ci, notamment pour les projets avec un plus haut degré de maturité.

L'étude des besoins permet d'identifier les attentes de projet et de cadrer ses objectifs et ses réalisations de manière pertinente et réaliste. L'étude de besoin a particulièrement été utilisée pour les projets de l'axe 4 qui ont trait à l'humain et aux enjeux sociaux des quartiers défavorisés. Lorsque le programme opérationnel met en lumière les efforts pour réduire la dualisation sociale dans la région, une manière de le faire est de donner la parole aux publics défavorisés en les incluant dans la définition des objectifs du projet.

Cela a notamment été le cas pour MoveltKanal et Masui4Ever qui ont interpellé les personnes cibles de leur quartier afin de mieux comprendre leurs attentes en matière d'offre culturelle. Cette démarche est en fait intrinsèque à la nature de ces projets. De la même manière, le besoin de mettre en place des crèches à Molenbeek ou à Schaerbeek a été le résultat d'une étude de besoin des communes qui ont observé le poids du manque des places d'accueil dans leur région auprès des femmes isolées. Enfin, le projet de Médecins du Monde s'est aussi réalisé au travers un diagnostic par l'opérateur et une sociologue des besoins en matière socio-sanitaires de leurs publics et du phénomène de segmentation de leur secteur afin de justifier la création de centre de santé globale.

L'analyse de besoins a été aussi utile pour les opérateurs de l'axe 3, notamment la piscine de la VUB, car elle leur a permis de prioriser les livrables qui sont couverts par la VUB et ceux qui relèveront du FEDER, en ligne avec les orientations de celui-ci.

L'étude de besoins dans ces différents cas permet non seulement de justifier le bienfondé de ces projets, mais aussi de définir des indicateurs de performance réalistes,

utiles aux exigences de rapportage de la direction FEDER et de la Commission européenne.

À l'opposé, les projets qui n'ont pas inclus ce type d'analyse ont tendance à manquer de lisibilité lorsqu'il s'agit de comprendre dans quelle mesure les résultats attendus ont été atteints. C'est notamment le cas du projet Véloroute. Malgré un dossier solide et soutenu par le comité de sélection, il est encore difficile de justifier dans quelle mesure ce projet participe à l'augmentation de modes de transports durables en Région de Bruxelles Capitale.⁴

7.8 Constat #8 : La transformation du métabolisme urbain et l'effet levier du FEDER est optimum avec les projets d'infrastructures de longue durée

Les différentes analyses de cette évaluation permettent de décrire dans quelle mesure le FEDER a été un levier pour la Région de Bruxelles-Capitale dans les missions de cohésion sociale poursuivis. Il a été décrit comment les financements du FEDER pour ses bénéficiaires est un élément essentiel à l'atteinte de leurs objectifs. Ce qui est encore plus intéressant est d'observer dans quelles situations l'appui du FEDER est d'avantage impactant.

L'objectif primordial du programme opérationnel FEDER de la Région de Bruxelles-Capitale est l'amélioration de son « métabolisme urbain ». Le pouvoir adjudicateur appréhende ainsi sa circonscription comme un écosystème en développement.

Les projets qui se sont démarqués lors de cette période de programmation sont particulièrement ceux qui ont bénéficié du soutien FEDER dans le cadre de projets d'infrastructures accueillant des pratiques chères aux objectifs de cohésion sociale européennes (mobilisation de pratiques de l'économie circulaire pour la rénovation et la construction de bâtiments, approche participative pour des projets de réaménagement urbain, construction d'un centre de santé globale pour les populations des quartiers défavorisés). Cela s'est marqué pour les 3 axes prioritaires du lot 2 (secteur public) : que cela soit les travaux d'optimisation énergétique, le renforcement d'infrastructures cyclables et piétonnes, l'aménagement d'un parc à conteneurs, l'ouverture de crèches, la rénovation de bâtiments dans un quartier défavorisé par un opérateur socio-culturel ou encore l'ouverture de centres socio-sanitaires.

