

**Evaluation ex post des programmes de la politique de cohésion 2000-2006  
Initiative Communautaire URBAN II**

**Résumé  
Juillet 2010**

# RESUME

---

## 1.1 L'évaluation

Ce rapport fait partie de l'évaluation ex-post des programmes de la politique de cohésion (2001-2006) et traite de l'initiative communautaire URBAN II (2001-2006) ainsi que du programme URBACT I (2003-2006). La méthodologie adoptée pour cette évaluation comprend:

- un examen documentaire de l'ensemble des 70 programmes URBAN II auquel se sont ajoutées des discussions avec les directeurs de programme.
- un examen des statistiques et des tendances principales sur toute la période du programme.
- une analyse contrefactuelle fondée sur une comparaison, pendant toute la durée du programme, de l'évolution entre le taux de chômage dans les zones couvertes par URBAN II et dans les villes dans lesquelles elles se trouvaient. Dû à l'insuffisance des données statistiques, l'analyse contrefactuelle n'a pas pu élaborer de résultats répondant aux exigences de validité statistique. Cependant l'évaluation a démontré la valeur de cette analyse contrefactuelle en tant qu'outil mesurant l'impact si celui-ci est intégré dès le début du programme.
- des études de cas détaillées et de terrain concernant 15 programmes URBAN II ainsi que 10 projets "bonnes pratiques". Les études de cas ont été rigoureusement sélectionnées de manière à être représentatives de l'ensemble des programmes. Dans le cadre de ces études, plus de 120 acteurs clés (comprenant notamment les autorités locales et régionales, les organisations communautaires, les entreprises, les universités) ont été interrogés.
- un examen de la documentation d'URBACT I et des entretiens avec les principaux acteurs.
- les contributions de trois éminents experts : Professeur Michael Parkinson, Professeur Jan Lambooy et Professeur Alberto Martini qui ont réalisé un examen critique des travaux de l'équipe d'évaluation lors des trois principales étapes de l'élaboration du rapport: rapport initial, rapport intérimaire et rapport final.

## 1.2 L'initiative communautaire URBAN

URBAN II (2001-2006) fait suite à des interventions urbaines précédentes: les projets pilotes Urban (1989-1999) et URBAN I (1994-1999), financés par le Fonds européen de développement régional (FEDER), l'un des Fonds structurels de l'UE. Un financement européen d'environ 754 millions d'euros a été attribué à 70 programmes à travers 14 Etats membres, couvrant une population totale de 2,2 millions d'habitants. Ce financement européen s'élève, cofinancement national compris, à 1,6 millions d'euros. 45 programmes urbains ont augmenté les financements de l'Objectif 1 et 2 dans leurs villes:

cependant certains programmes ont été sélectionnés par les Etats membres afin d'étendre les ressources aux zones urbaines non éligibles qui ne recevaient aucun financement des Fonds structurels. URBACT I (2003-2006) a bénéficié d'un budget propre sous l'initiative communautaire URBAN (18,03 millions d'euros de fonds européens, ou 28,2 millions d'euros cofinancement compris).

URBAN II avait pour but de développer des approches intégrées et innovatrices afin de revitaliser les quartiers en crise et de promouvoir le développement urbain durable. Le budget relativement bas (en moyenne 10,7 millions d'euros par programme) et la durée de vie limitée des programmes impliquaient que, dans la plupart des cas, URBAN II ne pouvait - et n'avait pas pour objet - d'éliminer les problèmes profondément enracinés et très répandus dans un certain nombre de quartiers de villes européennes. Cependant, URBAN II devait contribuer à des améliorations et apporter des solutions pérennes pour lesquelles les organismes publics et privés, en association avec les communautés locales, collaboreraient en vue d'un développement durable des quartiers de leurs villes. L'accent a été mis sur l'appropriation locale des défis et des solutions politiques, en encourageant les partenariats travaillant sur le développement et la gestion de programmes efficaces.

