

Evaluation



Etablissement
Public
Basse Seine



**Tome 1 :
Rapport de
Présentation**

Action foncière en matière d'espaces économiques

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes, qui par leur accueil, leur disponibilité et leurs précieux conseils, nous ont permis d'effectuer ce stage particulièrement enrichissant.

Monsieur Philippe Anquetil, ancien Directeur Général de l'EPBS. Nous le remercions pour nous avoir offert l'opportunité d'effectuer ce stage au sein de son organisme.

Monsieur Patrick Faugouin, Professeur associé au Centre d'Etudes Supérieures d'Aménagement de Tours et tuteur. Nous le remercions pour son soutien qui a contribué au bon déroulement de ce stage.

Madame Christine Mutel, Adjointe au Directeur Général et Chef de la Direction de l'Action Foncière et maître de stage. Nous la remercions pour ses précieux conseils et son intérêt à suivre le bon déroulement de ce stage.

Messieurs François Bailly, Directeur Général par intérim de l'EPBS, Chef de la Direction de l'Aménagement et du Développement, et *Lionel Meny*, Secrétaire Général et Chef du Service Programmation et Ressources. Ils ont favorisé notre intégration au sein de l'EPBS en nous expliquant son fonctionnement et en nous faisant partager leurs connaissances.

Mesdames Annick Mattiuz, Chef du Service Administration Générale, et *Catherine Vallé*, Chef du Service Gestion du Patrimoine. Nous les remercions pour la qualité de leur accueil qui a garanti un cadre de travail bénéfique.

Mesdames Jacqueline Rullaud, *Christèle Verhaeghe* et *Messieurs Pascal Hamel*, *Philippe Herbert* et *Théodore Briel*, Inspecteurs Fonciers, pour avoir mis à notre disposition leurs connaissances des opérations et des outils juridiques.

Messieurs Pierre Pavlic, Infographiste, *Christophe Cauchois* et *Bruno Langlois*, Informaticiens, de nous avoir fait profiter de leurs compétences techniques avec une extrême patience.

Et merci à *tous le personnel* de l'EPBS pour la qualité de son accueil, de son écoute et sa sympathie, ainsi que pour le dévouement dont il a fait preuve tout au long de notre stage.

Nous tenons également à remercier tous *les élus et les professionnels* que nous avons rencontrés. En nous accordant de leur temps et en répondant à notre enquête, ils ont largement participé à notre étude.

Introduction

Depuis sa création en 1968, l'Etablissement Public de la Basse Seine s'est forgé une place de choix en tant que partenaire au service de l'action des collectivités locales normandes. Le domaine dans lequel il intervient étant indissociable de toute réflexion d'aménagement, il est souvent garant de la réussite des projets des territoires et du développement régional.

La question du foncier n'est-elle pas symptomatique de ces enjeux qui préoccupent l'ensemble des acteurs locaux, mais face auxquels il est souvent difficile de dégager des visions stratégiques ?

Fort d'une expérience de plusieurs décennies, l'EPBS a su devenir cet opérateur de planification stratégique dont les collectivités reconnaissent de manière unanime l'utilité. En mettant à leur disposition des outils à visée stratégique, l'EPBS a fait évoluer ses missions, en les adaptant toujours aux différents contextes de l'aménagement et du développement du territoire.

Parmi les objectifs de développement que se fixe la Normandie, l'accueil d'entreprises et le développement de l'emploi sont des thématiques prioritaires pour ces territoires en reconversion. En effet, la crise des industries traditionnelles doit laisser place à une diversification des secteurs d'activités se basant sur une position géographique présentant de nombreux atouts. Or, l'existence d'un établissement public foncier est un gage de réussite des politiques ambitieuses (« Port 2000 », « Normandie Métropole »), puisque celui-ci participe activement à la création d'espaces d'accueil d'entreprises.

Ainsi, dans un contexte de valorisation et de dévalorisation rapide des territoires, les zones et parcs d'activités sont plus que jamais un maillon indispensable du développement économique normand. Les démarches qui prévalent à leur création se complexifient, en obligeant les acteurs locaux à prendre en compte de multiples facteurs, dans ce cadre l'EPBS est plus que jamais un allié de qualité recherchant une optimisation accrue des projets.

Aujourd'hui l'EPBS s'engage dans une nouvelle démarche évaluative, dans le but d'améliorer encore l'efficacité et l'efficience de ses actions. Il fait ainsi preuve d'un certain regard critique sur l'ensemble de ses interventions en matière d'espaces économiques et souhaite dessiner de nouvelles pistes de réflexion pour l'amélioration de ses modalités d'actions.

Sommaire

Remerciements.....	1
Introduction.....	2
Première Partie : L'EPBS, Opérateur Foncier de la Normandie..	5
1) La Normandie, une situation stratégique.....	5
a. Deux régions : la Basse et la Haute Normandie	5
b. Le réseau normand d'infrastructures de transport	6
c. L'économie régionale	9
2) L'EPBS en Normandie.....	11
a. La naissance des Etablissements Publics Foncier	11
c. Les objectifs statutaires de l'Etablissement Public de la Basse Seine.....	12
b. Le fonctionnement de l'EPBS	13
d. Les ressources financières de l'EPBS	14
e. Les conditions d'intervention de l'EPBS.....	14
f. L'action foncière de l'EPBS.....	17
▪ Dans le cadre d'une convention de réserve foncière.....	17
▪ Dans le cadre d'une convention d'action foncière.....	17
▪ Dans le cadre d'un programme d'action foncière	18
Deuxième Partie : Choix d'une stratégie et d'un dispositif d'évaluation	19
1) Mise en contexte de l'évaluation : Retour sur l'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques	19
2) Clarification du champ de l'évaluation	20
a. Le champ d'investigation	20
b. Les motifs et les usages de l'évaluation	23
c. Les objectifs et les questionnements de l'évaluation.....	23

3) Une évaluation rétrospective à vocation prospective	24
<i>a. Définition succincte de notre démarche évaluative</i>	<i>24</i>
<i>b. La problématique de l'évaluation : les questions évaluatives.....</i>	<i>24</i>
<i>c. Organisation de la démarche cognitive.....</i>	<i>27</i>
<i>d. Mise en œuvre des critères évaluatifs et des tables d'indicateurs</i>	<i>28</i>
<i>e. Elaboration d'une méthode de collecte des informations.....</i>	<i>34</i>
▪ La Fiche évaluation et le guide d'entretien	34
▪ Les acteurs rencontrés	37
<i>f. Synthèse des informations collectées : les tables d'indicateurs</i>	<i>38</i>
▪ Critère d'impact initial : Développement économique	39
▪ Critère de résultat : la réalisation d'une gamme complète de zones d'activités	40
▪ Critère d'impact : le développement économique équilibré du territoire normand	41
▪ Critère de ressource : le rôle de l'EPBS dans la réalisation du projet foncier	42
▪ Critère de ressource : les modalités d'intervention de l'EPBS.....	43
▪ Critère de réalisation : la plus value d'une intervention de l'EPBS	44
Conclusion	45
Bibliographie.....	46
▪ Ouvrages de référence : Foncier	46
▪ Ouvrages de référence : Evaluation	46
▪ Ouvrages de référence : Zones d'activités	46
▪ Périodiques	47
▪ Documentation EPBS	47
▪ Sites Internet.....	48
Table des illustrations	49
▪ Table des cartes.....	49
▪ Table des tableaux.....	49
▪ Table des schémas	49
▪ Table des figures.....	49

Première Partie : L'EPBS, Opérateur Foncier de la Normandie

Afin de pouvoir appréhender les enjeux portés par notre étude : l'évaluation de l'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques, il convient de présenter, de manière succincte et sans volonté exhaustive, quelques données de cadrage afin de mieux comprendre le territoire normand qui constitue l'environnement des zones d'activités qui seront par la suite évaluées.

1) La Normandie, une situation stratégique

La Normandie, à mi-chemin entre Paris et la Grande Bretagne, profite d'une position stratégique pour le transit des biens et des personnes. Toutefois, les relations se concentrent, historiquement, essentiellement sur l'axe séquanien.

a. Deux régions : la Basse et la Haute Normandie

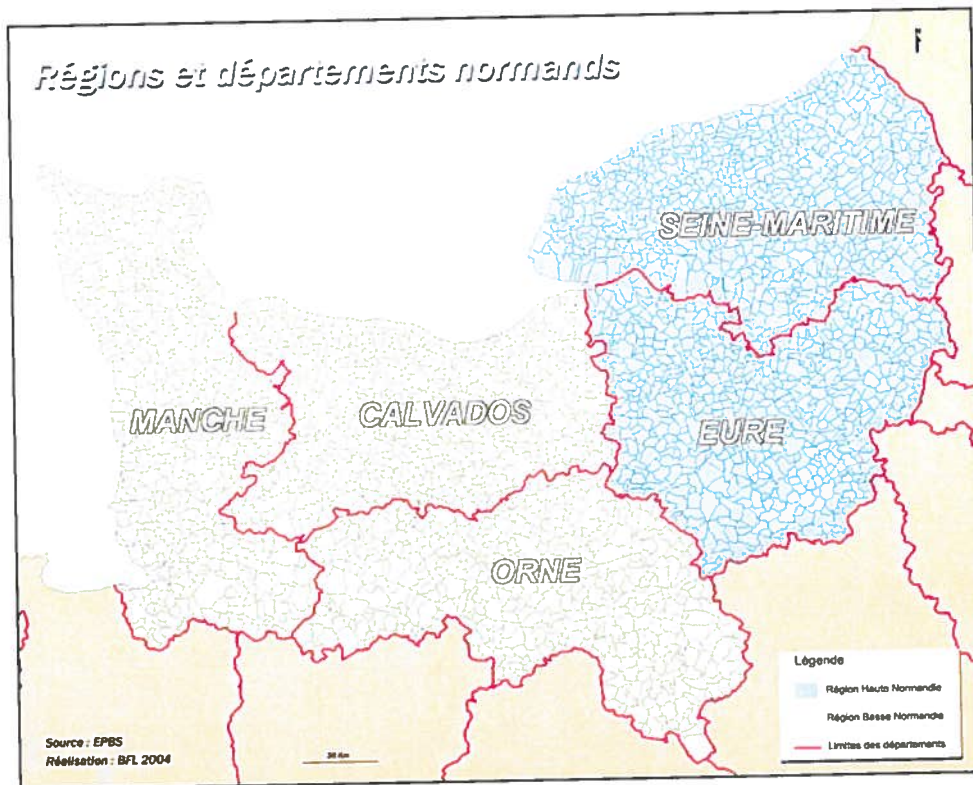
La région Basse Normandie, caractérisée par un maillage urbain hiérarchisé et structuré, comprend trois départements : le Calvados, la Manche et l'Orne.

Caen, à la fois préfecture de département (Calvados) et de région est le principal pôle urbain de la Basse Normandie. La ville compte 115 000 habitants et son agglomération pas moins de 220 000 habitants. Dans la Manche, Cherbourg et Saint-Lô sont des pôles secondaires qui connaissent un ralentissement démographique. Quant à Alençon, préfecture de l'Orne située dans le sud du département et de la région, elle semble se tourner vers le sud (Département de la Sarthe).

La région Haute Normandie ne comprend quant à elle que deux départements : la Seine Maritime et l'Eure.

La préfecture de l'Eure, Evreux compte 80 000 habitants avec son agglomération. Tandis que Rouen, ville centre d'une agglomération de plus de 400 000 habitants, s'impose comme capitale régionale au rayonnement vaste. Ce pôle est contrebalancé par le poids important de l'agglomération havraise (196 000 habitants) grand port maritime situé dans l'estuaire de la Seine (Objet du grand projet Le Havre 2000). Enfin Dieppe, troisième ville au nord du département de la Seine Maritime compte quant à elle 50 000 habitants agglomérés.

La question de l'union des deux normandies est un débat de fond malgré la concurrence entre les deux capitales régionales, Rouen et Caen qui tente d'être atténuée par le projet de réseau de villes normandes de Rouen, de Caen et du Havre : « Normandie Métropole ».



Carte 1 : Régions et départements normands

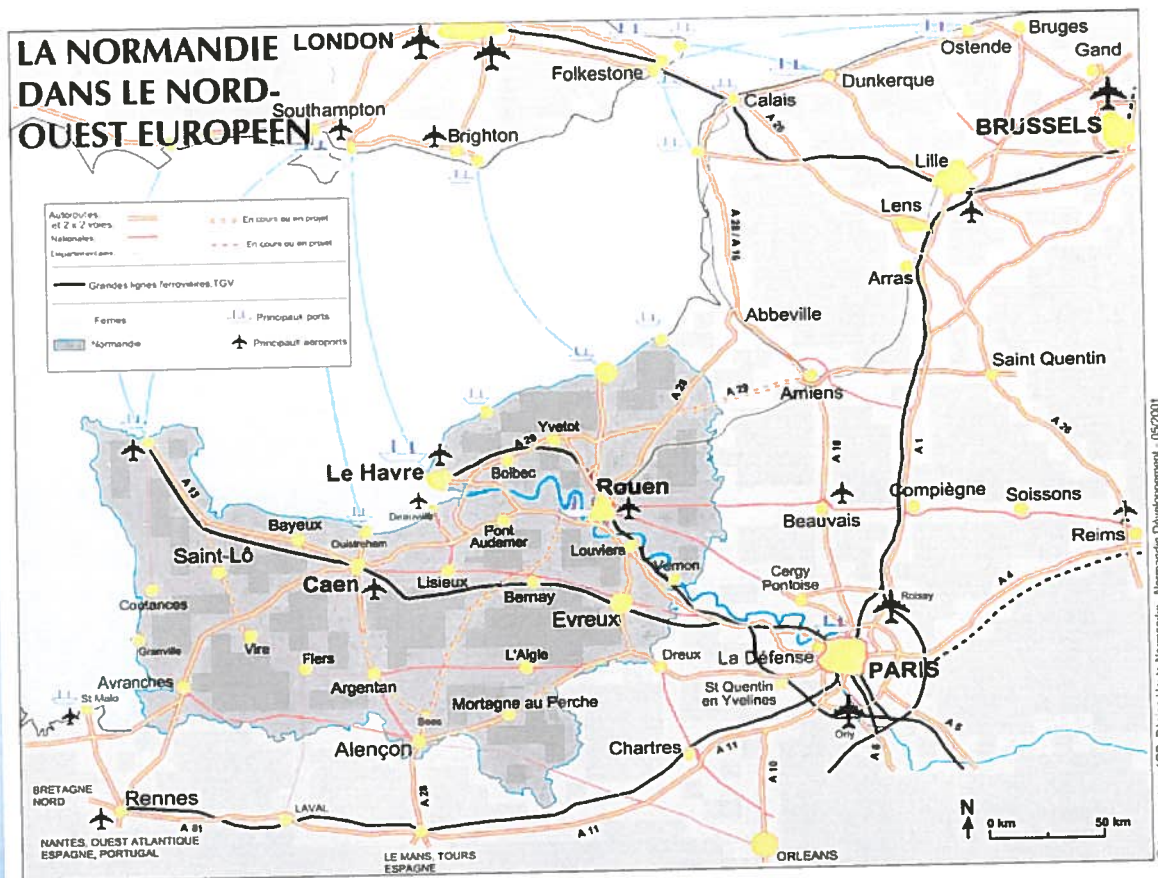
b. Le réseau normand d'infrastructures de transport

L'accessibilité de la Normandie est structurée par l'axe majeur de la vallée de la Seine, orientée vers Paris.

Sur cet axe majeur se juxtaposent l'autoroute de Cherbourg à Paris (A 13) par Caen, (Le Havre), et Rouen, l'axe routier N 14, l'axe fluvial de la Seine qui permet aux gros porteurs de relier Paris et le double axe ferroviaire : Le Havre-Rouen-Paris et Cherbourg-Caen-Paris. Les principaux sites industriels présents dans la vallée de la Seine sont également desservis par le chemin de fer normand qui transporte chaque année 13,5 millions de tonnes de marchandises.