L'inauguration de ces projets d'infrastructures rend possible la pérennisation de bonnes pratiques, la création d'espace partagés où se tissent des synergies entre partenaires

⁴ Certes l'augmentation des infrastructures cyclables permet d'accueillir plus de cyclistes en ville et cela est étayé par les moyens de comptage de Bruxelles Mobilité, mais ce phénomène peut aussi être soutenu par d'autres facteurs tel l'effet de la pandémie du covid19 qui favorisait l'usage du vélo à celui des transports en commun, des valeurs liées à la transition écologique, voire la généralisation d'incitants auprès des employeurs afin de favoriser les déplacements à vélo ou encore la météo. Pour cet exemple, la transition vers des modes de transports durables, est un phénomène complexe pour lequel la question des infrastructures cyclables n'est qu'une dimension de la question. Cf notamment l'article du GRACQ sur l'essor du « vélotaf » en Flandre et à Bruxelles ([Le vélotaf en plein essor en Flandre et à Bruxelles ! | GRACQ](#)) et le rapport de l'observatoire du vélo dans la région : [observatoire-2022-FR.indd \(provelo.org\)](#)

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations
March 2023

de telle sorte que ces infrastructures marquées du sceau FEDER – de la « première pierre » – deviennent les ambassadeurs de la cohésion sociale européenne. Ces nouvelles constructions transforment de manière durable la Région de Bruxelles-Capitale des développements enclenchés lors de cette période de programmation grâce à l'Instrument financier européen FEDER.

8 Recommandations

La note de constats montre dans quelle mesure l'effet levier du FEDER a été accompli par les différents porteurs de projet. Cette partie est destinée à formuler des recommandations afin d'optimiser l'impact du FEDER pour les programmations à venir à partir des constats présentés dans cette note.

Ces recommandations se concentrent sur deux dimensions essentielles à cette évaluation d'impact : *l'atteinte des résultats escomptés* endéans la période de programmation et son potentiel *effet levier* pour ses bénéficiaires et au-delà. Celles-ci sont émises d'une part au stade de la sélection de projets, et d'autre part, pour la bonne réalisation des livrables endéans la période de programmation du FEDER.

8.1 Recommandations portant sur la sélection des projets

Les recommandations portant sur la sélection des projets concentrent la majorité des recommandations. Leur objectif et d'intégrer les bonnes pratiques observées lors de cette évaluation dès la candidature des opérateurs à l'appel à projets du FEDER. L'intégration des éléments de recommandations dans le processus de candidature, que cela soit dans le formulaire de réponses ou dans les choix à opérer par le comité de sélection permet d'optimiser l'atteinte des résultats escomptés et l'effet levier du FEDER. Ces recommandations se lisent ainsi comme un support d'aide à la décision.

8.1.1 Recommandation #1 : En vue de maximiser l'effet levier FEDER, favoriser les projets avec la plus grande proportion de cofinancement FEDER/RBC

Les constats transversaux ont démontré comment au plus un projet bénéficiait du cofinancement FEDER/RBC, au plus il alignait ses résultats sur les objectifs des politiques de cohésion sociale européenne. C'était une tendance générale des projets de cette période de programmation pour le lot 2 (secteur public). De la même manière, pour les projets qui bénéficient d'une partie plus faible du budget total du FEDER, cette proportion du financement est entièrement dédiée à des réalisations en ligne avec les objectifs du FEDER. Cette adéquation quasi mathématique permet déjà d'observer, dès le dépôt de la candidature de l'opérateur, dans quelle mesure les financements demandés par le FEDER seront un levier.

Cette importance de financement du FEDER dans l'entièreté du budget permet aussi de donner au projet une forme de légitimité aux yeux d'autres bailleurs afin de jouer un rôle de levier pour attirer des financements complémentaires et à des décideurs, propres à l'organisation et ailleurs, de faciliter leurs prises de décisions stratégiques en faveur de la mise en œuvre du projet bénéficiaire du FEDER. Ce volume de soutien financier du FEDER concourt de cette manière l'amélioration de l'opérationnalisation de projets qui pourraient prendre plus de temps dans leur calendrier puisque celui-ci doit tenir selon le canevas imposé de la période de programmation.

Cette proportion significative du financement FEDER par rapport à d'autres financements concurrents d'un même bénéficiaire offre aussi des garanties au FEDER

de ne pas voir son soutien dilué dans une manne budgétaire complexe au sein de laquelle les réalisations associées à ses objectifs seraient moins manifestes.

Cette recommandation est donc aussi une manière de se parer au risque d'effet d'aubaine lors de la sélection des projets. Lorsqu'un PO accorde des fonds FEDER en complément de programmes régionaux, il devient plus difficile de voir dans quelle mesure les subventions européennes sont susceptibles d'entraîner une amélioration quantitative ou qualitative des projets. Il faudra alors redoubler de vigilance lorsque des projets avec une telle répartition de leur budget se présentent et obtenir toutes les garanties nécessaires à la justification de la plus-value du FEDER dans la tenue de l'ensemble de réalisations attribuées à cet effet.