Cette approche "par le bas"<sup>1</sup> a donné lieu à une grande variété de programmes et de projets qui peuvent être cependant classés en deux grandes catégories: la première concerne surtout la régénération des infrastructures (territoires, édifices, transport et environnement) avec quelques mesures économiques et sociales plus limitées.

Dans la deuxième catégorie, les projets couvrent de façon plus équilibrée les thématiques, de l'économie, de la société et des infrastructures. Cependant cette distinction entre deux catégories doit être relativisée puisque les études de cas ont démontré que la plupart des programmes ont adopté une approche intégrée aux défis auxquels font face les économies, les sociétés et les infrastructures de ces régions. – seule variait la répartition entre les dépenses sur ces trois thèmes.

URBAN II a soutenu quelques projets réellement innovants et de grande qualité. Tous les projets n'ont pas réussi et certains ont été retardés mais, d'après les études de cas, nous pouvons conclure que la majorité des projets ont atteint leurs objectifs.

Les principaux objectifs d'URBACT I étaient d'identifier les bonnes pratiques et de promouvoir les échanges d'expériences issues de projets urbains, notamment ceux financés par URBAN II. Cependant, le programme n'a été approuvé qu'en 2002 et n'a été opérationnel qu'en 2003, et donc ne fut pas intégré dans les stratégies et les processus adoptés par les programmes financés par URBAN II. URBACT I a apporté son soutien aux réseaux thématiques, qui ont suscité plus d'intérêt que prévu (20 réseaux ont bénéficié d'un soutien contre 10-12 réseaux anticipés): 248 villes et plus de 4 000 personnes y ont participé. URBACT I a aussi apporté son soutien au développement d'outils d'information, aux études, aux formations, aux groupes de travail ainsi qu'au déploiement d'experts afin de promouvoir l'échange d'expériences. Une deuxième série d'activités d'URBACT (URBACT II) est en cours mais ne fait pas partie de l'évaluation.

<sup>1</sup> Ou "bottom up"

### 1.3 Impact de l'initiative communautaire URBAN II

De façon générale, URBAN II a contribué à relever les défis des quartiers en crise, en particulier:

Les 70 programmes ont produit un ensemble de résultats quantifiables

En dépit de la diversité des programmes et de leurs résultats, il a été possible de classifier les résultats les plus fréquemment mentionnés à partir des rapports soumis par les différents programmes. Les résultats les plus marquants sont présentés dans le tableau 1. Ils couvrent la réutilisation d'espaces et d'édifices, les infrastructures de transport, les projets de formation, les infrastructures communautaires, les espaces verts, les projets environnementaux ainsi que les projets concernant les entreprises, la santé et le secteur des soins. Il y a cependant moins de données disponibles relatives à l'évaluation de ces résultats, et encore moins à leurs impacts. Par exemple, il y a eu relativement peu d'enquêtes pour évaluer une progression de l'utilisation des infrastructures financées par les programmes ou encore pour évaluer la satisfaction de leurs usagers. Cependant, quand des enquêtes de terrain ont été réalisées, des changements positifs ont généralement été observés.

Des données qualitatives démontrent l'impact d'URBAN II dans les différentes zones couvertes par le programme

Les études de cas ont mis en évidence quelques impacts d'URBAN II qui ne sont pas facilement mesurables (ou, dans certains cas, qui ne peuvent être mesurés). Elles ont démontré:

- La perception d'une amélioration de l'image du quartier dans certaines zones concernées, généralement par le biais de projets visibles de régénération de l'infrastructure qui a été un facteur important pour attirer de nouveaux résidents, de nouvelles entreprises ainsi que de nouveaux investissements.
- L'accroissement de l'activité dans les quartiers commerciaux concernés, accompagné d'une augmentation des visiteurs, des cafés et des installations, a créé un environnement plus vibrant qui pourrait mener à une amélioration du commerce, de la confiance des entreprises et de la viabilité de ces quartiers.
- La cohésion sociale s'est améliorée dans certains quartiers grâce à des projets ciblés ayant pour but de soutenir les populations immigrées et issues des minorités. Ces projets ont souvent renforcé les organisations locales représentatives.
- La qualité de vie s'est développée dans les zones urbaines, notamment en ce qui concerne la réduction de la pollution et des embouteillages ainsi que la perception de la sécurité dans les quartiers.