La Normandie, résolument tournée vers la modernisation de ses infrastructures de transport, est le carrefour de deux nouveaux axes majeurs de la structuration des réseaux trans-européens (Europe du Nord / Europe du Sud), complétant le réseau actuel vers la capitale française.

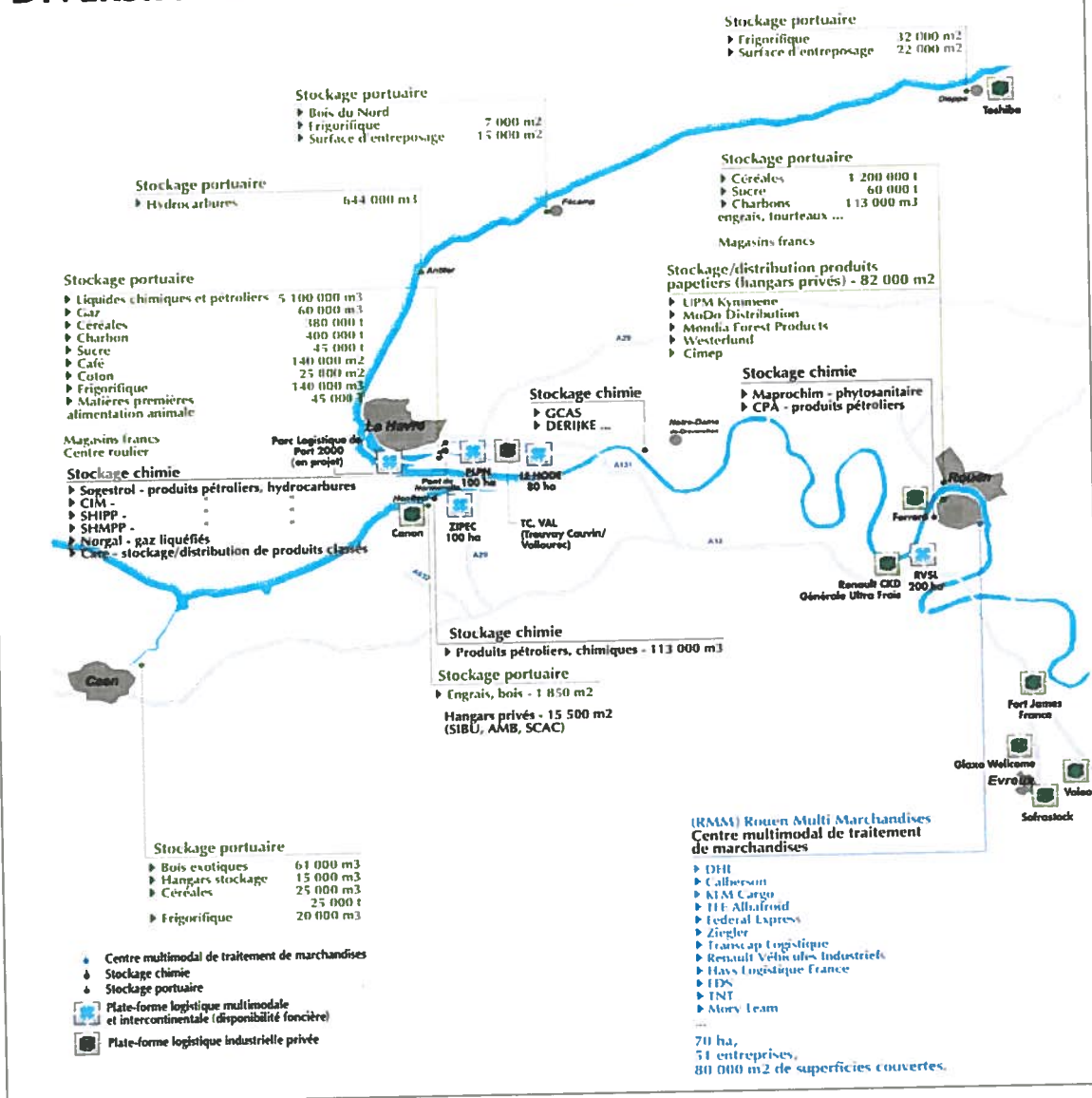
L'autoroute des Estuaires (A 83) en cours de construction, reliant l'estuaire de la Seine (Le Havre) à celui de la Gironde (Bordeaux), via Caen, Rennes, Nantes permettra une mise en réseau des principales infrastructures portuaires de l'Ouest de la France. Tandis que l'autoroute A 28 également en cours de réalisation, axe Calais/Bayonne, via Rouen, Alençon (Connexions vers Le Havre et Caen), Le Mans et Tours permettra de désenclaver les départements intérieurs de la Normandie. Tout comme la N 154 qui relie Rouen-Evreux-Dreux-Chartres-Orléans.



Carte 2 : La Normandie dans le Nord-ouest européen (Source Normandie Développement 2000)

Le transport « multimodal » se développe également rapidement grâce à la part de plus en plus importante du transport combiné Rail/Route pour les destinations vers l'Europe Centrale et l'Europe du Sud, mais aussi grâce aux possibilités offertes par le transport fluvial inscrivant son développement dans un concept multimodal.

LA BASSE SEINE : UN POLE LOGISTIQUE DIVERSIFIE EN DEVELOPPEMENT RAPIDE



Carte 3 : la Basse Seine, un pôle logistique diversifié en développement rapide (Source Normandie Développement 2002)

c. L'économie régionale

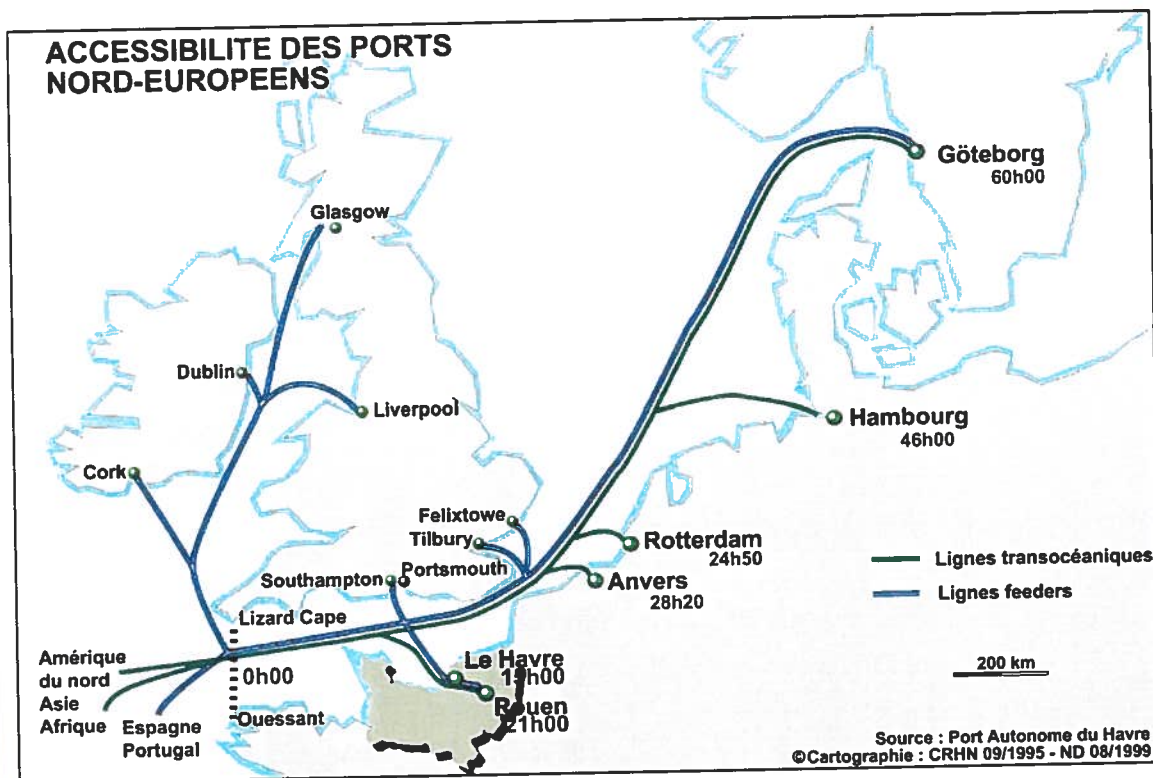
La ruralité de la Normandie est empreinte d'une réelle tradition industrielle, aujourd'hui révolue, mais dont les témoins restent présents dans le paysage. La Normandie a tissé un lien fort avec l'industrie, notamment l'industrie lourde des grands complexes industrialo-portuaires installés le long de la Vallée de la Seine, ainsi qu'en Basse Normandie avec l'industrie métallurgique et textile. Ces activités ont tendance à périlcliter au profit des industries technologiques qui se développent dans les agglomérations de Rouen et Caen, ainsi que dans le « triangle de l'Eure » constitué des villes d'Evreux, Louviers et Vernon.

Cependant, la Haute Normandie souffre d'une forte dépendance vis-à-vis de Paris. La région profite de certains effets de déconcentration des activités industrielles localisées en Ile-de-France en quête d'espace et de qualité du cadre de vie, mais possède en contrepartie peu de sièges sociaux internationaux, ceux-ci restant à Paris.

Le littoral reste un support important du développement économique de la Normandie, grâce à de nombreuses infrastructures portuaires. Celle du Havre constitue le premier port français pour les marchandises diverses et les conteneurs, le deuxième port pétrolier français et cinquième grand port en Europe. A noter également que le Port Autonome de Rouen est le premier port européen pour l'exportation de céréales et l'importation de phosphates. Il existe aussi plusieurs ports tournés vers la pêche : Fécamp ou Dieppe. Dans le Cotentin, le port de Cherbourg, ancien port militaire et industriel, est aujourd'hui tourné vers les îles britanniques grâce au transport de passagers. Tout comme les ports de Dieppe, Le Havre et Caen-Ouistreham.

Tableau 1 : Ports marchandises et passagers (Source Ports 2000)

	Le Havre	Rouen	Cherbourg	Caen-Ouistreham	Dieppe
Tonnage global (Mt/an)	68	22,8	3,84	2,67	0,6
Nombre de passagers (M/an)	0,87	-	1,39	0,91	0,3



Carte 4 : Accessibilité des ports nord-européens

Le tourisme est également un pan important de l'économie normande. Fécamp, Etretat, Deauville, Cabourg ou Honfleur sont des stations balnéaires du début du siècle qui attirent les populations d'Ile-de-France à la fois pour leur cadre naturel préservé. L'attrait des côtes Normandes est également marqué par les événements de la seconde guerre mondiale. La Normandie bénéficie aussi de la mise en valeur de l'intérieur de ses terres, notamment dans l'Eure, dans le Pays d'Auge ou dans la vallée de l'Orne. Ainsi la Normandie compte trois Parcs Naturels Régionaux : PNR des Boucles de Seine, PNR des marais du Cotentin et le PNR Normandie-Maine dans le sud de l'Orne.

Pour conclure, le territoire normand doit tirer partie de sa position entre l'agglomération parisienne et la manche, et de ses atouts majeurs parmi lesquels deux grands ports, un réseau métropole en construction et un tissu économique diversifié : empreint d'un passé dynamique, mais aussi de nouveaux potentiels, tels que le tourisme rural, l'industrie de haute technologie.

2) L'EPBS en Normandie

La clarification des enjeux de l'évaluation de l'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques passe non seulement par la présentation sommaire du contexte économique du territoire normand, mais surtout par une vision globale et rétrospective des missions prises en charge par l'opérateur foncier public qu'est l'Etablissement Public de la Basse Seine, appelé prochainement à devenir l'Etablissement Public Foncier de la Normandie.

a. La naissance des Etablissements Publics Foncier

La question du foncier n'est-elle pas symptomatique de ces enjeux qui préoccupent l'ensemble des acteurs locaux, mais face auxquels il est souvent difficile de dégager des visions stratégiques ?

L'évidence que l'absence de stratégie foncière publique peut se révéler paralysante pour la réalisation d'un projet de territoire n'est pourtant pas toujours apparue de manière aussi claire. Ainsi, pour faire face aux énormes besoins du pays dans les années 1960-70, aussi bien pour implanter des entreprises que rattraper les retards en logements et réaliser les équipements, les collectivités publiques (Etat et Communes) ont engagé des politiques de réserves foncières massives. L'assertion selon laquelle *le foncier constitue la matière première de l'aménagement* n'a jamais été aussi avérée que durant cette période. La situation se prêtait d'autant mieux à ces politiques volontaristes que le foncier rural s'achetait à bas prix et que la forte inflation rendait son portage aisé pour la collectivité. Cet âge d'or des politiques foncières a disparu à la fin des années 1960, à la fois en raison de taux d'intérêt fortement positifs et d'un changement de nature des opérations d'aménagement.

Depuis les années 1970 les évolutions des agglomérations, la persistance des besoins de construction, l'étalement urbain mal maîtrisé, le processus rapide de valorisation ou de dévalorisation des territoires, ont conduit à la mise en oeuvre de politiques foncières adaptées et à mobiliser des moyens et des outils permettant leur réalisation. En effet, la plupart des collectivités locales n'ont pas la taille suffisante pour disposer d'un service foncier permanent et se doter ainsi d'une ingénierie juridique, administrative et financière spécifique, apte à fournir aux élus les éléments nécessaires à la définition d'une stratégie. Même lorsque leur taille leur permet d'avoir leurs propres services, il est utile de recourir à un opérateur foncier extérieur, tel que l'EPBS, fondé sur un principe de mutualisation des moyens, qui pourra assurer pour leur compte l'ensemble des prestations nécessaires à l'acquisition et au portage foncier.

Second établissement public foncier créé en 1968, l'Etablissement Public de la Basse Seine a été habilité, à l'époque, à organiser le développement du territoire normand limité au département de la Seine Maritime, de l'Eure et d'une partie du calvados dans le cadre de l'adoption du Schéma d'Aménagement de la Basse Seine.

c. Les objectifs statutaires de l'Etablissement Public de la Basse Seine

Informations en partie extraites du Programme Pluriannuel d'Interventions 1997-2001 de l'EPBS.

Ainsi, le 26 avril 1968, le décret institutif de l'EPBS a fixé de façon très précise la mission de l'Etablissement Public Foncier et les conditions dans lesquelles il doit la remplir :

« L'EPBS est habilité dans les cantons dont la liste est annexée au présent décret :

- 1) à procéder à toutes opérations immobilières et foncières de nature à faciliter la mise en œuvre des directives d'aménagement et d'urbanisme concernant la Basse-Seine,
- 2) à participer éventuellement au financement des études et des opérations d'aménagement et d'équipement entreprises dans le même ressort géographique.

L'Etablissement Public peut-être, en outre, exceptionnellement autorisé par le Ministre de l'Intérieur et le Ministre de l'Equipement et du Logement à réaliser des opérations d'aménagement et d'équipement pour le compte des collectivités et établissements publics, conformément à des conventions passées avec eux » (Article 1).

« Les activités de l'établissement public s'exercent dans le cadre d'un programme pluriannuel d'interventions (PPI), lequel est réalisé par tranches annuelles » (Article 2).

Le Programme Pluriannuel d'Interventions est la base juridique de la compétence de l'Etablissement Public à intervenir au service de l'aménagement du territoire normand.

Aujourd'hui, ce programme ne peut plus se limiter à la mise en œuvre des directives territoriales d'aménagement. En effet, le Schéma d'Aménagement de la Basse Seine, approuvé par le gouvernement le 09.12.69 est depuis longtemps obsolète. La Directive Territoriale d'Aménagement (DTA) de l'estuaire de la Basse Seine, dont l'élaboration décidée en 1996 s'achève et donne à l'estuaire une définition large englobant les trois principales métropoles (Caen, Rouen, Le Havre). Un objectif majeur de cette Directive est notamment de définir un équilibre durable alliant la mise en valeur du milieu naturel et le développement économique induit par la présence en Normandie d'un ensemble portuaire de premier ordre. Cependant cette directive ne couvrira qu'une partie de l'aire de compétence de l'Etablissement Public Foncier.