8.1.2 Recommandation #2 : En vue d'atteindre les résultats escomptés, favoriser les projets avec un degré de maturité suffisant

En termes d'atteinte des résultats escomptés, les constats ont décrit comment les projets avec le plus haut niveau de maturité étaient ceux qui arrivaient à tenir leurs objectifs le plus efficacement. Cela se traduisait particulièrement bien au travers le rapportage des indicateurs de réalisation tout au long de la phase d'implémentation du projet.

Cette recommandation ne conseille pas de sélectionner automatiquement les projets qui auraient déjà sécurisé un nombre certain de garanties afin d'œuvrer à leur mise en œuvre, tel un permis d'urbanisme, des subventions complémentaires ou un point de mise à l'agenda de son conseil d'administration, mais bien ceux qui auraient déjà pu démontrer que ces tractations ont déjà atteint un certain niveau d'avancement afin de ne pas compromettre, ou de ralentir, leur mise en œuvre.

La motivation de cette recommandation est appuyée par les retards accusés par certains opérateurs après l'annonce positive de leur candidature à l'appel à projets du FEDER. Ceux-ci ont été forcés de mettre leur projet en pause parce que certaines dispositions administratives n'étaient malheureusement pas encore sécurisées, avec pour conséquence d'arriver en fin de programmation avec des chantiers inachevés voire non démarrés.

Cette recommandation observe cependant un risque en termes de limitation du plein potentiel de l'effet levier du FEDER. Les projets « moins matures » sont essentiellement des projets qui bénéficient d'une part maximum du cofinancement FEDER-RBC. Ces projets « pure souche » du FEDER justifient leur existence par l'appel à projets et n'ont généralement pas entrepris de démarche suffisamment en amont de celui-ci pour maximiser leur chance d'implémentation dans les six ans de programmation.

Suivre à la lettre cette recommandation au nom de la sécurisation d'indicateurs de réalisation et de bonnes atteintes des résultats escomptés d'un projet avec un haut degré d'avancement cours ainsi le risque de pénaliser ces projets à « haut potentiel » et d'attribuer les financements FEDER à des projets qui ont une part moindre du FEDER dans la totalité de leur budget, et, de ce fait, un impact moindre en termes de réalisation des objectifs de cohésion sociale.

D'autre part, les projets avec un état d'avancement plus abouti, comme c'est le cas lorsque le porteur du projet a déjà commencé à mettre son projet en œuvre avant l'octroi de la subvention, peut être un indice d'un éventuel effet d'aubaine. En l'occurrence, le risque existe que les opérateurs aient pu réaliser le projet même sans la subvention ou qu'une aide leur ait été promise avant même que le projet ne soit évalué.

Concernant les projets avec un degré d'avancement moindre, il est alors recommandé de mettre en place un système de soutien intensif qui priorise les demandes d'obtention de permis, accompagne le bénéficiaire dans le rapportage de ses indicateurs de réalisation, et favorise l'opérationnalisation des livrables. Cela peut notamment se traduire par la publication d'un arrêté donnant la priorité aux bénéficiaires du FEDER lors de leurs démarches administratives, ou alors la mise en place d'un plan d'actions pour accélérer l'avancement du projet. Cette priorisation de la charge administrative aura ainsi l'objectif de suivre le bénéficiaire avec un projet « moins avancé » de respecter au maximum la tenue de son calendrier projet endéans la période de programmation du FEDER.

Cette tenue de calendrier est particulièrement critique en termes de gestion de risques puisqu'elle permet de limiter les coûts supplémentaires propre aux retards et faire figure d'une mesure gagnante-gagnante pour le bénéficiaire du subside et son bailleur.

8.1.3 Recommandation #3 : Choisir les projets d'infrastructures ayant des effets à plus long terme sur le métabolisme urbain régional

Les projets lauréats du financement pour le lot 2 (secteur public) de cette programmation sont principalement des projets d'infrastructures : renouvellement des infrastructures énergétiques d'une école, d'une piscine et du crématorium de Bruxelles ; rénovation des casernes d'Etterbeek ou de l'Abbaye de Forest, construction de deux centres socio-sanitaires, d'un recypark ou encore d'infrastructures culturelles en bordure du canal. Ces projets sont marqués par des limitations en termes de tenues des échéances de livrables et ils se distinguent aussi par leur impact sur le métabolisme urbain de la Région de Bruxelles-Capitale.