**Sous le thème "infrastructures", les principaux résultats sont les suivants:**

- 372 projets de restauration
- 2,3 millions de mètres carrés (m<sup>2</sup>) d'espaces publics reconvertis ainsi que 557 115 m<sup>2</sup> d'espaces développés pour une utilisation dans les domaines du social, du sport, de l'éducation ou de la santé
- 3,2 millions de m<sup>2</sup> d'espaces verts
- 80 kilomètres de pistes cyclables et de trottoirs ainsi que 11 614 m<sup>2</sup> de surfaces rénovées pour cyclistes et piétons
- 10 712 m<sup>2</sup> de nouveaux collecteurs d'eaux pluviales afin de réduire la consommation d'énergie
- 194 projets d'équipements environnementaux pour recycler les liquides et déchets toxiques

**Sous le thème "société", les principaux résultats sont les suivants:**

- 982 projets de formation comprenant 64 801 places individuelles de formation
- 246 projets de sécurité visant à surmonter la criminalité et la peur du crime
- 593 initiatives de renforcement des capacités<sup>2</sup> de la communauté
- 16 maisons de l'emploi et 22 centres de santé et maisons de quartier
- 16 interventions anti-drogue
- 949 projets d'événements culturels
- 443 places de garde d'enfant

**Sous le thème "économie", les principaux résultats sont les suivants:**

- 5 984 services d'aide et de conseils aux entreprises
- 43 004 places de formation pour les entreprises
- 23 centres commerciaux et magasins restaurés
- 7 projets d'innovation et 20 pépinières d'entreprises
- 43 942 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales
- 7 projets et services liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC)

Source : ECOTEC Analyse des données du programme URBAN II

<sup>2</sup> Ou "capacity-building"

## **Dans la plupart des zones couvertes par le programme URBAN II, les conditions socio-économiques se sont stabilisées ou améliorées**

Les conditions socio-économiques de la plupart des zones concernées se sont stabilisées et, dans certains cas, les conditions se sont même améliorées pendant la période du programme. Nous avons pu constater des changements positifs ou des conditions stables dans 13 des 15 des zones examinées dans les études des cas. En termes statistique, le taux de chômage a servi de mesure principale étant donné que les autres données étaient en partie manquantes. Pour les zones où les données étaient disponibles et où le taux de chômage était supérieur à 2% par rapport au taux moyen de la ville (20 programmes), l'écart entre le taux de chômage de la ville et celui de la zone concernée par le programme s'est réduit dans 10 cas sur 20 (avec une réduction allant jusqu'à 7,6 %), il s'est accru dans 9 cas (avec une augmentation des disparités allant jusqu'à 4.7 %) et n'a subi aucun changement dans un cas.

Dans l'ensemble, le taux de chômage dans les zones concernées s'est stabilisé entre 2000 et 2006 s'apparentant à la moyenne européenne pour cette période. Cependant ceci représente sans doute une réussite importante pour les zones qui ont participé au programme URBAN II, car le chômage y était souvent plus élevé qu'ailleurs et les emplois (ou l'accès à des emplois de proximité) étaient difficiles à sécuriser. De plus, la plupart des acteurs clés ont considéré que ces zones étaient stables ou dans une meilleure condition, tandis que les preuves d'un changement étaient clairement visibles lors des visites effectuées pour les études de cas.