C'est pourquoi la stratégie de l'EPBS s'appuie en premier lieu sur les Contrats de Plan Etat-Région auxquels sont maintenant associés les départements, les villes et les territoires structurés autour de projets communs de développement. Ces documents issus de la mise en œuvre de la planification décentralisée (lois de décentralisation du 29 juillet 1982) sont l'expression des options majeures d'aménagement des territoires régionaux. Ainsi, la quatrième génération de CPER comprend deux volets. Un volet régional, qui est celui des actions structurantes, et un volet territorial, celui des projets porteurs d'une stratégie de développement local favorisant une meilleure organisation de l'espace.

b. Le fonctionnement de l'EPBS

Pour mettre en œuvre cette stratégie, l'Etablissement Public de la Basse Seine se compose de 4 services organisés autour d'un chef de l'**exécutif** le Directeur de l'EPBS dépendant d'un organe **décisionnel** : le Conseil d'Administration. Cet organe qui compte 39 sièges est composé aux deux tiers de Conseillers Généraux et de Maires et au tiers de membres des Chambres Consulaires (CCI, Chambre d'Agriculture, Chambre des Métiers). Ils sont nommés par leurs pairs respectifs et nomment à leur tour le Président du Conseil d'Administration.

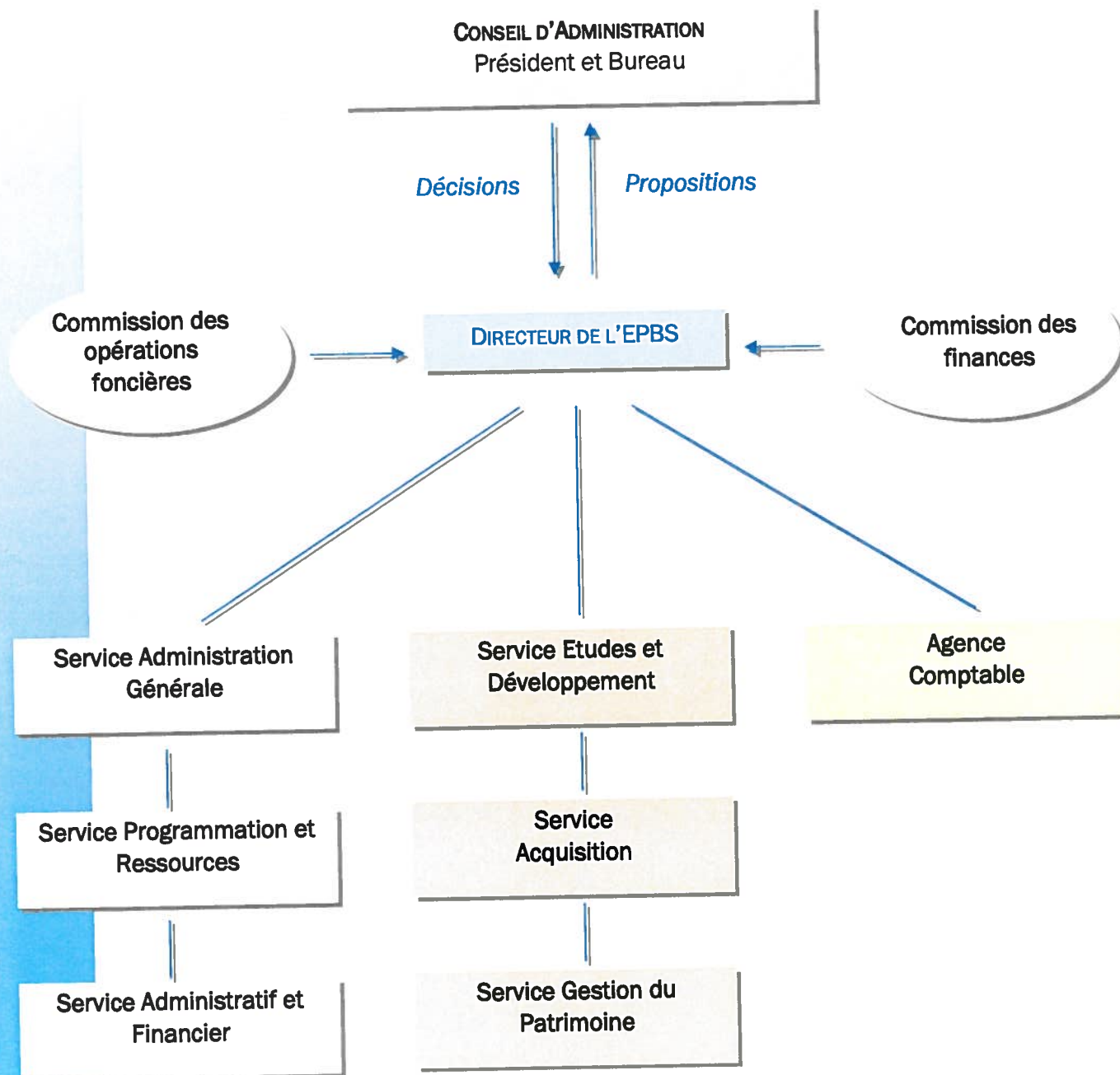


Schéma 1 : Schéma de fonctionnement de l'EPBS (Réalisation BFL)

d. Les ressources financières de l'EPBS

Les ressources financières de l'EPBS proviennent en premier lieu de la Taxe Spéciale d'Équipement (TSE) prélevée sur le territoire de pleine compétence de l'EPBS. Elle permet de financer les acquisitions foncières et les travaux d'aménagement et d'équipement de l'EPBS. Les produits de cette taxe sont répartis entre les taxes foncières, la taxe d'habitation et la taxe professionnelle proportionnellement à leurs recettes. La TSE, autrefois ressource essentielle de l'Etablissement, ne représente guère plus de *15% de ses recettes prévisionnelles en 2004*, part qui continue à diminuer, au profit des recettes de revente du stock foncier et des produits des services.

Les produits de cessions sont également une source de revenus non négligeable pour l'EPBS. Ils correspondent aux montants de la vente de terrains aux collectivités, pour le compte desquelles l'EPBS les avait préalablement acquis.

Les subventions de l'Etat et des collectivités peuvent être des ressources ponctuelles (et relativement faibles) pour l'EPBS, sous la forme de fonds d'avance ou de concours.

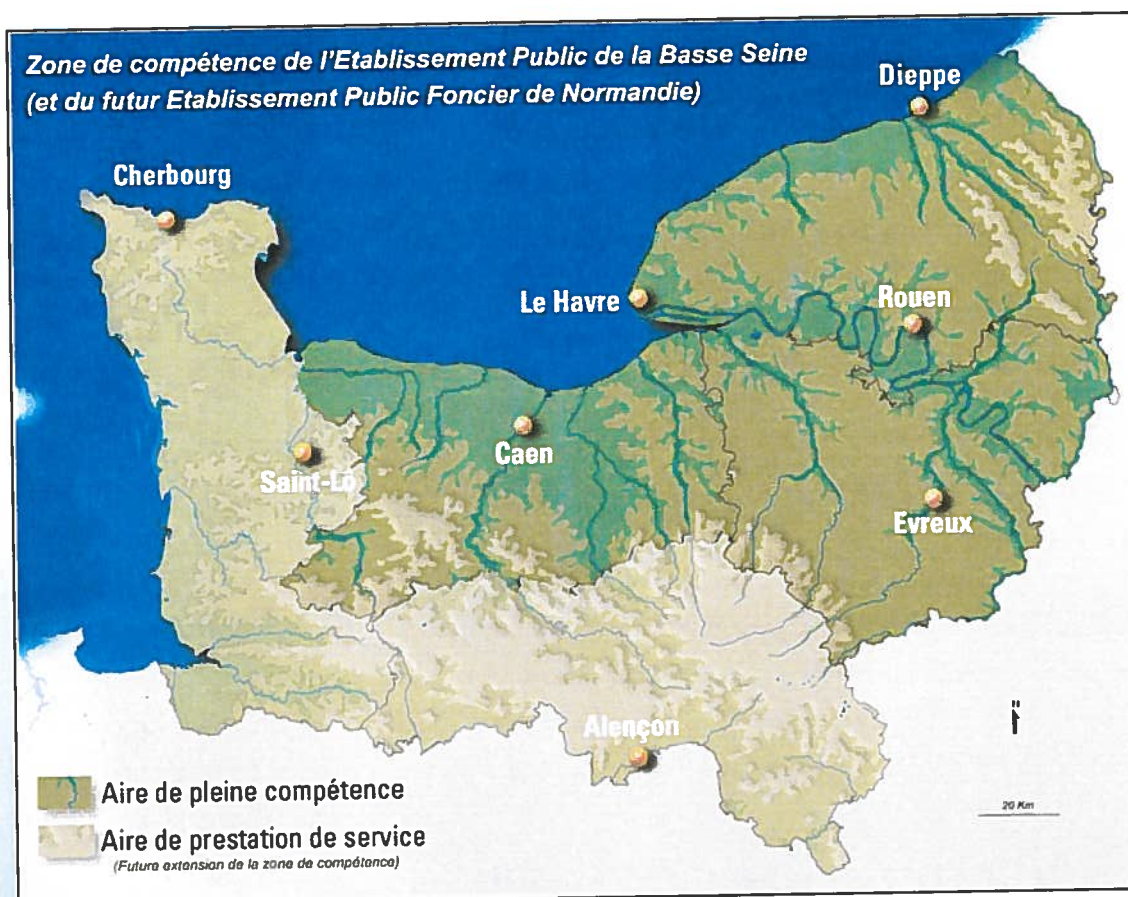
Le produit des emprunts peut également apporter un complément de revenu à l'EPBS, car ce dernier est en effet autorisé à contracter des emprunts, mais cette démarche reste minoritaire.

e. Les conditions d'intervention de l'EPBS

La démarche d'intervention de l'EPBS est relativement simple, il se porte acquéreur de terrains à la demande des collectivités et il assure le portage de ces parcelles sur une période prédéfinie en accord avec la commune.

Cependant, depuis 1968 jusqu'à nos jours, les modalités d'intervention de l'EPBS ont fait l'objet de nombreuses évolutions répondant aux nécessités de plus en plus prégnantes de cohérence, d'efficacité, de l'aménagement et du développement du territoire. Initialement voué à agir dans le cadre d'un objectif vaste et vague de planification urbaine, l'EPBS a su diversifier sa gamme d'actions, face au pessimisme en terme d'aménagement sur le long terme et la dévitalisation du milieu rural des années 90. Il intervient désormais aussi bien sur les zones d'activités que pour la réhabilitation de friches industrielles, le développement du logement social ou encore la prospection des espaces naturels.

En parallèle, le territoire d'intervention de l'EPBS (zone de compétence) s'est élargi progressivement du périmètre initial du Schéma d'Aménagement de la Basse Seine à l'ensemble de la Normandie.



Carte 5 : Zone de compétence de l'EPBS au 1er juillet 2004 (Source EPBS)

Le territoire d'intervention de l'EPBS, initialement limité au sud de la Seine Maritime et au nord de l'Eure a été élargi en 1977 à la partie nord du Calvados, jusqu'à l'agglomération caennaise. En 2000, une nouvelle extension lui a donné pleine compétence dans l'ensemble de la région Haute Normandie et du département du Calvados. Il peut en outre intervenir en prestations de service dans les autres départements de Basse Normandie (Orne et Manche), à la faveur de conventions à passer avec l'Etat, les collectivités locales ou leurs établissements publics.

La dernière extension est en cours et devrait aboutir fin 2004 : l'aire de pleine compétence couvrira désormais l'ensemble des régions de Haute et Basse Normandie, à la suite de la demande des conseils généraux de la Manche et de l'Orne, et en cohérence avec le rôle pilote des régions sur les questions d'aménagement du territoire.

L'Etablissement Public de la Basse Seine deviendra l'*Etablissement Public Foncier de la Normandie*.

Le cadre contractuel d'intervention de l'EPBS a également fait l'objet de nombreuses évolutions, depuis 1968, au profit d'une plus grande souplesse et d'une plus grande volonté d'adaptabilité des services d'ingénierie foncière mis en œuvre par l'EPBS. En effet, avant la période de décentralisation (1982-83), le portage ne s'inscrivait pas dans un cadre contractuel (convention d'action) liant l'EPBS et la collectivité.

A partir de 1982, l'augmentation des compétences des collectivités locales, notamment en matière d'aménagement et de développement du territoire, a induit une augmentation des demandes des collectivités en matière d'ingénierie foncière. Face à cette augmentation, l'EPBS a mis en place une politique plus rigoureuse, ayant recours au conventionnement à durée limitée (la convention de réserve foncière d'une durée de 5 à 7 ans), afin de s'assurer du rachat à terme des terrains mis en réserve pour les collectivités.

Enfin depuis 1990, le retour à une politique d'aide à l'aménagement planifié et concerté du territoire a conduit l'EPBS à diversifier ses outils de contractualisation. La durée du conventionnement a été rallongée, des taux d'actualisation dégressifs ont été adoptés, les indemnités de report de rachat ont été allégées... Un nouveau service « Etudes et Développement » (créé en 1989) s'est vu confier la mission de mettre en place ces politiques sur le long terme, notamment en favorisant la contractualisation avec les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, en charge de l'aménagement et du développement de territoires élargis structurés et cohérents.

En 2004, l'EPBS propose une large palette d'outils d'intervention foncière ayant des vocations diverses, en terme d'aménagement et de développement du territoire :

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portage foncier <ul style="list-style-type: none"> - Convention de Réserve Foncière (CRF) - Convention d'Action Foncière (CAF) - Programme d'Action Foncière (PAF)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversification de l'habitat <ul style="list-style-type: none"> - Portage foncier - Bail à construction - Minoration foncière
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services en milieu rural <ul style="list-style-type: none"> - Maintien des services et des commerces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement <ul style="list-style-type: none"> - Portage foncier - Bail inondations - Bail coupure verte - Bail espaces naturels
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transversal <ul style="list-style-type: none"> - Opération intégrée - Portage projet d'agglomération - Etudes

Tableau 2 : Domaines d'intervention de l'EPBS en 2004 (Réalisation BFL)

f. L'action foncière de l'EPBS

Dans le domaine privilégié de l'action foncière, le rôle de l'EPBS consiste à acquérir des propriétés bâties et non bâties à la demande de l'État, des collectivités territoriales, ou d'établissements publics tels que les chambres de commerce et d'industrie, permettant à ces partenaires de réaliser à terme leurs projets d'aménagement.

L'EPBS négocie ou mène les procédures permettant de constituer les réserves foncières en amont de la phase de réalisation des projets publics d'aménagement, et conserve les immeubles en stock, le temps nécessaire au démarrage effectif du projet. Cette mission a pour objectifs essentiels d'assurer la disponibilité des biens au moment opportun, sans apport financier de la part de la collectivité pendant la durée de la réserve foncière, de faciliter ainsi la préparation du projet d'aménagement, mais aussi, de préserver de bonnes conditions de négociation et de mener une action régulatrice sur le marché foncier.

L'Établissement Public de la Basse Seine acquiert les biens le plus souvent dans le cadre de négociations de gré à gré. Mais il peut aussi, selon le contexte de l'intervention, disposer de prérogatives de puissance publique mises à sa disposition par la collectivité mandante. Ainsi, il est amené à exercer un droit de préemption dans le cadre d'une délégation du Droit de Préemption Urbain (DPU) sur le périmètre d'une Zone d'Aménagement Concerté (ZAC). Il est également en mesure d'exercer ce droit de préemption dans le périmètre d'une Zone d'Aménagement Différé (ZAD), d'un emplacement réservé au document d'urbanisme ou au bénéfice d'une Déclaration d'Utilité Publique (DUP), permettant la conclusion d'accords amiables ou le recours au juge de l'expropriation lorsque aucun accord n'est possible.