Ces retards pourraient compromettre leur chance de sécuriser à l'avenir de futurs financements parce qu'ils n'ont pas permis d'alimenter la tenue de leurs indicateurs de réalisation respectifs. Cependant, ce sont ceux qui rentrent le plus en adéquation avec les objectifs du programme opérationnel FEDER et ses principes intégrateurs.

Les projets d'infrastructures retenus pour le PO FEDER offrent de manière optimale la vision intégrée de l'amélioration du fonctionnement urbain de la Région, tel que le préconise la logique de développement urbain durable prônée par la politique de cohésion pour la période de 2014-2020. Ces projets d'infrastructures donnent un cadre aux besoins de la Région en termes de développement économique et sont des leviers à l'emploi, ils incarnent les efforts de transition énergétique avec l'installation et la mobilisation de technologies d'optimisation énergétique et des moyens de l'économie circulaire, et enfin, ils participent au progrès social, principalement par l'amélioration du cadre de vie des populations des quartiers défavorisées et par l'ouverture d'enseignes

offrant des services sociaux ou culturels à des publics qui n'y auraient pas eu accès autrement.

De plus, les projets d'infrastructures, par leur nature immobilière, sont les plus en mesure d'inscrire les efforts de cohésion sociale sur le long terme. Ils font office d'accueil pour les organisations œuvrant aux principes de cohésion sociale défendues par l'Union Européenne, ils sont un lieu d'échange, un espace partagé, où se tissent les synergies qui renforcent l'impact de la contribution du FEDER à œuvrer à ses objectifs.

La construction de projets d'infrastructure est en quelque sorte cette « première pierre » qui porte le sceau du FEDER et le part de ses attributs d'amélioration du métabolisme urbain régional et vecteur des principes européens de cohésion sociale.

8.1.4 Recommandation #3bis : Afin de contribuer à la pérennisation des résultats, inclure une étape de dissémination et d'exploitation des résultats dans la candidature FEDER

Les activités de dissémination et d'exploitation sont des bonnes pratiques communes aux projets européens, notamment pour les bénéficiaires de fonds type Horizon 2020. Celle-ci devraient être étendues au FEDER afin d'assurer la pérennisation des projets du FEDER au-delà de leur période de programmation.

La *dissémination* est entendue comme le partage de résultats – de recherches à l'ensemble de la communauté scientifique dans le cas des projets H2020 – à d'autres utilisateurs potentiels, des pairs, des collaborateurs du même secteur d'activités.

Dans le cas des projets du FEDER, des opérateurs ont notamment relevé le besoin de transmettre les bonnes pratiques qu'ils avaient mise en place afin qu'elles ne se bornent pas à la durée de vie de leur projet. Ils souhaitaient transmettre les bonnes pratiques qui ont été rendues possibles par le soutien du FEDER, que cela soit en termes de circularité des matériaux employés à la rénovation d'un bâtiment, au choix de techniques de réutilisation d'eau, à la mise en œuvre d'un centre de santé globale ou encore à la transition d'un parc à conteneurs classique à celle d'un « recypark » qui valorise des éléments perçus traditionnellement comme « pollution » ou « déchet » en ressources.

Cette activité de dissémination se réalise au travers la rédaction de rapports d'activités, l'organisation d'évènement entre pairs ou la participation à des colloques afin d'y partager ce qui a été mis en œuvre.

Afin d'aller plus loin encore, ces résultats finaux doivent passer par une phase d'*exploitation*. Après avoir partagé ses résultats à une communauté de pairs, la phase d'exploitation utilisera ceux-ci à des fins « commerciales » ou à des fins de création de politiques publiques. Cela a notamment déjà été le cas pour le projet de Médecins du Monde qui a été utilisé dans l'écriture et la conception du Plan de Promotion de la Santé 2023-2017 ou du Plan social santé intégré 2022 de la Région de Bruxelles Capitale. Ce type de pratique est à encourager au niveau des opérateurs et de la sphère politique.

