



**Les Agences de Développement Local**  
**Une évaluation pilote : rapport final**

**Septembre 2011**

**Ont contribué à la réalisation de ce rapport****Auteurs**

Béatrice Van Haeperen, coordinatrice scientifique

Martine Lefèvre, attachée scientifique

Mathieu Mosty, attaché

**Données territoriales et cartographie**

Julien Charlier, attaché

Isabelle Reginster, attachée scientifique

**Assistante administrative**

Pascale Dethier

**Remerciements**

Nous remercions les agents ADL qui ont participé à cette évaluation pilote et consacré du temps à la préparation des entretiens et mise à disposition de ressources documentaires :

ADL Anderlues : Florence Terranova, et Véronique Deleau

ADL Berloz-Donceel-Faimés-Geer : Benoît Degrange et Vincent Boulanger

ADL Bertogne-Tenneville-Sainte-Ode : Pierre-Yves Fays

ADL Dinant : Thérèse De Biourge

ADL Grâce-Hollogne : Doris Davin

ADL Orp-Jauche : Yvan Brahic

ADL Rochefort : François Bellot, Sénateur-Bourgmestre et Julie Marion

ADL Soignies : Joëlle Gautier

## Contenu

<i>Ont contribué à la réalisation de ce rapport</i> .....	<b>2</b>
<i>Remerciements</i> .....	<b>2</b>
<i>Introduction</i> .....	<b>4</b>
<b>Chapitre 1. Le dispositif ADL en Wallonie</b> .....	<b>6</b>
1.1 Le décret.....	6
1.2 Le paysage des ADL .....	7
Tableau 1 : Caractéristiques des communes wallonnes selon la typologie DEXIA .....	8
Carte 1 Répartition des ADL en Wallonie (septembre 2009).....	10
Encadré 1. Principes de la typologie Dexia.....	11
1.3 La situation juridique des ADL .....	12
Tableau 2 : Statut juridique des ADL.....	12
Tableau 3 : Principales caractéristiques des statuts juridiques des ADL.....	13
<b>Chapitre 2 : Méthodologie de l'évaluation</b> .....	<b>17</b>
2.1 L'objet de l'évaluation : évolution de la demande initiale .....	17
2.2 La sélection des ADL pilotes .....	17
Tableau 4 : Caractéristiques des ADL pilotes .....	19
2.3 Cadrage théorique.....	19
Schéma 1 : les stades et étapes de la cartographie des incidences.....	21
Tableau 5 : Matrice théorique : Pouvoir et réseau social.....	26
2.4 Questions évaluatives .....	27
<b>Chapitre 3. Les résultats de l'évaluation pilote</b> .....	<b>29</b>
3.1 La vision.....	29
3.2 Le rôle de l'ADL .....	29
3.3 Les partenaires.....	30
Tableau 6 : Les ADL pilotes et leurs partenaires .....	35
<b>Chapitre 4 : Outils de diagnostic et d'(auto)évaluation</b> .....	<b>40</b>
4.1. Diagnostic.....	40
Tableau 7 : Relation entre les facteurs de l'analyse AFOM .....	42
Tableau 8 : Caractéristiques socio-économiques des communes couvertes par les ADL pilotes .....	45
4.2. Indicateurs d'(auto)évaluation.....	46
Graphique 1 : Effet d'un programme de formation sur l'insertion en emploi .....	48
<b>Conclusion</b> .....	<b>51</b>
<i>Références</i> .....	<b>53</b>
<i>Annexe 1 : Guide d'évaluation</i> .....	<b>56</b>
<i>Annexe 2 : Matrices SWOT</i> .....	<b>60</b>
<i>Annexe 3 : Données communales</i> .....	<b>78</b>

## Introduction

Dans le cadre de sa mission d'animation du réseau des Agences de développement local (ADL), l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) a sollicité la collaboration de l'IWEPS pour construire une méthodologie d'évaluation adaptée aux activités des ADL. La demande initiale portait sur la construction d'une grille d'indicateurs que les ADL pourraient utiliser pour l'évaluation interne de leurs actions.