En ce qui concerne l'aménagement des zones d'activités et de manière plus générale des espaces à vocation économique les outils exploités par les collectivités, sont les outils de « base » de portage proposés par l'EPBS :

- **Dans le cadre d'une convention de réserve foncière**

La durée de portage est limitée à 5 ou 7 ans et le prix de revente de la réserve foncière à la collectivité comprend : la valeur d'achat du bien et les indemnités de toutes natures versées aux propriétaires, locataires ou ayants-droit, les frais d'acquisition (notaire, procédure), le montant des travaux d'entretien et de conservation des biens. Les prestations de l'EPBS sont facturées forfaitairement à 3,5 % du montant des dépenses engagées pour parvenir à la réalisation de la réserve foncière. Le prix de revient est de plus actualisé au taux annuel de 2%, que le portage soit de 5 ou 7 ans.

- **Dans le cadre d'une convention d'action foncière**

La convention d'action foncière est une convention globale pluriannuelle avec une ville moyenne ou une communauté de communes, incluant l'ensemble des opérations de réserve foncière menées avec l'EPBS à court et moyen terme. Elle établit un lien entre action foncière et stratégie d'aménagement et de développement de la collectivité.

Un plafond général d'engagements est établi en fonction des besoins d'acquisition de la collectivité, définis par sa stratégie de développement et ses capacités financières. Le montant brut de l'ensemble des réserves foncières détenues par l'EPBS, à un moment donné, ne peut dépasser ce plafond. La CAF fixe, pour chaque parcelle, une durée prévisionnelle de portage, qui peut atteindre un maximum de 10 ans. Le montant des réserves foncières dont la durée de portage est supérieure à 5 ans, ne doit pas dépasser 50 % du plafond. Le taux annuel d'actualisation varie en fonction de la durée du portage. Il est fixé à 2 % pour les réserves foncières d'une durée inférieure à 5 ans, et 1,5 % pour les réserves foncières d'une durée comprise entre 5 et 10 ans.

- Dans le cadre d'un programme d'action foncière

Le programme d'action foncière est une convention pluriannuelle entre une collectivité (Agglomérations structurantes : Caen, Rouen, Le Havre, Evreux, Elbeuf, Dieppe ainsi que les agglomérations de Vernon et de Louviers-Val de Reuil) et l'EPBS, regroupant l'ensemble des acquisitions sollicitées par la collectivité, sur la base des priorités de développement de celle-ci. Le PAF permet des portages fonciers à court, moyen et long terme – jusqu'à 15 ans – en fonction de l'échéance des opérations d'aménagement ou de renouvellement urbain à mener, ainsi que du temps de mutation des terrains. Le PAF facilite les démarches prospectives et globales sur un territoire et permet la réalisation d'opérations urbaines longues et complexes avec un coût foncier supportable pour la collectivité.

Mis en place lors du programme pluriannuel d'intervention 1997-2001, et reconduit pour la période 2002-2006, le PAF permet, lors de la revente à la collectivité, d'appliquer des taux d'actualisation annuelle différenciés en fonction des durées de portage, soit 2 % pour les réserves foncières pré-opérationnelles, avec un portage de 3 à 5 ans, 1,5 % pour les réserves foncières destinées à des projets à moyen terme, avec un portage de 5 à 10 ans, 1 % pour les réserves foncières liées à des mesures de protection (emplacements réservés, ZAD) ou bien à un développement à long terme, avec un portage de 10 à 15 ans.

Les interventions foncières programmées dans le PAF s'inscrivent dans la limite d'un plafond financier d'intervention de l'EPBS, défini en commun avec la collectivité. L'obligation annuelle de rachat de la collectivité comporte deux conditions cumulatives : le rachat des biens dont le portage arrive à échéance, un minimum de rachat correspondant à 10 % du montant du plafond, les excédents se reportant sur les exercices suivants. Le plafond peut être revu et modifié par avenant, à l'issue de mises à jour annuelles avec la collectivité, qui permettent également de faire le point, le cas échéant, sur les nouvelles acquisitions et sur les modifications d'échéancier de rachat.

Face aux enjeux actuels, sans cesse renouvelés et améliorés, de l'aménagement et du développement du territoire, l'EPBS doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptation, d'évolution, de remise en question. Cette recherche permanente de nouvelles orientations accompagnées de nouveaux moyens à mettre en œuvre pour parvenir à une meilleure performance, justifie la démarche évaluative engagée par l'EPBS au travers de cette étude.

Deuxième Partie : Choix d'une stratégie et d'un dispositif d'évaluation

Cette partie se propose d'aborder de façon détaillée la démarche originale qui a prévalu à l'élaboration de l'étude qui nous a été commandée : évaluation de l'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques. Pour ce faire, il convient, lors d'une première étape introductive, de rappeler le contexte particulier d'intervention de l'EPBS sur les zones d'activités économiques. Puis, lors d'une seconde partie, nous aborderons la délimitation du champ de la démarche évaluative, ainsi que la définition des questions auxquelles devra répondre l'évaluation.

1) Mise en contexte de l'évaluation : Retour sur l'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques

En ce qui concerne le domaine d'intervention intéressant notre évaluation, c'est-à-dire l'action foncière en matière d'espaces économiques, les actions de l'EPBS s'inscrivent depuis 1997, par le biais des Programmes Pluriannuels d'Interventions, dans des objectifs de planification définis par les collectivités (SDAU, SCOT...) et l'Etat (DTA, CPER...). Avant 1997, comme il a pu être souligné au cours de la précédente évaluation des impacts des interventions foncières, « l'EPBS a mené une politique foncière vouée aux collectivités sans réelle coordination dans les actions », mais avec de grands objectifs statutaires tels que la maîtrise des financements pour le compte des communes, la prestation de services en tant qu'ingénierie foncière (Achat, gestion, vente), ou encore l'amélioration des conditions de la planification urbaine et la création pour les petites communes de conditions favorables à la maturation de leurs projets.

Pour la période 1997-2001, l'EPBS s'est appuyé sur les stratégies des principaux acteurs publics pour définir les orientations de son programme d'action. Grâce à la mise en place de deux nouvelles procédures, les Conventions d'Action Foncière et les Programmes d'Action Foncière, l'EPBS avait pour objectif entre autre de soutenir le développement des grandes agglomérations et de favoriser le maillage urbain et la structuration des territoires ruraux, notamment ceux organisés en intercommunalités. L'EPBS avait également en 1997, pour objectif le soutien à la mise en œuvre de zones d'activités d'envergure régionale, en offrant les conditions d'un PAF pour les grandes zones d'activités soutenues par la Région et/ou le Département.

En 2001, le bilan des réalisations soulignait le succès des interventions sur les pôles urbains dans le cadre des PAF, une moindre réussite des CAF pour le maillage urbain et la structuration des territoires ruraux. Quant à la proposition de soutien à des zones d'activités d'envergure régionale, les résultats montraient sa réussite limitée.

Pour la période 2002-2006, les orientations générales du PPI s'inscrivent dans la poursuite des objectifs déjà établis en 1997 de structuration des territoires (PAF, CAF). Cependant, en matière d'activités économiques, les nouvelles orientations privilégient la construction d'une gamme complète, à l'échelle des territoires de projet et à l'échelle régionale, d'espaces économiques.

Cette gamme devant comprendre au moins un et au maximum deux grands sites (150 à 200 ha) capable d'accueillir de grandes implantations industrielles internationalement mobiles ; quelques grands sites (50 ha) permettant de concrétiser le potentiel régional dans les domaines logistique et industriel ; des parcs dédiés de type technopôle visant le développement d'une filière d'excellence ; des sites banalisés destinés à des PMI (20 ha) participant au développement des bassins d'emploi ou des pays ; des parcs tertiaires en périphérie des agglomérations (10 à 20 ha), destinés aux services aux entreprises et enfin des sites voués à l'accueil d'immobilier de bureau en centre des grandes agglomérations.

2) Clarification du champ de l'évaluation

L'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques fait aujourd'hui l'objet d'une évaluation. La première étape de cette évaluation consiste à clarifier le champ de l'évaluation. Il s'agit de définir, de manière stricte, les dimensions auxquelles devra s'attacher la démarche évaluative. Délimiter le champ d'investigation revient donc à la question : « Que veut-on évaluer ? ».

a. Le champ d'investigation

Le champ d'investigation défini par l'évaluateur, suivant la volonté du commanditaire de l'évaluation est le suivant :

Sectoriel : Politique d'Action Foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques.

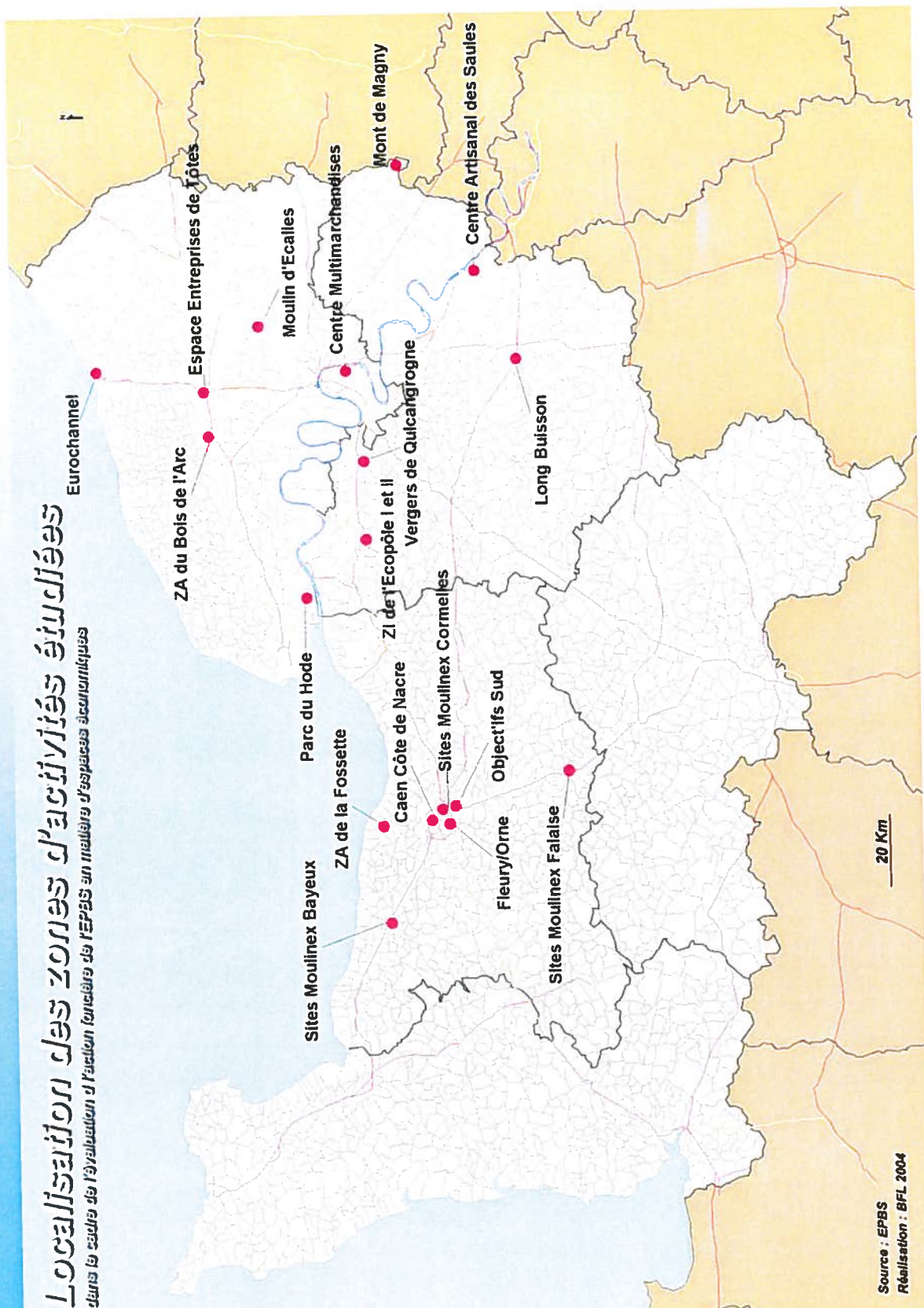
Institutionnel : Différents niveaux d'analyse, local (PLU, SCOT, Contrats d'Agglomération et de Pays), régional (CER), national (DTA) et européen (DOCUP).

Temporel : Sur la période des deux derniers Programmes Pluriannuels d'Interventions 1997-2001 et 2002-2006 (Avant absence de PPI).

Géographique : L'échelle d'évaluation retenue se limite à un échantillon de 20 opérations (Soit 18 sites à vocation économique) choisies par le commanditaire de l'évaluation suivant ses hypothèses opérationnelles. Ces 18 zones d'activités sont présentées sur la carte de localisation suivante.

Localisation des zones d'activités étudiées

dans le cadre de l'évaluation d'impact territorial de l'EPBS au niveau d'espaces économiques



Carte 6 : Carte de localisation des zones d'activités étudiées

Afin de mieux identifier et hiérarchiser les objectifs de l'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques et d'établir les liens de causalité qui existent entre ces différents niveaux d'objectifs, nous avons eu recours à un outil particulier qui est le « **diagramme logique des impacts attendus** » par la politique. Ce diagramme s'inscrit dans la logique de recomposition des impacts escomptés par la politique. Cet outil schématise les liens de causalité entre les réalisations du programme (colonne de gauche), les résultats et les impacts spécifiques jusqu'à l'impact global (colonne de droite).

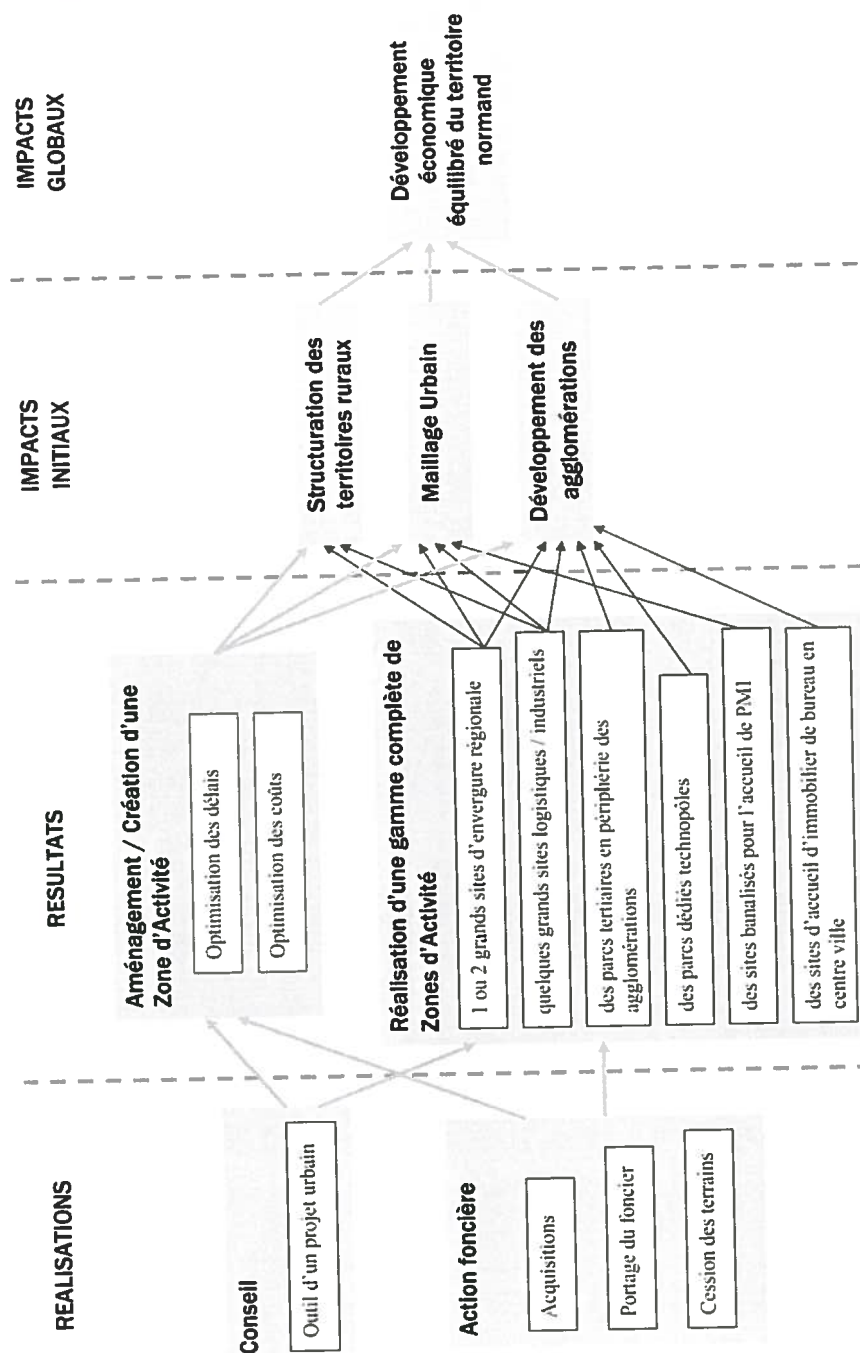


Schéma 2 : Logigramme des impacts attendus (Réalisation BFL, d'après E.Monnier et J.Toulemonde (C3E), 1999, in Commission européenne, « Evaluer les programmes socio-économiques », Collection MEANS.)

b. Les motifs et les usages de l'évaluation

Lors d'une évaluation, il est fortement recommandé de préciser les motifs qui sont à l'origine de la décision d'évaluer et de dresser une liste des utilisateurs potentiels de cette évaluation.