8.1.5 Recommandation #4 : en vue de maximiser l'effet des politiques de cohésion sociale du FEDER, sélectionner les projets en ligne avec les plans de développement régionaux

Le formulaire de candidature de l'appel à projets FEDER comprend déjà le volet de « l'intégration du projet dans les stratégies européennes et régionales ». Cette partie est essentielle parce qu'elle permet d'évaluer dans quelle mesure le projet répond aux objectifs du PO et est en ligne avec les politiques de développement de sa région.

Parmi les réponses, ce qu'il faut interroger n'est pas uniquement une contextualisation qui rend le projet pertinent aux yeux de ces politiques, mais plutôt son effet levier pour celle-ci, ou, pour reprendre les notions précédemment utilisées, son potentiel *d'exploitation* dans l'appui et la création de future politique développement régional.

Il s'agira alors de demander à l'opérateur d'étudier comment son projet peut contribuer aux politiques de développement régional actuelles ou, mieux, celles à venir. À ce titre, il pourra déjà se positionner en ligne avec les orientations en cours, que cela soit sur les questions d'économie de transition, d'économie circulaire, de santé publique ou les enjeux environnementaux. Il n'est plus question ici de présenter une bonne connaissance de son secteur d'activité et des politiques qui s'y attachent, mais réellement d'encourager les opérateurs à prendre une part active à la vision et à l'implémentation des politiques de leur région. Cela peut se réaliser notamment en choisissant des opérateurs qui serviront de projet pilote pour des futures politiques de la Région de Bruxelles Capitale telle que cela s'est réalisé pour le projet de Médecins du Monde lors de cette programmation.

8.2 Recommandations portant sur les livrables du projet

L'effet levier et le risque de l'effet d'aubaine sont des aspects qui sont gérables dès la sélection des projets. En ce qui concerne l'implémentation des projets, les recommandations présentées ci-dessous se penchent plutôt sur de bonnes pratiques à envisager en vue d'atteindre efficacement les résultats escomptés.

8.2.1 Recommandation #5 : Inclure une étude de besoins avant la réalisation des projets lauréats du FEDER pour les projets moins matures

Les projets de qualité de cette programmation se distinguaient tous par l'inclusion d'une étude de besoins en amont de leur candidature, voire un début de la réalisation de leur projet. Cette étude est donc un marqueur de la bonne qualité du projet. Raison pour laquelle il a été recommandé de prendre des projets matures. Cependant, pour favoriser l'effet levier du FEDER, il est également important de prendre des projets moins avancés. Inclure une étude des besoins, en plus d'un accompagnement rapproché, permettra de limiter le risque de non atteinte des objectifs de ce type de projet.

L'étude de besoins se définit comme une étape de réflexion préalable à la bonne conduite du projet lors de laquelle l'opérateur identifie les besoins des bénéficiaires de son entreprise. Cette étude de besoins mobilise des outils de collecte de données, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, afin d'appuyer et d'aligner les réalisations qu'ils mettront en œuvre avec leurs public cibles.

Cette étape est de préférence réalisée avec des partenaires, des acteurs du terrain et les bénéficiaires selon une logique de co-construction. C'est déjà à cette étape que se tissent et se confirment les synergies et les échanges de l'opérateur avec son réseau. Cette étape est essentielle en vue d'obtenir l'adhésion des bénéficiaires au projet, et d'éviter toute forme de résistance ou de confrontation qui pourrait nuire à la bonne réalisation du projet.

De plus, cette étude de besoins est essentielle en vue de construire des indicateurs en ligne avec la nature du projet et de les quantifier de manière réaliste. Cette étude de besoins pourra ainsi nourrir les rapports envoyés au FEDER pour justifier la bonne tenue des réalisations entreprises. Cette étude de besoins est ainsi garante de la performance du projet en plus d'être un indice de qualité.

8.2.2 Recommandation #6 : Garder un tampon financier du FEDER afin d'octroyer une prolongation aux projets les plus touchés par les fluctuations budgétaires

La période de programmation 2014-2020 a été marquée d'évènements exceptionnels dont les opérateurs ont dû subir les conséquences : pandémie du Covid, inflation des prix, guerre en Ukraine. Ces évènements ont touché tout le monde et étaient imprévisibles. Ils ont particulièrement affecté les projets d'infrastructure qui ont vu leur budget gonfler.

Les subsides du FEDER fonctionnent en enveloppe fermée, les opérateurs ont donc dû assumer ces coûts à leurs propres frais. Pour des grands opérateurs publics, cela est gérable, mais cela l'est bien moins pour des opérateurs du secteur socio-culturel, notamment ceux de l'axe 4. Les premiers ont pu absorber une partie des frais via leur fonds propres, alors que les seconds ont dû abandonner une partie des réalisations qu'ils avaient prévues.