## **URBAN II a apporté des changements positifs au sein des zones concernées**

URBAN II a contribué aux changements, mais n'a constitué qu'un des leviers de modification de la politique parmi d'autres, et rarement le plus important. Ce sont les facteurs économiques et régionaux qui ont influencé l'état du marché du travail ainsi que la santé des entreprises. Les plans et programmes autres que URBAN II, mis en œuvre à l'échelle de la ville et de la région, ont été essentiels pour provoquer un changement plus fondamental en ce qui concerne la santé, l'acquisition des compétences et l'éducation, la baisse de la criminalité et l'amélioration de l'environnement.

Cette contribution limitée peut être attribuée en partie à la petite taille des programmes d'URBAN II. De plus, si certaines questions sont mieux traitées à l'échelle du quartier, d'autres programmes peuvent être gérés de façon plus efficace à une échelle aussi grande que celle de la ville ou de la région. Cette affirmation est en particulier vraie pour les politiques économiques (changement des conditions dans lesquelles les entreprises opèrent) ou pour les mesures concernant les grandes infrastructures qui ont des répercussions significatives sur les performances économiques. La mise en relation des actions locales dans les zones concernées avec des programmes municipaux ou régionaux plus larges a abouti dans certains cas à la mise en place d'une approche de développement urbain intégrée qui a amélioré l'impact et l'efficacité des ressources d'URBAN II.

## **Un grand nombre d'éléments des programmes d'URBAN II ont démontré leur viabilité**

URBAN II est une initiative qui a été volontairement limitée dans le temps et une grande partie des structures officielles qui avaient été mises en place pour gérer le programme ont maintenant cessé d'exister. Plusieurs projets se sont achevés ayant atteint leurs objectifs, d'autres (environ 60%) se sont maintenus sous différentes formes quand ils gardaient leur utilité, avec de nouveaux financements et moyens de les mettre en œuvre. Dans certains cas, les communautés locales ont repris avec succès des

projets qui ont été initiés dans le cadre d'URBAN II, démontrant leur engagement à continuer la régénération de ces zones.

### **La méthode URBAN II a contribué à relever les défis des quartiers en crise de façon durable**

Un impact important d'URBAN II a été de promouvoir de nouveaux partenariats et de nouvelles manières de travailler dans les zones concernées. Les études de cas ont mis en évidence de nouvelles approches intégrées, faisant intervenir plusieurs organismes avec un niveau élevé de participation des organisations locales et du secteur privé. Dans les meilleurs exemples, URBAN II a permis l'intégration de nouvelles approches. Ces pratiques constituent un héritage durable après la fin des financements européens, donnant aux quartiers en crise les outils et la confiance nécessaires pour inverser et lutter contre le déclin urbain sur le long-terme.

Urban II a aussi contribué à la transmission des savoirs à l'échelle des individus et des institutions. Certains de ces savoirs ont été transmis dans d'autres quartiers ou d'autres programmes de droit commun.

### **Les facteurs décisifs de succès**

Bien que les défis rencontrés, ainsi que les stratégies et projets employés dans les zones couvertes par le programme, aient différé d'un programme à l'autre, certains facteurs décisifs ont aidé à renforcer l'impact d'URBAN II et fournissent des enseignements généraux pour des politiques urbaines futures. Certains de ces enseignements constituent des défis particuliers pour le développement des politiques dans les nouveaux Etats membres, où il n'y a pas de tradition d'intégration des programmes, d'approches locales 'du bas vers le haut'<sup>3</sup> ou de partenariats inclusifs.

### **Importance de l'appropriation locale et des partenariats inclusifs**

La participation et l'appropriation locale ont été les facteurs essentiels du succès des projets d'URBAN II. Ceci vaut quelle que soit la nature du projet et sa provenance: domaine de la régénération physique, sociale ou économique. Les projets ont remporté le plus de succès quand ils répondaient aux perceptions locales des besoins et avaient le soutien actif d'un large éventail de partenaires locaux: pas seulement le soutien des autorités locales, mais aussi celui des secteurs privé et associatif, ainsi que celui des habitants des quartiers.