Ainsi, nous avons pu identifier différentes motivations « potentielles » à l'origine de la commande de l'évaluation. Par exemple, le souhait de davantage orienter la demande des collectivités, lors de projets de zones d'activités, par rapport aux principales orientations du PPI en matière économique. Ceci notamment afin d'enrayer un phénomène d'éparpillement des réalisations sur le territoire et de favoriser l'émergence de projets s'inscrivant dans les objectifs du PPI.

L'évaluation ainsi réalisée aura pour principale vocation un usage interne à l'EPBS. Cet usage pourra cependant être élargi aux principaux partenaires de l'EPBS.

Il est également important de préciser quel degré d'évaluation est souhaité. Ainsi, le commanditaire de l'évaluation nous a fait part de sa volonté de ne pas se limiter à de simples conclusions, mais son souhait est d'obtenir des recommandations. Il nous reste à déterminer si ces propositions seront d'ordre opérationnel ou plutôt stratégique.

c. Les objectifs et les questionnements de l'évaluation

Des différents motifs qui ont conduit l'EPBS à initier une démarche évaluative, il a été possible d'identifier, en accord avec le commanditaire, 4 grands objectifs qui tisseront l'ensemble de la toile mise en œuvre pour l'évaluation.

On veut vérifier la cohérence des réalisations auxquelles a participé l'EPBS (échelle temporelle à déterminer) par rapport aux orientations d'action définies au PPI 2002-2006.

On veut vérifier l'adéquation des résultats obtenus lors de la réalisation d'une opération de zone d'activités avec les objectifs initiaux du projet.

On veut évaluer les impacts d'une intervention de l'EPBS en partenariat avec un aménageur, au cours de la réalisation d'un projet à vocation économique.

On veut évaluer l'efficacité des outils proposés par l'EPBS pour le portage foncier dans le cadre de la réalisation d'une zone d'activité.

Tableau 3: Objectifs de l'évaluation (Réalisation BFL)

3) Une évaluation rétrospective à vocation prospective

Durant ce chapitre nous ferons l'exposé des grandes lignes théoriques qui ont servi de trame à l'élaboration de notre stratégie d'évaluation. Nous donnerons une définition succincte de la démarche évaluative, puis nous travaillerons à la transcription des enjeux de l'évaluation identifiés par l'EPBS en véritables questions évaluatives et enfin nous exposerons l'organisation de la démarche cognitive indispensable à la mise en œuvre de l'évaluation.

a. Définition succincte de notre démarche évaluative

L'évaluation, en tant que technique récente, peut se définir comme une branche des sciences sociales. Souhaitant apporter un regard neuf sur le fonctionnement de la société, cette pratique cognitive se prétend également réformatrice notamment dans le milieu de l'action publique.

Chaque évaluation fait appel à une méthode ad hoc construite avec l'accord du commanditaire. Cependant trois grandes familles d'évaluation existent, suivant qu'elle se réalise avant (a priori ou ex ante), pendant (concomitante ou à mi-parcours) ou après l'action (a posteriori ou ex post). En ce qui concerne notre étude, le domaine et les actions à évaluer imposent le recours à divers éléments des techniques de l'évaluation qui peuvent s'apparenter aux démarches réalisées à mi-parcours ou ex post.

En effet, l'évaluation ex post récapitule et juge l'ensemble du programme, et notamment ses impacts. Elle vise à rendre compte de l'utilisation des ressources, de l'efficacité et de l'efficience des interventions et de l'obtention des effets attendus et d'autres inattendus. Elle porte sur les facteurs de réussite ou d'échec, sur la durabilité des résultats et des impacts. Mais notre démarche s'inspire également de la démarche à mi-parcours puisque notre travail a vocation à permettre de tirer des enseignements qui pourront permettre d'apporter des ajustements, si nécessaire. Cette évaluation doit porter un regard critique sur les réalisations et sur les résultats des interventions. Elle apprécie également la bonne gestion financière, ainsi que la qualité du suivi et de la mise en œuvre.

L'aspect qui est peut-être le plus fondamental dans la phase de conception de notre évaluation est la formulation des questions évaluatives. De celle-ci dépendra l'ensemble des orientations de l'évaluation.

b. La problématique de l'évaluation : les questions évaluatives

Dans le but de définir quelles seront les questions évaluatives, il semble indispensable de revenir, dans un premier temps, sur la définition des différents critères d'évaluation, ainsi que sur leur rôle, leur finalité. Pour ce faire nous avons réalisé un graphique procédant de l'ensemble des critères d'évaluation reconnus et nous avons mis en valeur les critères particuliers que nous avons retenus pour la mise en œuvre de la procédure évaluative (cf. page suivante).

En ce qui concerne notre étude, inspirée en partie des démarches évaluatives ex post et à mi-parcours, les questions fondamentales sont relatives à l'efficacité et à l'efficience des interventions mises en œuvre.

Ainsi, à travers la mesure de l'efficacité nous chercherons à savoir si les objectifs formulés sont en voie d'être atteints, à connaître les réussites et les difficultés rencontrées, ainsi que l'adéquation des solutions choisies et mises en place.

Quant à la mesure de l'efficience, il s'agira d'approcher les résultats obtenus, ou mieux encore les impacts produits par les ressources mobilisées. Autrement dit, les effets obtenus sont-ils à la hauteur des moyens engagés ?

A noter que les termes d'efficience et d'efficacité connaissent différentes acceptions suivant qu'ils sont définis dans le cadre d'une évaluation des résultats, ou plus simplement dans le cadre d'un exercice de suivi des réalisations d'une politique. En ce qui concerne notre évaluation, ces deux critères évaluatifs pourraient être regroupés sous le terme de « performance de la politique », car cette notion permet d'englober les termes d'efficacité et d'efficience à la fois pour le suivi et l'évaluation.

La formulation des questions évaluatives constitue le cœur de l'exercice d'évaluation. La question, pour être effective, doit correspondre à une véritable interrogation, à un réel besoin d'information, de compréhension et d'identification de solutions nouvelles. Partant de ces principes, nous avons travaillé en collaboration étroite avec le commanditaire, pour formuler les questions évaluatives qui fondent le socle de l'évaluation.

En ce qui concerne l'évaluation de l'**EFFICACITE** de l'Action Foncière de l'EPBS dans les Zones d'Activités, la question évaluative est la suivante :

Dans quelle mesure les créations de zones d'activités, et leurs impacts, soutenus par l'Etablissement Public de la Basse-Seine répondent-ils de manière satisfaisante aux objectifs que l'établissement s'est fixé depuis 1997 ?

En ce qui concerne l'évaluation de l'**EFFICIENCE** de l'Action Foncière de l'EPBS dans les Zones d'Activités, la question évaluative est la suivante :

Dans quels cas et sous quelles conditions l'intervention de l'Etablissement Public de la Basse-Seine sur une zone d'activités, apporte-t-elle une valeur ajoutée aux résultats du projet ?

Tableau 4 : Les questions évaluatives au fondement de l'évaluation (Réalisation BFL)

c. Organisation de la démarche cognitive

Afin d'accroître l'utilité d'une démarche évaluative pour les acteurs concernés (commanditaire), la réflexion se doit d'être itérative et interactive. Ainsi la démarche proposée comporte un certain nombre de tâches que nous avons accompli, chacune plusieurs fois au cours de l'évaluation et dans un ordre défini en accord avec le commanditaire.

Organisation de la démarche cognitive

1. **Observation** de ce qui se fait au titre de la politique évaluée.
2. Etablir les **limites du champ** de l'évaluation. En s'appuyant pour cela sur les documents officiels, les archives du programme...
3. Arrêter les **objectifs** de l'évaluation. L'évaluateur est en mesure de définir avec les parties prenantes, les attentes implicites qu'elles ont à l'endroit de l'évaluation.
4. Préciser les **questions** auxquelles devra répondre l'évaluation. L'évaluateur est en mesure d'établir une stratégie d'évaluation et de choisir la conception adaptée.
5. Identifier les **systèmes de référence** et les **critères évaluatifs** (indicateurs).
6. Réaliser une **grille d'entretien** et une **fiche opération** (Support de la collecte d'informations). L'observateur choisit le mode de collecte des données en fonction de ses besoins.
7. Mise en œuvre de la **collecte des informations** (fiches opérations, entretiens acteurs). L'évaluateur prépare également les outils pour une communication des résultats.
8. **Traitement** des informations collectées. A l'aide de tables d'indicateurs que l'évaluateur va devoir renseigner.
9. **Résultats** et **conclusions** : remise d'un rapport « **technique** » à l'attention du commanditaire. L'évaluateur et le commanditaire valident ensemble les conclusions définitives du rapport d'évaluation.
10. Validation des **conclusions** et rédaction du rapport « **définitif** ». L'évaluateur met un terme à l'évaluation en rassemblant les éléments de conclusions qui se dégagent de son travail selon les formes convenues avec le commanditaire.

Tableau 5: Organisation de la démarche cognitive (Réalisation BFL, d'après Stake et Gjerde, 1974, « An evaluation of T-City, the twin city institute for talented youth », Chicago)

L'organisation concrète du travail d'évaluation, qui s'échelonne sur une durée totale de trois mois, s'est déroulée suivant un planning élaboré en accord avec le commanditaire de l'étude.

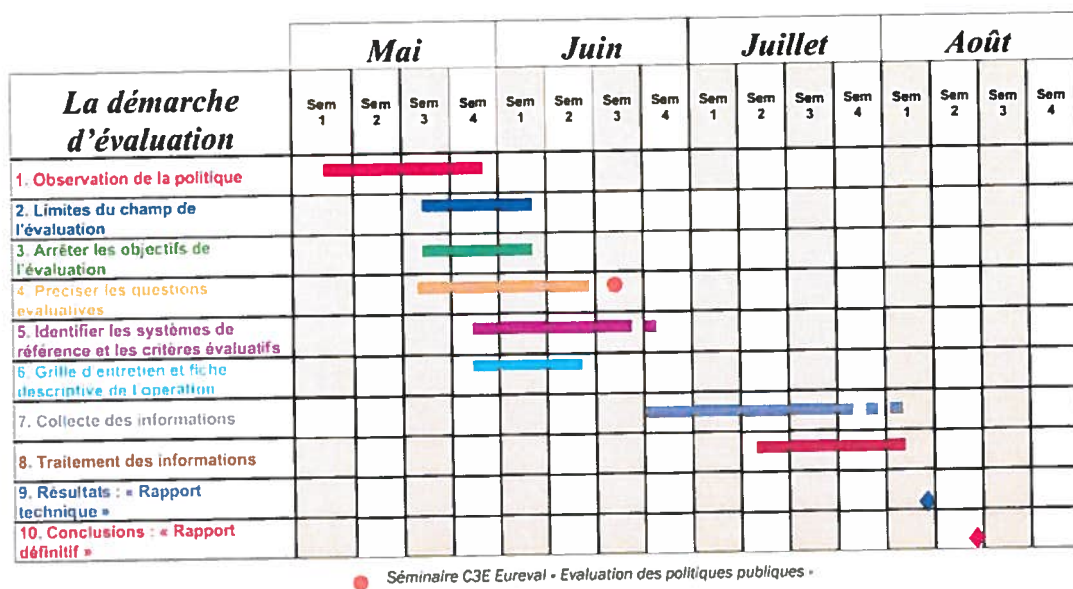


Tableau 6 : Planning de la démarche d'évaluation (Réalisation BFL)

d. Mise en œuvre des critères évaluatifs et des tables d'indicateurs

Le processus d'évaluation se différencie d'un simple bilan dans le fait qu'il laisse une large part à la personnalisation de l'étude, ainsi l'analyse qualitative vient enrichir le bilan quantitatif de l'intervention.

Cependant afin que cette étape d'analyse qualitative soit la plus objective et transparente possible, nous avons établi, en partenariat avec le commanditaire de l'étude, les tables d'indicateurs qui lui permettront de répondre de manière argumentée aux questions évaluatives initialement définies : Efficacité et Efficience de l'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques.

Ces tables d'indicateurs se présentent sous la forme suivante :

Question évaluative (En haut)

Critères évaluatifs correspondant à chaque question (Colonne de gauche)

Données disponibles ou à collecter (Colonne centrale)

Indices et indicateurs à renseigner (Colonne de droite)

Tableau 7 : Tables d'indicateurs : Critères évaluatifs, données collectées, indices et indicateurs (Réalisation BFL)

Evaluation de l'EFFICACITE de l'Action Foncière de l'EPBS dans les Zones d'Activités

Question évaluative

Dans quelle mesure les créations de zones d'activités, et leurs impacts, soutenus par l'Etablissement Public de la Basse-Seine répondent-ils de manière satisfaisante aux objectifs que l'établissement s'est fixé depuis 1997 ?

Critères

Critère d'impact initial : Développement économique

Données collectées

- Date de création de la ZA
- Surfaces commercialisées (total et annuel)
- Nombre d'entreprises implantées
- Date d'implantation des entreprises
- Effectifs salariés des entreprises
- Ressenti des acteurs sur le développement économique du territoire (Développement d'activités induites par la création de la ZA)
- Perspectives d'implantations de nouvelles entreprises
- Proximité d'entreprises et de secteurs d'activités

Indices et Indicateurs

- Taux de commercialisation
- Evolution du taux de commercialisation
- Evolution des effectifs salariés
- Avis pondéré des acteurs sur l'impact de la création de la ZA et de sa commercialisation sur le développement économique du territoire
- Avis pondéré des acteurs sur le développement de filières économiques (effet d'entraînement de la ZA)
- Typologie des ZA suivant la nature du projet envisagé (création, renouvellement, extension, d'une ZA)
- Typologie des ZA suivant leur niveau d'avancement, leur situation par rapport au projet

Critère de résultat : la réalisation d'une gamme complète de zones d'activités

1. Une ou deux zones d'activités d'envergure régionale
2. Quelques grands sites industriels et logistiques
3. Des parcs tertiaires en périphérie des agglomérations
4. Des parcs dédiés technopôles
5. Des sites banalisés pour l'accueil de PMI
6. Des sites d'accueil d'immobilier de bureau

- Localisation de chaque zone d'activité
- Surface de la ZA
- Vocation initiale de la ZA
- Nature des entreprises présentes sur le site
- Nature du bien acquis par l'EPBS
- Nature de l'offre foncière
- Proximité des réseaux autoroutiers, routiers, ferroviaires, fluviaux, aériens.
- Présence d'organismes de formation (Professionnels, Universitaires)

- Typologie des ZA suivant leur taille, leur localisation (leur desserte, leur environnement) et leur vocation initiale
- Comparaison entre la vocation initiale de la ZA et la nature des entreprises présentes actuellement sur le site
- Taux de commercialisation de la ZA

Critère d'impact : le développement économique équilibré du territoire

1. Structuration des territoires ruraux
2. Maillage urbain
3. Développement des agglomérations

- Echelle territoriale de la réflexion pour la création de la ZA
- Membre d'un EPCI, d'un Pays
- Existence d'une politique globale de développement économique (DTA, DocUP, CPER, ScoT, Contrat d'Agglomération, Contrat de Pays)
- Outils fiscaux (Taxe professionnelle)

- Prise en compte d'une politique globale de développement économique dans le projet de création de la ZA
- Définition d'une échelle territoriale d'intervention élargie (Syndicat, EPCI, Pays, Département, Région)
- Réflexion pour la création de la ZA dans le cadre du volet foncier d'un contrat d'agglomération, d'un contrat de Pays
- Mise en place d'une TPU ou adaptation de la TP

Evaluation de l'EFFICIENCE de l'Action Foncière de l'EPBS dans les Zones d'Activités

Question évaluative

Dans quels cas et sous quelles conditions l'intervention de l'Etablissement Public de la Basse-Seine sur une zone d'activités, apporte-t-elle une valeur ajoutée aux résultats du projet ?