Pour chacun de ces opérateurs, la conséquence était la même : cette augmentation budgétaire les a ralenti de manière significative dans la réalisation de leurs projets. C'est notamment un des éléments les plus redondants qui intervenaient dans l'explication de leurs retards.

Il est donc recommandé à la Commission européenne de permettre aux Autorités de gestion de prévoir un tampon budgétaire pour le FEDER en vue de faciliter la bonne implémentation de ces projets lorsque ce type d'évènement exceptionnel apparaît. La fréquence de ces remaniements au travers les différents opérateurs et les différentes périodes de programmation devrait faire prendre conscience de la nécessité d'une telle mesure afin de ne pas compromettre la bonne tenue des projets réalisés.

La possibilité de bénéficier d'un montant venant de ce tampon budgétaire devra être justifier de manière exhaustive et selon l'exceptionnalité des évènements qui ont affecté l'opérateur concerné.

9 Annexes

9.1 Liste des personnes interrogées

Cas #1 : Piscine de la VUB - VUB		
	Helena Wittock	Membre du personnel du département de stratégie et de préparation des politiques, VUB
	Sven De Bruyn	Facilities Manager, VUB
Cas #2 : Véloroute – Bruxelles Mobilité		
	Frederik Depoortere	Fietsmanager, Bruxelles Mobilité
Cas #3 : Brussels Cruise Terminal – Port de Bruxelles		
	Désirée Simonetti	Chargée de projets européens au Port de Bruxelles
	Michèle CEURVORST	Chargée de projet, Port de Bruxelles
Cas #4 – Parc à conteneurs – Bruxelles Propreté		
	Alexis Choteau	Gestionnaire de Projet à Bruxelles Propreté
	Nicolas Lambillon	Ancien gestionnaire de projet à Bruxelles Propreté en charge du Recypark
Cas #5 : Crèche Charbonnages – Commune de Molenbeek		
	Aby Kamara	Directrice de l'asbl Olina
	Ellen Jacobs	Commune de Molenbeek
	Christine Palfy	Commune de Molenbeek
Cas #6 : Masui4Ever – Zinneke ASBL		
	Myriam Stoffen	Directrice de Zinneke ASBL

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations
March 2023

Cas #7 : Move it Kanal - Lasso		
	Anja Van Roy	Coordinatrice de Lasso
Cas #8 : Création de dispositifs nouveaux soutenant la prise en charge de publics fragilisés à Bruxelles - Médecins du Monde		
	Pierre Verbeeren	CPAS de Bruxelles (ancien directeur de Médecins du Monde à la base du projet)
	Michel Genet	Directeur de Médecins du Monde
	Julie Desrues	Compliance Officer, Médecins du Monde
	Jamal Yassine	Solidarimmo
Focus Group Axe 3		
	Helena Wittock	Membre du personnel du département de stratégie et de préparation des politiques, Piscine VUB
	Marie Verkaeren	Co-directrice, Cyclo ASBL, Parking Cyclo
	Xavier Godart	Directeur du Crématorium de Bruxelles
	Laurence Hendrickx	Cheffe de Projet Usquare, Casernes de Bruxelles
	Frank Depoortere	Véloroute, Bruxelles Mobilité
Focus Group Axe 3 bis		
	Olivier Alexandre	City Dev, Novacity
	Alexis Choteau	Bruxelles Propreté, Recypark d'Anderlecht
	Ellen Jacobs	Commune de Molenbeek
	Bernard Carmon	IPA Agency (Hippodrome)

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations
March 2023

Focus Group Axe 4		
	Elke Vanderberghe	iMal, Maison de la culture
	Thomas Dehenau	CPAS de Schaerbeek
	Sarah Bouvier	Commune de Forest
	Walter Salender	VGC, VK
	Michel Genet	Médecins du Monde
Personnes présentes lors de l'atelier de mise en débat		
	Evi Cornélis	Direction FEDER
	Frédérique Van Nyen	Direction FEDER
	Dorien Strobbe	Direction FEDER
	Diane Mommaerts	Direction FEDER
	Marc Mohy	Conseiller Rénovation urbaine / Développement territorial / FEDER – Cabinet du Ministre-Président Rudi Vervoort
	Benoit Moritz	Professeur ULB
	Pongi Nyuba Rober	IBSA