La logique de partenariat adoptée dans la mise en œuvre des programmes a été une des caractéristiques majeures d'URBAN II. Certains partenariats existaient avant 2001, d'autres répondaient directement à la disponibilité de financements européens et certains d'entre eux ont continué – sous une forme ou sous une autre – poursuivant le travail initié par les programmes après URBAN II.

En général, ce sont les autorités locales qui ont assuré la cohésion de ces partenariats. Elles ont joué le rôle de coordinateur dans 80% des programmes d'URBAN II, fournissant le personnel, les méthodes, les informations ainsi que les idées de projets. Les programmes réussis se sont reposés sur des partenariats locaux et diversifiés, comprenant des représentants des secteurs public, privé et associatif et étant

<sup>3</sup> Ou 'bottom-up'

souvent de nature informelle: la représentation des secteurs privé et associatif était rarement officielle dans les programmes.

En particulier, les partenariats ont fonctionné le mieux quand:

- Tous les partenaires étaient en position de jouer un rôle effectif dans la prise de décision. Le renforcement des compétences<sup>4</sup> est important non seulement pour le secteur associatif et les organisations locales mais aussi pour d'autres organisations. Cela impliquait souvent un besoin de formation et d'expérience spécifiques dans certains aspects de la gestion de programmes (par exemple la connaissance des structures légales et financières).
- Les tâches de gestion et de mise en œuvre des projets ont été partagées par une gamme assez large de partenaires apportant leur expérience et une participation directe à la réalisation de ces programmes, ce qui a constitué un moyen efficace d'impliquer les partenaires locaux, dont les associations de quartiers, bien que certaines de ces associations aient nécessité le soutien d'organismes publics. Ce partage a aussi contribué à accroître la capacité de gestion et de mise en œuvre qui a souvent été faible au début de la période de programmation.

### **Soutien aux partenariats**

Les partenariats URBAN II se sont souvent battus pour obtenir le soutien des villes et des régions ainsi que l'engagement des décideurs principaux et acteurs clés. Cela peut en grande partie s'expliquer par le fait que les programmes ont mis l'accent sur le niveau local et ont opéré à petite échelle, et ainsi sont 'passés sous le radar' des décideurs municipaux et régionaux. Cependant, plusieurs partenariats locaux auraient été améliorés par un soutien plus actif des organismes municipaux ou régionaux pour ce qui est:

- D'intégrer les programmes dans des politiques urbaines plus larges, en général une condition nécessaire pour réaliser des changements par rapport aux indicateurs économiques et sociaux clés (telles que la diminution du chômage et l'évolution du secteur économique).
- De fournir les compétences et situations d'apprentissage nécessaires aux directeurs de programme ainsi qu'à leurs équipes, dont plusieurs n'avaient qu'une expérience limitée de la gestion de programmes urbains.
- De soutenir le développement et la mise en œuvre de systèmes efficaces de suivi et d'évaluation qui permettraient de mesurer les évolutions par rapport aux indicateurs clés – un élément clé pour la bonne gestion aussi bien que pour une traçabilité financière. Ces systèmes ont fait défaut dans beaucoup de zones couvertes par le programme mais les expériences ont varié de manière significative.
- De soutenir les stratégies de développement et la planification à long terme. En effet, la plupart des programmes n'a pas suffisamment planifié la suite des opérations bien qu'une régénération ait continué dans la plupart des zones du programme.