Critères

Critère de ressource : le rôle de l'EPBS dans la réalisation du projet foncier

1. Implication de l'EPBS au cours de la réflexion en amont du projet de ZA
2. Traduction des objectifs en terme de besoins fonciers
3. Connaissance du marché foncier
4. Anticipation des impacts fonciers
6. Suivi et inflexions du projet foncier

Données collectées

- Niveau d'implication de l'EPBS dans le projet de création de la ZA
- Axes stratégiques et objectifs visés par la collectivité en accord avec l'EPBS
- Partenaires associés
- Connaissance du marché foncier et perspectives d'évolution
- Suivi et inflexions du projet foncier par l'EPBS
- Estimation du rythme de production foncière
- Estimation des surfaces à acquérir
- Estimation des délais d'acquisition

Indices et Indicateurs

- Participation à la réflexion en amont : réalisation d'études préalables à l'aménagement, association à des études...
- Appréciation du rôle de conseil de l'EPBS pour le montage du projet foncier (estimation des durées, des coûts de maîtrise du foncier)
- Niveau de satisfaction quand au rôle de conseil de l'EPBS
- Association de l'EPBS à la réflexion des volets fonciers de contrat d'agglomération ou de pays.
- Nature des partenaires associés à la réflexion en amont du projet et à la réalisation (financiers, aménageurs, etc...)
- Appréciation des partenaires quant à la plus value d'une implication de l'EPBS dans la détermination du projet foncier

Evaluation de l'Action Foncière de l'E.P.B.S en matière d'espaces économiques Table des Indicateurs

Critère de ressource : les modalités d'intervention de l'EPBS	
1. Choix des modalités de l'intervention 2. Soutien technique à la collectivité 3. Optimisation des délais d'exécution 4. Meilleures conditions financières	<ul style="list-style-type: none"> - Nature de la convention signée entre la collectivité et l'EPBS - Durée du portage foncier - Surfaces acquises par l'EPBS - Surfaces brutes de la ZA - Procédures mises en œuvre par l'EPBS pour la maîtrise du foncier (amiable, expropriation...) - Modalité de la mise à disposition du bien acquis (Convention d'Occupation Précaire, Bail Commercial, etc...) - Date d'acquisition des surfaces - Montant de l'acquisition - Date de rachat des terrains par la collectivité ou par l'aménageur - Montant du rachat par la commune (+ frais financiers) - Surfaces dont l'acquisition a fait l'objet d'un report - Date de report d'acquisition - Durée du report d'acquisition - Pénalités de report encourues
	<ul style="list-style-type: none"> - Durée du portage initialement définie / Durée du portage réelle - Date de signature du contrat / date d'acquisition / date de cession - Surfaces brutes ZA / Surfaces acquises EPBS - Nombre de procédures amiables, d'expropriations - Montant acquisition / Montant cession - Appréciation des partenaires sur les conditions financières d'acquisition et de portage par l'EPBS

Evaluation de l'Action Foncière de l'E.P.B.S en matière d'espaces économiques

Table des Indicateurs

Critère de réalisation : la plus-value d'une intervention de l'EPBS au cours de la réalisation d'une Zone d'activités	
<p>1. L'intervention de l'EPBS a permis d'aller plus loin sur certains aspects de la réalisation de la ZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de satisfaction des partenaires quand au rôle de l'EPBS dans la définition du projet de création de ZA - Niveau de satisfaction des partenaires de l'EPBS quant aux délais d'exécution du projet foncier - Niveau de satisfaction des partenaires de l'EPBS des conditions financières d'intervention de l'EPBS - Niveau de satisfaction des partenaires du point de vue des modalités d'intervention de l'EPBS - Estimation de l'impact d'une intervention de l'EPBS sur la qualité du développement de la ZA
<p>2. L'intervention de l'EPBS a permis d'optimiser les conditions de réalisation de la ZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte des objectifs initiaux - Rôle de l'EPBS lors de la création d'une ZA - Attentes des partenaires envers l'EPBS - Avantages et inconvénients d'une intervention de l'EPBS - Pertinence des outils mis en œuvre par l'EPBS

e. Elaboration d'une méthode de collecte des informations

Nous avons été amenés à mettre en place une méthode pour la collecte des données et des informations nécessaires au renseignement des différents indicateurs définis précédemment. Cette méthode se résume en trois étapes.

Dans un premier temps, nous avons constitué un fichier, grâce à la base de donnée « ADELE » (EPBS), rassemblant toutes les données quantitatives sur la nature de l'intervention menée par l'opérateur foncier, sur les 20 opérations étudiées. Ce fichier permet de recenser les dates de prise en charge, les conditions contractuelles de cette prise en charge, les procédures mises en œuvre, les surfaces acquises et cédées ainsi que leur prix, de chaque opération.

Afin de compléter cette première étape quantitative, nous avons procédé à l'interview de chacune des Cellules Foncières (5 CF) ayant en charge les différentes opérations, ce qui nous a permis de mieux appréhender de manière qualitative le contexte de chacune des interventions de l'EPBS. Le but était de compléter l'information en ce qui concerne les aspects opérationnels des projets, leur stade de réalisation, etc...

Enfin, dans un troisième temps nous avons mené une étude qualitative sur le terrain. Pour ce faire, nous avons mis en œuvre une procédure de collecte d'informations quantitatives et qualitatives auprès des partenaires de l'EPBS pour chaque intervention. Cette procédure de collecte se résume à la réalisation d'un guide d'entretien semi-directif suivant chronologiquement les différentes étapes des opérations (Objectifs initiaux du projet, justification de l'intervention et intervention de l'EPBS, ...). La difficulté de cette étape réside dans le fait que les informations collectées doivent dépasser le simple constat de l'état actuel des zones d'activités. Ainsi, nous avons également été amenés à analyser des facteurs indirects d'une intervention de l'EPBS, tels que les aménagements, les équipements et l'environnement économique proposés sur le site ou encore l'impact des opérations sur l'emploi et l'économie locale de manière générale.

Les informations recueillies à travers l'ensemble de ces procédures sont présentées sous la forme d'une fiche d'évaluation exhaustive. Grâce aux 27 entretiens réalisés, 16 Fiches d'évaluation ont pu être renseignées (cf. Tome 2 : Fiches évaluation).

Voici présenté l'outil qui a servi à la réalisation de ces entretiens et de ces fiches, ainsi que la liste des partenaires de l'EPBS ayant été rencontrés.

- **La Fiche évaluation et le guide d'entretien**

Figure 1 : Présentation des données collectées à travers la fiche d'évaluation (Réalisation BFL)

Objectifs initiaux du projet et objectifs globaux

1. Quels étaient les objectifs initiaux lors de la création de la zone d'activités ? Les objectifs de la collectivité, de l'aménageur et de l'EPBS ?
2. A quelles problématiques territoriales, ces objectifs répondaient-ils ?
3. Les objectifs s'inscrivent-ils dans une réflexion à une échelle territoriale élargie ?
4. Les objectifs initiaux ont-ils connu une évolution au cours de la formalisation du projet ? Comment ont-ils évolué et sous l'impulsion de quel acteur, de quel phénomène ?
5. Comment les objectifs ont-ils évolué au fil de la réalisation et de la commercialisation de la zone d'activité ?
6. Pour vous, les objectifs initiaux ont-ils été atteints ? Nécessiteraient-ils d'être réajustés ?

Justification de l'intervention de l'EPBS

7. L'EPBS a-t-il contribué, de manière directe ou indirecte, à atteindre les objectifs qui prévalaient à la réalisation de votre projet ? De quelle manière ?
8. Pourquoi avez-vous eu recours à l'intervention de l'EPBS ?
9. Quels furent, d'après vous, les critères d'intervention de l'EPBS sur cette opération ?
10. Quelles sont vos attentes envers l'EPBS ? L'EPBS répond-il à vos attentes ?
11. Quels sont, pour vous, les principaux avantages d'une intervention de l'EPBS ? Les inconvénients ?
12. Quel est, pour vous, le rôle de l'EPBS lors de la création d'une zone ou d'un parc d'activité ?

L'intervention de l'EPBS

13. Pouvez-vous décrire les modalités d'intervention de l'EPBS sur la zone d'activité ? Cadre contractuel, durée et conditions financières du portage foncier ?
14. Comment s'est déroulée la phase de la formule de portage du foncier ? Selon vous, est-il pertinent ?
15. Les outils et les ressources engagés dans l'action foncière en matière d'espaces économiques vous semblent-ils pertinents ?
16. Comment s'est déroulée la phase ? Le rachat des terrains lors de l'achèvement du portage par l'EPBS ?
17. Avez-vous anticipé ou retardé la durée de ce portage ?
18. Pensez-vous que l'action de l'EPBS pourrait être améliorée ? A quel niveau ?
19. Comment s'est déroulée la coordination entre tous les acteurs, autres partenaires du projet (collectivités, institutions, opérateurs, partenaires privés...) ?

Enjeux d'une politique d'action foncière en matière d'espaces économiques

20. L'action foncière de l'EPBS, en matière d'espaces économiques, répond-elle, d'après vous, à des problématiques d'aménagement et de développement du territoire ?
21. Comment jugez-vous l'évolution, depuis 1997, des grandes orientations de l'action foncière de l'EPBS ?
22. Selon vous, l'EPBS a-t-elle contribué à appuyer les orientations d'une politique nationale et/ou, régionale d'aménagement et de développement ?
23. Quelles pourraient être vos attentes vis-à-vis de cette démarche d'évaluation de l'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques ?

Acteurs rencontrés

Structure
Fonction
Compétence

Zone d'Activités
Maître d'Ouvrage

Évaluation de l'Action Foncière de l'Établissement Public de la Suisse Romande en matière d'espaces économiques

Sommaire
de la Fiche Opération

Candidature et niveau de développement de la Zone d'Activités

Mise en contexte
1
Descriptif de l'offre foncière
1
Développement des Activités
2
Environnement et Aménités
2
Services proposés
2

Descriptif de l'opération d'aménagement de la Zone d'Activités

Déclinaison du projet
3
Qualité des actions foncières
4

Mise en contexte dans le paysage communal et intercommunal
(proximité de centres urbains)
Intégration dans les projets de territoire (pays, bassin de vie)
Localisation vis-à-vis des grandes infrastructures existantes ou en projet.
Proximité d'entreprises et de secteurs d'activités.

Descriptif de l'Offre Foncière

Nature de l'offre et Modalités de vente

Terrains / Bâti
Vente / Location
Prix moyen au m² H.T (source/année)

Superficies

Surface brute :
Surface utile :
Surface aménagée disponible :
Surface dispo. à aménager :
Surface commercialisée :
Propriétés de la coll. (ou de l'aménageur) :
Surface propriété de l'EPBS :

Développement des Activités

Activités en présence

Vocation fonctionnelle initiale et actuelle :
Taux d'occupation actuel :
Effectifs salariés totaux :
Nombre d'entreprises implantées depuis la création de la ZA :

Nom de l'entreprise
Nature de l'activité
Effectifs salariés
Année d'implantation
Surface occupée

Perspectives d'évolution (futurs implantations)

Environnement et aménités de la Zone d'Activités

Desserte et accessibilité

- Desserte routière, autoroutière : Proximité d'un échangeur périphérique à 2*2 voies ; proximité, raccordement et facilité d'accès à l'autoroute ; réseau de routes départementales.
- Desserte maritime et/ou fluviale : Proximité d'un port maritime ; importance et fréquence des liaisons maritimes (voyageurs et marchandises) ; chenaux existants (gabaris, entretien), ports et villes desservis, importance et fréquence du trafic fluvial.
- Desserte ferroviaire : Proximité d'une gare ferroviaire ; existence d'une ligne TGV ; embranchement fer de la zone d'activité.
- Desserte aérienne : Proximité d'un aéroport national et/ou régional (importance et fréquence des liaisons aériennes voyageurs et marchandises) ; proximité d'un aérodrome.

Aménagements et équipements

- Description du réseau viarie : Voies internes : aires de stationnement ; espaces verts ; complémentarité avec autres réseaux ; sécurisation des différentes circulations (poids lourds, voitures, cyclistes, piétons).
- Réseaux d'eau, d'assainissement : Eau potable et eau brute industrielle : Taille des conduites et matériaux utilisés ; fournisseur et prix de l'eau ; nature de l'exploitant ; consommation en m³ ; négociabilité de contrats spécifiques ; Réseau unitaire ou séparatif pour les eaux pluviales et usées ; raccordement à un équipement (bassin de rétention, de décantation, STEP, système de confinement des polluants accidentés).
- Réseaux électrique, gaz : Puissance des lignes (haute, moyenne, basse tension) ; réseau électrique aérien ou souterrain ; fournisseur et prix de l'électricité ; nature de l'exploitant ; négociabilité de contrats spécifiques ; Raccordements possibles et gazoducs existants ; fournisseur et prix du gaz ; nature de l'exploitant.
- Réseau de télécommunication : Équipements téléphoniques et télématiques ; nature du ou des réseaux et niveau du débit ; fournisseur et tarifs ; nature de l'exploitant.
- Traitement des espaces publics : Espaces verts (végétaux et types de plantations) ; signalétiques internes et aux abords (harmonisée ou litée) ; mobilier urbain ; qualité paysagère ; prescriptions architecturales ; traitement des entrées de la zone d'activité
- Conception architecturale : Organisation des parcelles (adapté aux besoins des entreprises) ; recommandations et prescriptions architecturales pour les bâtiments ; cultures et abords des bâtiments ; qualité des enseignes.
- Aspects environnementaux : Système de Management Environnemental (Pratique de construction, d'adaptation, d'exploitation, de déconstruction) ; Norme environnementale (Eco conception HQE, écoconstruction, dépollution, confort et santé de l'environnement intérieur des entreprises)

Services proposés sur la Zone d'Activités

Services professionnels

- Les services proposés aux entreprises : Présence d'entreprises de services aux entreprises : Hôtel d'entreprises ; ateliers rebels ; pépinière d'entreprises (tableau sur un secteur d'activité ou généraliste) ; incubateur ; salles de réunion...

- Les services collectifs : Collecte des déchets industriels banals (DIB) et Spéciaux (DIS) ; collecte des ordures ; stop ; gardiennage ; sécurité incendie ; data center ; service postal ; couriers...

Qualité du cadre de vie et du cadre de travail

Transports collectifs (moyen de transport) ; complémentarité avec d'autres réseaux (routier, cyclable, piétonnier) ; Hébergement et restauration ; Inscriptions sportives et de loisirs ; Services culturels ; Logements et habitats ; Services sociaux et de santé.