Plusieurs réunions ont eu lieu au cours de l'année 2009. La première, en février, était une réunion de la plate-forme ADL<sup>1</sup> au cours de laquelle l'IWEPS a pu prendre connaissance du fonctionnement du dispositif par le biais de l'expérience des opérateurs de terrain. Ont suivi plusieurs réunions de travail avec l'UVCW et la Région wallonne (SPW, DGO6), consacrées à l'échange d'informations sur les outils existants, les évaluations déjà réalisées, le canevas des rapports d'activités, des plans d'actions, etc. Ces rencontres ont permis de préciser l'intervention de l'IWEPS. D'une part, dans la perspective de faciliter et d'harmoniser l'élaboration des diagnostics communaux, l'IWEPS a proposé de construire et de mettre à disposition des ADL un tableau de bord de statistiques communales commentées. Ce tableau est disponible sur le site de l'UVCW. Le lecteur trouvera en annexe 3 de ce rapport une description des indicateurs retenus. D'autre part, la Région wallonne a exprimé le souhait de pouvoir évaluer tant l'ensemble du dispositif que les résultats individuels des ADL, ce qui allait au-delà des indicateurs d'auto-évaluation et modifiait quelque peu les choix méthodologiques faits initialement.

Vu la complexité des missions des ADL et la diversité des contextes locaux dans lesquels s'encastrent leurs activités, il est apparu qu'une étude de terrain était un préalable incontournable. Le caractère exploratoire a plaidé pour une méthode de recueil d'informations qualitatives, à travers des entretiens en face à face. Il a été décidé de rencontrer quelques ADL dans un premier temps et, si nécessaire, d'étendre l'exercice à l'ensemble des ADL dans un second temps. Huit ADL ont fait partie de cette évaluation pilote ; les objectifs et la méthodologie de l'évaluation ont été présentés par l'IWEPS lors d'une réunion en octobre 2009.

C'est dans ce cadre que le présent rapport a été élaboré. Celui-ci se compose de quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré à une présentation du dispositif ADL en Région wallonne : après une brève synthèse des principaux éléments du décret, nous caractérisons les communes wallonnes ayant mis en place une ADL et poursuivons par une description de leur statut juridique. La méthodologie de l'évaluation est explicitée dans le deuxième chapitre : rappel des objectifs de l'évaluation, choix de la méthode de recueil d'informations, sélection des ADL pilotes et présentation des soubassements théoriques qui ont guidé notre interrogation et présidé à l'analyse des résultats des entretiens. L'analyse des informations recueillies

---

<sup>1</sup> La plate-forme est constituée d'une dizaine d'ADL (agents et mandataires) qui représentent l'ensemble des agences ainsi que la Région wallonne. Cette plate-forme permanente réfléchit sur des thèmes et problématiques communs aux ADL.

au cours des entretiens constitue le troisième chapitre. Le quatrième chapitre est consacré aux outils de diagnostic et d'évaluation, il fournit quelques orientations pour affiner les analyses SWOT et construire des indicateurs d'autoévaluation. Une conclusion met en exergue les principaux résultats et fournit à partir de ceux-ci quelques pistes d'amélioration du dispositif.

## Chapitre 1. Le dispositif ADL en Wallonie

Après une dizaine d'années d'existence en tant que projet pilote<sup>2</sup>, les ADL ont vu leurs missions et conditions d'agrément précisées dans le décret du 25 mars 2004 et l'arrêté d'application du 15 février 2007, entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2007. Nous commencerons ce chapitre par un bref rappel des dispositions du décret ; nous décrirons ensuite les communes qui abritent une ADL et terminerons par une présentation des ADL sous l'angle de leur statut juridique.

### 1.1 Le décret

Les ADL sont de petites structures financées en partie par la Région et en partie par les communes dans lesquelles elles opèrent<sup>3</sup>. Leurs missions telles que décrites à l'article 3 du décret, peuvent être réparties en deux catégories : la première comprend des missions de diagnostic socio-économique et de conception de projets (plan d'actions). On relève ainsi les missions suivantes :

- identifier la nature des besoins et des potentialités locales en tenant compte des aspects économiques et de la création d'emplois (point 3),
- déterminer, dans le plan d'actions, les objectifs prioritaires et mettre en œuvre ceux-ci (point 4).