<sup>4</sup> Ou 'capacity building'



## **Intégration et synergies**

Dans un grand nombre de zones couvertes par le programme, l'impact des financements URBAN II a été augmenté du fait que ses stratégies et ressources aient été intégrées à d'autres programmes de développement urbain. Nous avons pu constater que la grande majorité des programmes présentait un niveau élevé d'intégration. Cette stratégie d'intégration a permis d'améliorer l'impact d'URBAN II de différentes façons et à plusieurs niveaux, à savoir :

- L'intégration de la stratégie et des programmes (tels que le développement conjoint d'URBAN II et d'autres programmes soutenus par les Fonds structurels dans certaines villes, car la souplesse d'URBAN complète et apporte de la valeur ajoutée aux principaux programmes).
- L'intégration des programmes peut favoriser l'obtention de financements supplémentaires, y compris de la part des programmes principaux, mais donne également la possibilité d'associer des actions spécifiques locales aux politiques municipales et régionales. Celle-ci permet d'améliorer l'impact global (par exemple, au sein d'URBAN II, il y a eu des exemples d'initiatives locales pour l'emploi, visant des publics défavorisés et peu accessibles tels que les travailleurs migrants. Ces initiatives locales ont été associées à des politiques couvrant un territoire plus important et offrant davantage d'opportunités d'emploi).
- Les synergies entre les projets financés par URBAN II (par exemple, la réutilisation d'édifices pour répondre aux besoins de la communauté, ensuite associée à une amélioration des infrastructures d'accès). Ces synergies permettent d'obtenir de meilleurs résultats quand elles sont intentionnelles plutôt qu'accidentelles, et incorporées dans la conception du programme et des projets spécifiques.
- L'intégration des équipes opérationnelles (les gestionnaires sont issus des différents services des autorités et des organisations locales). Cela pourrait apporter des économies d'échelle et offrir l'occasion de mieux faire connaître les programmes auprès d'un éventail plus large d'acteurs clés. Cependant, l'intégration des équipes opérationnelles serait également susceptible de rassembler un plus large éventail de participants et d'intérêts qui pourrait aller au-delà de la zone couverte par le programme. Il devient alors important de s'assurer que l'appropriation locale – qui a contribué de manière significative au succès d'URBAN II - ne s'atténue ou encore ne se perde pas au sein d'une structure de gestion ne se concentrant pas que sur la zone couverte par le programme, et qui a d'autres priorités.

## **Le partage d'expériences**

En raison de la date de sa mise en œuvre, URBACT I n'a pas pu apporter à URBAN II le soutien envisagé à l'origine. Les expériences d'URBACT I illustrent pourtant l'intérêt du partage d'idées et d'approches entre les villes, et aussi si possible entre les Etats membres (certains programmes URBAN II participent à d'autres réseaux nationaux, et ne bénéficient pas des apports de réseaux internationaux).

Un travail en réseau efficace nécessite beaucoup de temps et un apport important de ressources de la part des partenaires. Les principaux enseignements pour l'avenir sont :

- Le partage d'expériences doit être fait autant que possible à travers une participation active aux réseaux, idéalement par le biais de rencontres physiques, en collaborant avec des collègues d'autres

villes qui rencontrent des défis semblables. Le partage d'expériences à travers l'échange de documents écrits ou par internet s'est montré moins efficace dans URBACT I. Cependant, pour réussir, les événements des réseaux doivent avoir des objectifs clairs et être gérés de manière efficace, ce qui n'a pas toujours été le cas pour URBACT II.

- Il faut s'assurer que les participants des activités des réseaux puissent le faire efficacement grâce à des connaissances linguistiques et techniques suffisantes (y compris une connaissance pratique de la régénération et du développement urbain) et que des mécanismes soient mis en place pour s'assurer que le fruit de ces expériences profitent également à leurs collègues et aux organisations partenaires. Encore une fois, cela n'a pas toujours été le cas pour URBACT I.