- Les formations sociales, universitaires et professionnelles

Descriptif du Projet Foncier Local

Définition du projet de création de la zone d'activités

- La formalisation du projet de création de la zone d'activités

Origines de la réflexion pour la création d'une ZA
Partenaires associés à la réflexion
Objectifs initiaux du projet de création d'une ZA
Date de création de la zone d'activité

- La formalisation du programme d'actions foncières

Axes stratégiques et objectifs visés
Définition d'actions d'organisation de la connaissance et d'actions foncières opérationnelles
Modalités de mise en œuvre et organisation des partenariats

- Échelle territoriale de mise en œuvre des actions foncières

Prise en compte d'une politique globale de développement économique (DTA, DocUP, Soot, Charte de Pays, autres...). Définition d'une échelle territoriale d'intervention (intercommunalité, Pays). Outils contractuels (Contrat de Plan, d'Agglomération, de Pays). Outils juridiques de l'intervention publique foncière (Statut de la Zone d'Activité). Outils fiscaux et financiers (FPU, ...)

- Organisation de la maîtrise d'ouvrage

Pilotage de la maîtrise d'ouvrage et animation de la maîtrise d'ouvrage
Coordination avec les autres partenaires du projet (collectivités, institutions, opérateurs, partenaires privés, ...)
Volonté politique et mobilisation forte des élus locaux, élu responsable du projet foncier/Conduite du projet foncier local, (régie, prestataire de services)

Conduite des actions foncières par l'EPBS

- La rôle de l'EPBS dans l'action foncière

Niveau d'implication de l'EPBS dans le projet

- L'intégration des différents temps de l'action foncière

Traduction des objectifs de développement en besoins fonciers
En terme quantitatifs : estimation du rythme de production foncière
En terme qualitatifs : suivant la nature de l'opération envisagée

- Prise en compte des contraintes foncières

Connaissance du marché du foncier et perspectives d'évolution
Outil d'aide à la connaissance des enjeux du foncier (Observatoire du foncier, Référentiel foncier, diagnostic foncier, ...)

Anticipation des impacts fonciers (variation des prix et des volumes de transaction)

Suivi et influences du projet foncier

Évaluation de l'impact sur le territoire, sur le développement économique

- Cadre d'intervention de l'EPBS

Cadre réglementaire de l'intervention de l'EPBS :

Partenaires signataires de la convention :

Nature de la donation EPBS :

Date de prise en charge par l'EPBS :

Période d'intervention de l'EPBS :

Conditions d'acquisitions :

Durée du portage initialement conventionnée :

Nature des Avantages au contrat :

	Acquisitions	Échanges	Cessions
Années			
Surfaces			
Sur Tot			
Montant			

- Évolution du cadre d'intervention

Reports / anticipations des rachats :

Motivations des reports / anticipations de rachats :

Stock EPBS actuel :

Perspectives de rachats :



Implication de l'EPBS lors de la réflexion préalable (Contrat d'Agglomération)

Partenaires :

▪ Les acteurs rencontrés

Afin de justifier le panel des acteurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation, rappelons que les maîtres d'ouvrage publics des opérations étudiées peuvent être des Communes, des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (de communes ou d'agglomération), des Syndicats d'Expansion Economique, des Chambres Consulaires ou des Conseils Généraux. Dans certains cas ils sont assistés dans cette tâche par des Assistants à Maître d'Ouvrage qui peuvent être des Sociétés d'Economie Mixte. Les Agences Départementales de Développement Economique participent quant à elles, en amont aux études préalables et, en aval à la commercialisation des sites.

Nous avons donc rencontré un panel d'acteurs composé :

De Communes (Maîtres d'Ouvrage)

- Martin-Eglise (Eurochannel)
- Yerville (Bois de l'Arc)
- Douvres-la-Délivrande (ZA de la Fossette)
- Gisors (ZAC du Mont de Magny)
- Saint-Just (Centre artisanal des Saules)
- Tôtes (Espace entreprises)
- Pont-Audemer (ZI de l'Ecopôle)
- Caen (Caen Côte de Nacre)
- Bourg-Achard (Vergers de Quicangrogne)

D'Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (Maîtres d'Ouvrage)

- Communauté d'Agglomération de Caen La Mer (Object'ifs Sud et Fleury sur Orne)
- Communauté d'Agglomération d'Evreux (ZAC du Long Buisson)
- Communauté d'Agglomération des Portes de l'Eure (Centre Artisanal des Saules)
- Communauté de Communes de Pont-Audemer (ZI de l'Ecopôle)
- Communauté de Communes du Roumois Nord (Vergers de Quicangrogne)
- Communauté de Communes du Moulin d'Ecalles (ZA du Moulin d'Ecalles)

De Chambres Consulaires (Maîtres d'Ouvrages)

- Chambre de Commerce et d'Industrie du Havre (Parc du Hode)
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen (Centre Multimarchandises)
- Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Eure (ZAC du Long Buisson)

De Conseils Généraux (Maîtres d'Ouvrage)

- Conseil Général du Calvados (Sites Moulinex)

De Sociétés d'Economie Mixte (Assistances à Maître d'Ouvrage)

- Eure Aménagement Développement (EAD, Mont de Magny)
- Société Hérouvillaise d'Economie Mixte pour l'Aménagement (SHEMA, Moulinex, ZI de l'Ecopôle)
- Normandie Aménagement (Object'ifs Sud et Fleury sur Orne)

De Comités d'Expansion Economique

- Comité d'Expansion Economique de l'Eure (C3E)
- Agence de Développement Economique Rouennaise (ADEAR)
- Seine Maritime Expansion (SME)
- Agence de Développement Economique de l'Agglomération de Caen La Mer (Synergia)

Tableau 8 : Liste des acteurs rencontrés

f. Synthèse des informations collectées : les tables d'indicateurs

Les informations collectées lors de ces 27 entretiens sont synthétisées sous la forme de six tableaux, correspondant aux six tables d'indicateurs découlant des critères évaluatifs définis et présentés dans la partie d. Mise en œuvre des critères évaluatifs et des tables d'indicateurs.

Ces tables d'indicateurs renseignées servent de matière première à l'analyse et l'évaluation de l'action foncière de l'EPBS en matière d'espaces économiques. Ainsi afin de pouvoir argumenter les conclusions qui sont présentées lors de l'analyse, ces tables sont réparties dans les différents chapitres de la troisième partie, suivant qu'elles traitent de l'Efficienne ou de l'Efficacité.

Tableau 9 : Les tables d'indicateurs renseignées (Réalisation BFL)

■ Critère d'impact initial : Développement économique

Critère d'impact initial : Développement économique

EFFICACITE

Nom de la Zone d'Activités		Indices et indicateurs									
		Nature du projet	Commercialisation	Emplois	Date / Durée Opération	Niveau d'avancement	Perspectives	Impact			
Eurochannel		existant	50%	650 (1000)	1989	15	en cours commerc.	+			
Long Bulisson		création	55%	NC (2000)	1997	7	début commerc.	++			
Moulin d'Escalles		création	60%	150 (400)	1991	13	fin de commerc.	+			
Objectifs Sud		création	12%	200	1995	9	début commerc.	++			
Mont de Magny		extension	32%	NC	1997	7	en cours commerc.	+			
Fleury/Orne		création	2%	NC	1994	10	début commerc.	NP			
ZA de la Fosselette		extension	50%	NC	1989	15	en cours commerc.	NP			
Sites Moulinex (3)		renouvellement	50%	313	2002	2	en cours commerc.	++			
Caen Côte de Nacre		renouvellement	-	-	1997	7	pas commerc.	NP			
Vergers de Quicangrogne		création	85%	250	1992	12	fin de commerc.	+			
Espace Entreprises de Tôtes		extension	0%	200	1996	8	en cours commerc.	-			
ZA du Bois de l'Arc		extension	9%	45	1991	13	en cours commerc.	+			
Centre Artisanal des Saules		création	-	-	1997	7	pas commerc.	NP			
Centre Multimarchandises		création	100%	1000	1987	17	fin de commerc.	++			
ZI de l'Ecopôle I et II		extension	55%	NC	1978	26	en cours commerc.	NP			
Parc du Hode		création	70%	NC	1992	12	fin de commerc.	++			

Totaux		Moyenne	Totaux	Ecart	Totaux	Totaux
16 Fiches évaluation	2 existants	45%	Réel : 2 808	Première op : 1978	2 pas commerc.	Nb : 1
18 Zones d'Activités	8 créations	(sur 14 opérations)	Potentiel () : 5 208	Dernière op : 2002	7 en cours commerc.	Nb + : 5
20 Opérations	4 extensions	max 100%	NC : 5		3 début commerc.	Nb ++ : 6
	2 renouvellements	min 0%			4 fin commerc.	NP : 4

Légende :		Légende :		Légende :		Légende :	
Fiches évaluation réalisées	Site déjà existant	Taux de commerc° =	Création ou	Année de signature de la	Pas commercialisé	- 5 et +	Impact
Nombre de zones d'activités	Création ex-nihilo	Surface commercialisée	ou maintien	convention avec l'EPBS	Début de la commerc.	5 à 10 : +	estimé par les
Nombre d'opérations	Extension de zone	/	indirect d'emplois	Nombre d'années	Commerc. en cours	+ 10 : ++	acteurs locaux
	Renouvellement de zone	Surface Utile	Potentiel ()	d'existence de la zone	Fin de commercialisation	Non Précisé	- / + / ++ / NP
	zone existante						

- Critère de résultat : la réalisation d'une gamme complète de zones d'activités

Critère de résultat : la réalisation d'une gamme complète de zones d'activités

EFFICACITE

Nom de la Zone d'Activités	Indices et indicateurs				
	Taille de la ZA	Nature dotation	Environnement	Vocation	Occupation
Eurochannel	78	Dev. Agglo. struct.	Périph. Dieppe (+)	Industrielle / Tertiaire	Industrielle / Tertiaire
Long Buisson	100	Dev. Agglo. struct.	Périph. Evreux (+)	Logistique / Mixte	Logistique / Tertiaire
Moulin d'Écalles	12	Act. Fonc. Diffuse	Diffuseur autoroute	Mixte	Mixte
Objectifs Sud	102	Dev. Agglo. struct.	Périph. Caen (+)	Indus. / Commerce / Tert.	Logistique / Tertiaire
Mont de Magny	25	Maillage Urbain	Périph. Gisors (-)	Mixte	Mixte
Fleury/Orne	80	Dev. Agglo. struct.	Périph. Caen (+)	Tertiaire / Commerciale	Tertiaire / Artisanale
ZA de la Fossette	24	Dev. Agglo. struct.	Périph. Douvres (-)	Artisanale	Mixte
Sites Moulinex (3)	36	Dev. Agglo. struct.	Périph. Agglo. (+/-/-)	Industrielle	Logist. / Tert. / Indus. / Artisan.
Caen Côte de Nacre	50	Dev. Agglo. struct.	Périph. Caen (+)	Industrielle / Commerciale	Industrielle / Commerciale
Vergers de Quicangrogne	42	Act. Fonc. Diffuse	Diffuseur autoroute	Logistique	Logistique
Espace Entreprises de Tôtes	30	Act. Fonc. Diffuse	Diffuseur autoroute	Industrielle / Mixte	-
ZA du Bois de l'Arc	52	Act. Fonc. Diffuse	Diffuseur autoroute	Logistique	Commerce / Indus. / Artisan
Centre Artisanal des Saules	10	Maillage Urbain	Périph. Vernon (-)	Artisanale / Commerciale	-
Centre Multimarchandises	45	Dev. Agglo. struct.	Périph. Rouen (+)	Logistique	Logistique
ZI de l'Ecopôle I et II	92	Maillage Urbain	Périph. Pont-Audamer (-)	Industrielle	Mixte / Eco-Indus.
Parc du Hode	116	Act. Fonc. Diffuse	Périph. Le Havre (+)	Industrielle / Logistique	Industrielle / Logistique
Totaux	Totaux	Totaux	Totaux	Totaux	Concordances / Différences
16 Fiches évaluation	894 ha	Dev. Agglo. : 8	Périph. Agglo. (+) : 8	Dédiée (1) : 6	Concordant : 7
18 Zones d'Activités	50 à 150 ha : 7	Maill. Urb. : 3	Périph. Agglo. (-) : 6	Mixte (2) : 5	Différent : 7
20 Opérations	20 à 50 ha : 7	Act. Fonc. Diff. : 5	Diffuseur auto. : 4	Mixte (+ de 2) : 5	
	10 à 20 ha : 2				
Légende : Fiches évaluation réalisées Nombre de zones d'activités Nombre d'opérations	Légende : Taille en hectares max min	Légende : Développement Agglo. Structurante Maillage Urbain Action Foncière Diffuse	Légende : Périphérie grande aggro + de 50 000 habs (+) Périphérie petite et moyenne aggro - de 50 000 habs (-)	Légende : Vocation initiale Site dédié (1 activité) Site mixte (+ de 2 activités)	Légende : Occupation réelle du site Comparaison Vocation initiale / Occupation réelle du site

- Critère d'impact : le développement économique équilibré du territoire normand

Critère d'impact : le développement économique équilibré du territoire

EFFICACITE

Indices et Indicateurs			
Nom de la Zone d'Activités	Stratégie globale	Echelle Territoriale	Outils fonciers EPBS
Eurochannel	NP, Contrat d'Agglomération	SIVU (2 communes - 360000 hab) / CA	Convention de Réserve Foncière
Long Buisson	SCoT, Contrat d'Agglomération	Commune / CA (37 communes - 80000 hab)	Programme d'Action Foncière
Moulin d'Ecalles	PAR Entre Seine et Bray	CC (25 communes - 10000 hab) / Pays	Convention de Réserve Foncière
Objectifs Sud	SDAU, Contrat d'Agglomération	Commune / CA (29 communes - 220000 hab)	Programme d'Action Foncière
Mont de Magny	NP	Commune (12000 hab) / CC	Convention d'Action Foncière
Fléury/Orne	SDAU, DTA, Contrat d'Agglomération	Commune / CA (29 communes - 220000 hab)	Programme d'Action Foncière
ZA de la Fossette	Schéma Directeur	Commune (5000 hab) / CC	Convention de Réserve Foncière
Sites Moulins (3)	NP	Département	-
Caen Côte de Nacre	SDAU	Commune (115000 hab)	TPU
Vergers de Quicangrogne	SCoT, Contrat de Pays, DTA	CC (18 communes - 40000 hab) / Pays	TPZ
Espace Entreprises de Totes	NP	SIVU (2 communes - 3000 hab) / CC	-
ZA du Bois de l'Arc	NP	Commune (2200 hab) / CC	-
Centre Artisanal des Saules	Contrat d'Agglomération	Commune (1300 hab) / CA	- / TPU
Centre Multimarchandises	Schéma Directeur	Aire urbaine CCI (400000 hab)	- / TPU
ZI de l'Ecopôle I et II	SD, DTA, SCOT, (Contrat de Pays)	Commune / CC (14 communes - 18000 hab)	TPZ / TPU
Parc du Hode	SDAU, DTA	Aire urbaine CCI (250000 hab)	Convention de Réserve Foncière
Totaux			
16 Fiches évaluation	DTA : 3	SIVU : 2 / 0 CC : 2 / 3 + 1 CA : 0 / 3 + 2	Totaux
18 Zones d'Activités	SDAU : 5	Pays : 0 / 2 Aire urbaine : 2 CCI	Conv. de Réserve Foncière : 10
20 Opérations	Cont. Agglo. : 4	Commune : 4 + 5 / 0	Conv. d'Action Foncière : 2
	Autres : 2	Département : 1	Prog d'Action Foncière : 3
Totaux			
			TPU : 8
			TPZ : 3
			- : 9

Légende : Fiches évaluation réalisées Nombre de zones d'activités Nombre d'opérations	Légende : SIVU : Syndicat à Vocation Unique CC : Communauté de Communes CA : Communauté d'Agglomération Initialement / Repris ou Relayé par Signataire convention	Légende : Convention de Réserve Foncière Convention d'Action Foncière Programme d'Action Foncière
		Légende : TPU : Taxe Pro. Unique TPZ : Taxe Pro de Zone