9.2 Documentation

Grâce aux informations, aux documents disponibles et fournis, les données qui s'avèreront utiles pour la bonne conduite de l'évaluation ont été identifiées. Le tableau ci-dessous liste les documents transmis et utilisés à ce stade :

Appel à projets 2014-2020			
	Note aux Membres du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale – Programme opérationnel du FEDER pour la Région de Bruxelles-Capitale (seconde lecture)	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	2014
	Dossier de candidature PO FEDER 2014 - 2020	SPRB	2014
	Procédure d'évaluation et de sélection des projets	SPRB	2015
	Marché public relatif à une mission d'analyse des dossiers de candidatures introduits par différents opérateurs dans le cadre de l'appel à projets du PO FEDER de la Région de Bruxelles-Capitale – Rapport final	Eurosherpa	2015
	Marché public relatif à une mission d'analyse des dossiers de candidatures introduits par différents opérateurs dans le cadre de l'appel à projets du PO FEDER de la Région de Bruxelles-Capitale Présentation des projets de l'axe 1 & de l'axe 2 FEDER 2014-2020	Eurosherpa	2015
	Marché public relatif à une mission d'analyse des dossiers de candidatures introduits par différents opérateurs dans le cadre de l'appel à projets du PO FEDER de la Région de Bruxelles-Capitale Présentation des projets de l'axe 3 & de l'axe 4 FEDER 2014-2020	Eurosherpa	2015
	Courrier – Rapport d'audit de système – Partim : Sélection des projets cofinancés	Inspection des finances - Cellule d'Audit pour les Fonds européens de la Région de Bruxelles-Capitale	2018
	Tableau Récapitulatif Unique - Final	SPRB	2015
	Note aux membres du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	2015

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

Comité de suivi			
	"Comité de Suivi du PO FEDER « Objectif 2020 : Investir dans la croissance et l'emploi »"	SPRB	2022
	"Comité de suivi du Programme opérationnel FEDER 2014 2020 « Objectif 2020 : Investir dans la Croissance et l'Emploi » 19 mai 2022 11ième Réunion"	SPRB	2022

Evaluation à mi-parcours			
	Evaluation transversale à mi-parcours Rapport final (FR & NL)	BDO	2020
	Evaluation transversale à mi-parcours Rapport « Théorie du changement »	BDO	2020

Evaluation ex-ante			
	Réalisation de l'évaluation ex ante du Programme Opérationnel FEDER (Fonds Européen de Développement Régional) 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale (FR & NL)	IDEA Consult	2014

Fiches projets			
	Fiches projets – Axe 3 (17 dossiers de candidature)	Opérateurs	2018
	Fiches projets – Axe 3 bis (5 dossiers de candidature)	Opérateurs	2018
	Arrêtés du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatifs à la dépollution des sols dans le cadre de projet intégrés au PO FEDER 2014-2020 (5 arrêtés)	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	2017, 2018 et 2019
	Fiches projets – Axe 4 (13 dossiers de candidature)	Opérateurs	2014

Guidances COM

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

	Guidance document on Monitoring and Evaluation – European Regional Development Fund and Cohesion Fund – Concepts and Recommendations	Commission Européenne – DG REGIO	2018
	Summary template of evaluation findings for OPs	Commission Européenne	2021

Programmes opérationnels			
	Courrier à la Commission Européenne – Modification 1 du Programme (16/06/2016)	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	2016
	Programme Opérationnel au titre de l'objectif « Investissement pour la croissance et l'emploi » (version 2.0)	SPRB	2016
	Courrier à la Commission Européenne – Modification 2 du Programme (28/02/2017)	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	2017
	Programme Opérationnel au titre de l'objectif « Investissement pour la croissance et l'emploi » (version 3.1)	SPRB	2017
	Courrier à la Commission Européenne – Modification 3 du Programme	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	2018
	Programme Opérationnel au titre de l'objectif « Investissement pour la croissance et l'emploi » (version 5.0)	SPRB	2018
	Courrier à la Commission Européenne – Modification 4 du Programme	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	2020
	Programme Opérationnel au titre de l'objectif « Investissement pour la croissance et l'emploi » (version 6.0)	SPRB	2020
	Courrier à la Commission Européenne – Modification 5 du Programme	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	2021
	Programme Opérationnel au titre de l'objectif « Investissement pour la croissance et l'emploi » (version 8.1)	SPRB	2021