### **Conclusions générales et recommandations**

URBAN II s'est donc achevé mais son héritage demeure. Dans les 70 zones couvertes par le programme, nous avons constaté un certain nombre de résultats et d'impacts, dont certains qui apparaissent dans les données de suivi et d'évaluation, d'autres qui ne sont pas facilement mesurables et d'autres encore ne sont pas mesurés. Cet héritage a laissé un impact visible (par exemple, édifices restaurés, reconversions des terrains vides pour les besoins de la communauté ou à des fins économiques) qui se manifeste également à travers la poursuite des partenariats et des activités de régénération dans plusieurs des zones du programme. URBAN II a stimulé des processus de régénération urbaine, souvent menés par des communautés locales, qui ont repris ou continué le travail initié sous URBAN II après la fin des financements.

Les expériences d'URBAN II fournissent des enseignements clés pour les programmes urbains futurs. En premier lieu, tout nouveau programme devrait :

- Être ambitieux, mais aussi réaliste, vis-à-vis de ce qui peut être réalisé avec un budget et une durée de programme limités. URBAN II a montré que les programmes qui se focalisent sur des quartiers peuvent avoir un impact important, mais qu'un grand nombre de questions (par exemple le taux de chômage) sont influencées par des événements extérieurs. Les interventions au niveau local conviennent particulièrement aux politiques qui ont des effets directs sur les habitants (par exemple améliorer la réussite scolaire et réduire la criminalité), ou sur les PME et les TPE locales, ou sur la régénération physique (la rénovation des édifices et des espaces publics peut contribuer à donner une image plus positive du quartier, ce qui améliore la confiance et attire les investissements).
- Construire des partenariats solides au niveau local qui impliquent un éventail large de partenaires capables de contribuer et d'apporter de la valeur ajoutée au développement et à la gestion collective des programmes. URBAN II a démontré que c'est un élément essentiel de la réussite de la régénération urbaine à l'échelle de la ville. Les partenariats constitués au niveau local ont une certaine légitimité et une grande connaissance du terrain qui peuvent aider à apporter des réponses efficaces et locales aux défis urbains. Au niveau européen, cette approche a souvent fait défaut dans le développement urbain depuis qu'URBAN II s'est terminé.
- Formuler une approche intégrée entre les divers problèmes – économique, social ou physique – auxquels ces zones font face. Puisque plusieurs de ces problèmes sont mieux abordés au niveau municipal ou régional, cela implique non seulement une intégration au sein de programmes mais aussi un alignement avec les ressources, projets et programmes des autorités municipales et

régionales, ainsi que des prestataires de services publics (comprenant notamment la police, l'éducation et la santé). Cette forme d'intégration devrait dans l'idéal découler naturellement de la collaboration active des partenaires municipaux et régionaux et des prestataires de service au sein de partenariats locaux. Des relations de travail robustes entre partenaires à ce niveau se traduiront par des coopérations plus larges.

- Le soutien actif des partenaires municipaux, régionaux et autres partenaires importants est également décisif pour développer la capacité administrative des directeurs de programme et des partenaires locaux. Les partenaires les plus importants peuvent aider à définir des projets réalistes et apporter leur expérience dans le développement de stratégies et de systèmes efficaces de suivi et d'évaluation, domaines dans lesquels certains programmes d'URBAN n'étaient pas assez robustes. Il est primordial que les coordinateurs de programmes aient conscience de leurs limitations (ressources, temps, couverture spatiale), qu'ils s'organisent en conséquence, qu'ils sachent faire preuve de plus de réalisme vis-à-vis des objectifs qu'ils tentent de réaliser, et qu'ils puissent mesurer les progrès réalisés par rapport à ces objectifs.
- Promouvoir le partage des expériences. URBACT I s'est poursuivi sous la forme d'URBACT II. On peut constater un besoin évident de mettre en place un mécanisme international pour partager les expériences acquises et les enseignements tirés dans le domaine du développement urbain. Cependant, notre principale recommandation - et il semble qu'URBACT s'oriente dans ce sens - serait de se reposer autant que possible sur une participation et un processus d'apprentissage actifs. Les documents rédigés par les experts et les acteurs du système sont complémentaires, mais ne se substituent pas à l'expérience propre aux professionnels du développement urbain.