■ Critère de ressource : le rôle de l'EPBS dans la réalisation du projet foncier

Critère de ressource : le rôle de l'EPBS dans la réalisation du projet foncier

EFFICIENCE

Indices et indicateurs						
Nom de la Zone d'Activités	Réflexion amont	Appréciation Conseil	Association	Partenaires	Procédures	Plus-Value Implication
Eurochannel	N / O	+	+	SIVU / SEM / EPBS	(ZAD) ZAC	++
Long Buisson	O	++	++	CA / EPBS / SAFER	ZAC	++
Moulin d'Ecalles	N	+	+	CC / EPBS / SAFER	Lotissement	++
Object'ifs Sud	N / O	++	++	CA / SEM / EPBS	(ZAD) ZAC	++
Mont de Magny	N	++	+	C / SEM / EPBS	ZAC	++
Fleury/Orne	N / O	++	++	CA / SEM / EPBS	(ZAD) ZAC	++
ZA de la Fossette	N / O	+	+	C / EPBS / CC	Lotissement	+
Sites Moulinex (3)	N	++	+	CG / SEM / EPBS	NP / ZAC	+
Caen Côte de Nacre	O	++	++	C / EPBS	Lotiss. / ZAC	++
Vergers de Quicangrogne	N	++	+	CC / EPBS / SAFER	ZAC	++
Espace Entreprises de Tôtes	O	+	+	SIVU / SEM / EPBS / SAFER	Lotissement	++
ZA du Bois de l'Arc	N	+	+	CC / EPBS / SAFER	Lotissement	+
Centre Artisanal des Saules	N / O	++	++	C / EPBS / CA	Lotissement	++
Centre Multimarchandises	N	+	+	CCI / EPBS	(ZAD) Lotissement	+
ZI de l'Ecopôle I et II	O	++	++	C / CC / EPBS	NP / ZAC	++
Parc du Hode	N	+	+	CCI / EPBS	Lotissement	+
Totaux	Totaux	Totaux	Totaux	Totaux	Totaux	Totaux
16 Fiches évaluation	O : 8			C : 5 SIVU : 2	ZAD : 4	
18 Zones d'Activités	N : 11	++ : 7	++ : 10	CC : 5 CA : 4 CG : 1	ZAC : 8	++ : 5
20 Opérations	N / O : 5	++ : 9	++ : 6	CCI : 2 SEM : 6	Lotiss. : 8	++ : 11
				EPBS : 16 SAFER : 5	NP : 2	
Légende : Fiches évaluation réalisées Nombre de zones d'activités Nombre d'opérations		Légende : Estimation des acteurs locaux + : Conseil limité ++ : Conseil élargi		Légende : Estimation des acteurs locaux + : plus-value d'une implication de l'EPBS limitée ++ : plus-value forte		
Légende : O : Oui Co-financement études Participation au volet foncier du contrat d'agglomération Autres... N : Non N / O : initialement / aujourd'hui		Légende : Estimation des acteurs locaux + : Association limitée (financière) ++ : Association élargie (réflexion)		Légende : ZAD : Zone d'aménagement Différé ZAC : Zone d'Agt Concerté Lotissement Initialement / Changement de proc. NP: Non Précisé		
				Légende : CC : Commune CC : Communauté de Communes CA : Com. Agglo. CG : Conseil Général CCI : Ch. de Commerce et d'Industrie SIVU : Syndic. Vocation Unique EPBS : SAFER		

■ Critère de réalisation : la plus-value d'une intervention de l'EPBS

Critère de réalisation : la plus-value d'une intervention de l'EPBS

EFFICIENCE

Indices et Indicateurs						
Nom de la Zone d'Activités	Atteinte objectifs	Rôle de l'EPBS	Satisfaction Intervention	Prix de Cession Moyen	Pertinence outils	Estimation Impact
Eurochannel	(++)	+	++	2,7	+	+
Long Buisson	(++)	++	+	4,7	+	++
Moulin d'Écalles	+++	+	++	0,75	++	+
Object'ifs Sud	(++)	++	++	3,3	+	++
Mont de Magny	++	++	+	2,8	+	+
Fleury/Orme	(+)	++	++	4	++	NP
ZA de la Fossette	+	+	+	2,1	++	NP
Sites Moulinex (3)	(++)	++	++	5,6	++	+
Caen Côte de Nacre	()	++	++	89,1	++	NP
Vergers de Quicangrogne	+++	++	++	1,3	++	++
Espace Entreprises de Tôtes	+	+	++	0,55	++	0
ZA du Bois de l'Arc	+	+	+	0,67	++	+
Centre Artisanal des Saules	()	++	++	3,2	++	NP
Centre Multimarchandises	+++	+	++	3,6	++	++
ZI de l'Écopôle I et II	++	++	++	0,85	+	++
Parc du Hode	++	+	++	2,9	++	++
Totaux						
16 Fiches évaluation	+++ : 3	Totaux	Totaux	Moyenne	Totaux	Totaux
18 Zones d'Activités	++ : 7			Prix moyen de cession		Nb : 1
20 Opérations	++ : 4			EPBS au m² :	++ : 5	Nb : 5
	() : 6			min / max / < moyenne	++ : 11	Nb : 6
						NP : 4
Légende :						
Fiches évaluation réalisées	Estimation Acteurs	Estimation des acteurs	Estimation du niveau de	Prix moyen de cession	Estimation de la	Impact
Nombre de zones d'activités	locaux et EPBS	locaux	satisfaction des acteurs locaux	à l'aménageur	pertinence des outils	estimé par les
Nombre d'opérations	+++ : Attendus et +	++ : Rôle définition limité	sur l'intervention de l'EPBS	des terrains acquis et	par les acteurs locaux	acteurs locaux
	++ : Attendus	++ : Rôle définition élargi	++ : Satisfait	portés par l'EPBS	++ : Pertinents mais	0 / + / ++ / NP
	+ : Attendus -	++ : Réel avantage		en €/m²	remarques	
	() : En cours				++ : Pertinents	

Conclusion

En guise de conclusion à ce premier tome de présentation et de remise en contexte de la démarche évaluative, nous tenions à souligner l'intérêt que constitue pour nous cette étude. En effet, ce fut une opportunité nouvelle dans les études d'aménagement entreprises dans le cadre de notre formation. De plus, on constate aujourd'hui un intérêt grandissant pour ces démarches évaluatives, notamment en matière de politiques publiques, dans un souci permanent de plus de transparence, de redevabilité et de performance.

De plus, cette évaluation en deux points forts : Mesure de l'Efficienne et l'Efficacité de l'action de l'Etablissement Public de la Basse Seine en matière d'espaces économiques, permettra d'apporter certaines réponses aux questions soulevées par le commanditaire, lors de la présentation des objectifs de ce travail. Cette étude a donc une visée endoformative, même si elle ne prétend pas apporter toutes les réponses.

Cependant, il est possible de soulever quelques aspects qui constituent certaines limites à cette démarche d'évaluation. En effet, les contraintes de temps, indépendantes de notre volonté, nous ont conduit à restreindre le panel de zones d'activités étudiées, permettant certes d'avoir une vision représentative, mais non exhaustive, des opérations réalisées. Ce facteur, est un point essentiel afin de relativiser certaines conclusions qui pourront être tracées au cours du second tome : Analyse des interventions. De plus, l'évaluation se base sur les critères actuels d'intervention de l'EPBS, ils sont employés indifféremment, que l'opération soit ancienne ou récente. Il peut donc sembler délicat de juger de l'efficacité d'une intervention lorsque celle-ci s'inscrivait dans des objectifs aujourd'hui dépassés. Mais le domaine qui nous concerne, le développement économique, nécessite cependant d'avoir une vision complète des conditions d'accueil en Normandie, d'où l'impératif d'aborder des opérations relativement anciennes, mais qui continuent, encore aujourd'hui, de participer au développement équilibré de la Normandie.

Malgré ces quelques limites, les éléments d'analyse qui vous seront présentés dans le tome 2 : Rapport d'évaluation, pourront, nous l'espérons, constituer une base de réflexion intéressante pour les perspectives d'évolution des modalités d'intervention de l'EPBS en matière d'espaces économiques.

Bibliographie

▪ Ouvrages de référence : Foncier

COMBY J.J. et RENARD V., *Les politiques foncières*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 1997.

MEZGER C. et SALZGEBER F., *Organiser le projet foncier local : note méthodologique*, Entreprises, Territoires et Développement, « Les ateliers du projet territorial », Paris, 2004, 15 p.

MEZGER C., BOUTET A. et FOUCHIER V., *Le volet foncier des contrats d'agglomération signés*, Entreprises, Territoires et Développement : Note DATAR, Paris, 2004, 20 p.

Ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer, *Politiques foncières locales : Prendre en compte le foncier dans le projet de territoire*, Paris, 2004, 62 p.

▪ Ouvrages de référence : Evaluation

CONAN M., *L'évaluation constructive : théories, principes et éléments de méthode*, Paris, Editions de l'Aube, Série Société, 1998, 195 p.

Eureval - Centre Européen d'Expertise en Evaluation C3E, *Comment décider et piloter une évaluation ?*, Rouen, Séminaire de formation pour les cadres de l'Etablissement Public de la Basse Seine, 15 juin 2004, 45 p.

MONNIER E., *Evaluations de l'action des pouvoirs publics*, Paris, Economica, 1992, 245 p.

PERRET B., *L'évaluation des politiques publiques*, Paris, La Découverte : Repères, 2001, 126 p.

Union Européenne, *Evaluer les programmes socio-économiques*, Tomes 1 à 6, Luxembourg, Collection MEANS, 1999, 239 p.

▪ Ouvrages de référence : Zones d'activités

Agence de Développement Economique de l'Agglomération Rouennaise, *Demande foncière à produire pour l'activité économique dans l'agglomération rouennaise 2003-2007-2012*, Rouen, Novembre 2003, 56 p.

BORKOWSKI J-L., *Tableaux de l'économie Bas-normande*, Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, Colombelles, 2004, 255 p.

CCI de Rouen, d'Elbeuf et de Dieppe, *Ambition tertiaire : les services aux entreprises, Aire de Rouen-Elbeuf, Evreux, Val de Seine*, Rouen, Charte interconsulaire, Décembre 1997, 271 p.

Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen, *Guide des parcs d'activités de l'Agglomération de Rouen*, Rouen, 2003, 112 p.

Comité d'Expansion Economique de l'Eure, *Guide des zones d'activités du Département de l'Eure*, Evreux, 2003, 32 p.

Direction Régionale de l'Equipement de Haute Normandie, *Les zones d'activités de la Seine Maritime en 1997*, Rouen, Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement, 1997, 582 p.

JACOB J., *Tableaux économiques de Haute-Normandie*, Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, Rouen, 2003, 196 p.

JALLAS M., *Créer, aménager, promouvoir une zone d'activités : guide méthodologique à l'usage des élus et autres acteurs du développement local*, Paris, Entreprises, Développement et Territoires – DATAR, 2001, 139 p.

LESIMPLE L. et SURLEMONT O., *12 clés pour la qualité des espaces d'activités*, Evreux, Direction Départementale et Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Eure, 1994, 14 p.

Observatoire de l'Agglomération Caennaise, *Le répertoire des Parcs d'Activités*, Caen, District du Grand Caen, 2001, 235 p.

Préfecture de la Basse Normandie et Préfecture de la Haute Normandie, *Directive Territoriale de l'Aménagement de l'Estuaire de la Seine*, Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement, 2003, 93 p.

Région Basse Normandie, *IVème Contrat de Plan Etat-Région 2000-2006*, Conseil Régional de Basse Normandie, 2000.

Région Haute Normandie, *IVème Contrat de Plan Etat-Région 2000-2006*, Conseil Régional de Haute Normandie, 2000.

▪ Périodiques

Dossier de la revue Techni.Cités, *Parcs d'activité et développement durable*, n°69, mai 2004, p 24 à 30.

▪ Documentation EPBS

Actions EPBS (Presse EPBS).

AUFFROY V., BARON C., BRICAULT M., GUILLEMOTEAU D. et ALLIER M., Stage collectif de magistère 2^e année, *L'EPBS en Normandie, évaluation des interventions foncières menées de 1987 à 1991*, Volume 1 et 2, Rouen, 1997, 165 p.

Etablissement Public de la Basse Seine – CODRA-CODE, *Etude du potentiel économique le long des autoroutes A 28 et A 29*, Rouen, 1996.

Guide du Partenariat, EPBS.



Programme Pluriannuel d'Intervention 1997-2001 EPBS.

Programme Pluriannuel d'Intervention 2002-2006 EPBS.

Rapports du Conseil d'Administration et Dossiers Convention.

Textes de base EPBS : Disposition statutaires, zone de compétence, dispositions financières et fiscales, composition et règlement du Conseil d'Administration

- Sites Internet

www.epbs.fr
www.insee.fr
www.haute-normandie.pref.gouv.fr
www.cr-basse-normandie.fr
www.region-haute-normandie.fr
www.eure.pref.gouv.fr
www.eure.equipement.gouv.fr
www.calvados.equipement.gouv.fr
www.seine-maritime.equipement.gouv.fr
www.basse-normandie.cci.fr
www.safer.fr
www.caen.cci.fr
www.rouen.cci.fr
www.rouen.port.fr
www.rouen-developpement.com
www.seinemaritimeexpansion.com
www.normandie-international.com
www.paris-normandie.fr
www.agglo-rouennaise.fr
www.ville-caen.fr
www.ville-gisors.fr
www.ville-douvres-la-delivrande.fr
www.parc-eurochannel.com

Table des illustrations

■ Table des cartes

Carte 1 : Régions et départements normands	6
Carte 2 : La Normandie dans le Nord-ouest européen (Source Normandie Développement 2000).....	7
Carte 3 : la Basse Seine, un pôle logistique diversifié en développement rapide (Source Normandie Développement 2002).....	8
Carte 4 : Accessibilité des ports nord-européens	10
Carte 5 : Zone de compétence de l'EPBS au 1er juillet 2004 (Source EPBS)	15
Carte 6 : Carte de localisation des zones d'activités étudiées	21

■ Table des tableaux

Tableau 1 : Ports marchandises et passagers (Source Ports 2000)	9
Tableau 2 : Domaines d'intervention de l'EPBS en 2004 (Réalisation BFL).....	16
Tableau 3 : Objectifs de l'évaluation (Réalisation BFL).....	23
Tableau 4 : Les questions évaluatives au fondement de l'évaluation (Réalisation BFL).....	26
Tableau 5 : Organisation de la démarche cognitive (Réalisation BFL, d'après Stake et Gjerde, 1974, « An evaluation of T-City, the twin city institute for talented youth »s, Chicago).....	27
Tableau 6 : Planning de la démarche d'évaluation (Réalisation BFL)	28
Tableau 7 : Tables d'indicateurs : Critères évaluatifs, données collectées, indices et indicateurs (Réalisation BFL).....	28
Tableau 8 : Liste des acteurs rencontrés.....	38
Tableau 9 : Les tables d'indicateurs renseignées (Réalisation BFL)	38

■ Table des schémas

Schéma 1 : Schéma de fonctionnement de l'EPBS (Réalisation BFL).....	13
Schéma 2 : Logigramme des impacts attendus (Réalisation BFL, d'après E.Monnier et J.Toulemonde (C3E), 1999, in Commission européenne, « Evaluer les programmes socio-économiques », Collection MEANS.).....	22
Schéma 3 : Les champs de questionnement de l'évaluation (Réalisation BFL, d'après J.Plante, 1991, in Plan-ENA « Outils, pratiques et institutions pour évaluer les politiques publiques », Documentation Française et E.Monnier, J. Toulemonde (C3E), 1999, in Commission européenne, « Evaluer les programmes socio-économiques », Collection MEANS.).....	25

■ Table des figures

Figure 1 : Présentation des données collectées à travers la fiche d'évaluation (Réalisation BFL).....	34
---	----