Présentation FEDER

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

	Brochure FEDER	SPRB	2021
	Vade-mecum destiné aux bénéficiaires de subsides FEDER	SPRB	2022
	Présentation – Programmation FEDER 2014-2020	SPRB	2016

Rapports annuels de mise en œuvre (RAMO)			
	Observations sur le Rapport annuel de mise en œuvre (RAMO) 2021	Commission Européenne – DG REGIO	2022
	FEDER summary (EN & NL)	SPRB	2022
	Rapport annuel et final de mise en œuvre pour l'objectif «Investissement pour la croissance et l'emploi» (version 2016.1) (FR & NL)	SPRB	2017
	Rapport annuel et final de mise en œuvre pour l'objectif «Investissement pour la croissance et l'emploi» (version 2017.0)	SPRB	2018
	Rapport annuel et final de mise en œuvre pour l'objectif «Investissement pour la croissance et l'emploi» (version 2018.1)	SPRB	2020
	Rapport annuel et final de mise en œuvre pour l'objectif «Investissement pour la croissance et l'emploi» (version 2019.1)	SPRB	2021
	Rapport annuel et final de mise en œuvre pour l'objectif «Investissement pour la croissance et l'emploi» (version 2020.1)	SPRB	2021
	Rapport annuel et final de mise en œuvre pour l'objectif «Investissement pour la croissance et l'emploi» (version 2021.1)	SPRB	2022
	Courrier de réponse à la Commission Européenne – Observations sur le Rapport annuel de mise en œuvre (RAMO) 2021	Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale	2022
	Rapport annuel et final de mise en œuvre pour l'objectif «Investissement pour la croissance et l'emploi» (version 2016.1)	SPRB	2017

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

	Rapport annuel et final de mise en œuvre pour l'objectif «Investissement pour la croissance et l'emploi» (version 2017.0)	SPRB	2018
	Rapport annuel et final de mise en œuvre pour l'objectif «Investissement pour la croissance et l'emploi» (version 2018.1)	SPRB	2020
	Opvolging indicatoren AS 1 - versie RAMO2021	SPRB	2021
	Opvolging indicatoren AS 2 - versie RAMO2021	SPRB	2021
	Opvolging indicatoren AS 3 - versie RAMO2021	SPRB	2021
	Opvolging indicatoren AS 3bis - versie RAMO2021	SPRB	2021
	Opvolging indicatoren AS 4 - versie RAMO2021	SPRB	2021
	Opvolging indicatoren - versie RAMO2022	SPRB	2024

Réglementation européenne IF			
	Règlement (UE) N° 1303/2013 du Parlement Européenne et du Conseil du 17 décembre 2013 portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen, au Fonds de cohésion, au Fonds européen agricole pour le développement rural et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, portant dispositions générales applicables au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen, au Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, et abrogeant le règlement (CE) n°1083/2006 du Conseil	Parlement Européen et Conseil de l'Union Européenne	2013
	Règlement délégué (UE) N° 480/2014 de la Commission du 3 mars 2014 complétant le règlement (UE) n° 1303/2013 du Parlement européen et du Conseil portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen, au Fonds de cohésion, au Fonds	Commission Européenne	2014

SPRB – Évaluation du PO FEDER 2014-2020 : Lot 2 - Secteur public

Rapport final – Recommandations

March 2023

	européen agricole pour le développement rural et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, portant dispositions générales applicables au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen, au Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche		
	Règlement d'exécution (UE) N° 964/2014 de la Commission du 11 septembre 2014 portant modalités d'application du règlement (UE) n° 1303/2013 du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne les conditions standards pour les instruments financiers	Commission Européenne	2014

Plans de développement régionaux			
	« Up » Plan de redéploiement de l'Agence Bruxelles-Propreté	Bruxelles Propreté	2021
	Good Move – Plan régional de mobilité 2020-2030	Bruxelles Mobilité	2021
	Plan social santé intégré	Commission Communautaire Commune	2022
	Plan de promotion de la santé	Service Public francophone de la Région Bruxelles-Capitale	2023

Autres			
	Liste des bénéficiaires pour la Région de Bruxelles-Capitale	SPRB	2020
	Note sur les indicateurs – Prévision des résultats réalistes à la fin de la programmation	SPRB	2022
	Proposition de certification n°20	SPRB	2022
	Résultats réalistes - préparation modification PO	SPRB	2022