La seconde catégorie inclut les missions d'initiation et d'animation d'un partenariat d'acteurs locaux dans un but de développement durable à l'échelon local. Le décret formule ces missions de la manière suivante :

- réunir l'ensemble des acteurs locaux dans un partenariat de développement local (point 1),
- initier et animer ce partenariat qui associe les pouvoirs publics, les secteurs privé et associatif sur le territoire de la commune ou des communes concernées (point 2),
- susciter et coordonner les actions partenariales définies dans le plan d'actions (point 5),
- utiliser prioritairement les ressources et le savoir-faire en vue de développer les capacités d'entreprises du territoire communal et de maintenir ou développer l'emploi durable (point 6),
- participer au réseau des ADL afin de contribuer aux échanges de connaissances et de bonnes pratiques acquises et appliquer celles-ci sur le territoire communal (point 7),

---

<sup>2</sup> Décisions du Gouvernement wallon des 24 juillet 1997 et 1<sup>er</sup> avril 1999.

<sup>3</sup> Communes ou groupement de communes ne dépassant pas 40.000 habitants.

- articuler le développement local avec les autres outils et organes de développement territorial de niveaux communal, intercommunal, provincial, régional, fédéral et européen (point 8).

Ce partenariat associe les pouvoirs publics, les pouvoirs privé et associatif. Leur objectif est de mettre la somme des actions partenariales définies dans le plan d'actions. Les projets de développement local doivent s'articuler avec les autres outils et organes de développement territorial de niveaux communal, intercommunal, provincial, régional, fédéral et européen.

Les ADL ne disposent pas de budget à allouer aux projets locaux qu'elles promeuvent. La Région intervient uniquement dans le financement du personnel. A ce sujet, l'Art. 12. de l'arrêté d'exécution du décret du 25 mars 2004 précise que « Les Ministres octroient à l'ADL, dans les limites des crédits disponibles, une subvention annuelle d'un montant de soixante-trois mille euro, destinée à couvrir partiellement les frais de fonctionnement et du personnel engagé en vertu de l'article 4, 4°, du décret. Cette subvention est ramenée à cinquante-huit mille euros en cas d'engagement d'un agent de niveau 1 et d'un agent de niveau 2 ».

Enfin, les ADL peuvent opérer selon différents statuts juridiques : ASBL, Régies communales ordinaires (RCO) ou des Régies communales autonomes (RCA).

On le voit, le champ des actions possibles est ouvert : le décret ne limite pas les interventions à certains secteurs ou domaines d'activités particuliers. Toutefois, les moyens d'action sont limités : pour orienter le changement, la principale ressource des ADL est leur capacité potentielle à créer et animer un réseau d'acteurs locaux poursuivant le même objectif de développement local.

## **1.2 Le paysage des ADL**

En 2009, la Wallonie compte 53 ADL. Celles-ci sont réparties de manière inégale entre les communes wallonnes. Comme le montre la carte 1, des parties du territoire sont non couvertes : c'est le cas du sud-est du Hainaut et du sud-ouest de Namur, de l'est de la province de Liège, de la province de Luxembourg et de l'ouest du Brabant wallon. En revanche, on observe une concentration des ADL à l'est de la province de Namur et sur le territoire encadré entre le Brabant -wallon et la province de Liège.

Cette carte montre aussi que seules neuf communes wallonnes ont une taille supérieure à 40 000 habitants<sup>4</sup>, et ne peuvent, de ce fait, créer d'ADL. En d'autres termes, la quasi-totalité des communes wallonnes répond au critère de taille stipulé par le décret. On peut se demander à ce stade si d'autres critères, non prescrits ceux-là, interviennent dans la décision de créer un ADL. A cet effet, nous avons utilisé la

---

<sup>4</sup> Les communes exclues sont : Mouscron, Tournai, Mons, La Louvière, Charleroi, Namur, Liège, Seraing et Verviers.

typologie établie par DEXIA<sup>56</sup> pour caractériser les communes wallonnes (cette typologie est décrite dans l'encadré 1) et disposer d'un cadre de référence pour observer la répartition spatiale des ADL. Cette typologie distingue 5 grandes catégories, qui sont elles-mêmes déclinées en sous-catégories : communes résidentielles, communes rurales, communes avec activités économiques, communes semi-urbanisées et d'agglomération et communes « centres ». Les caractéristiques de ces communes sont présentées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Caractéristiques des communes wallonnes selon la typologie DEXIA**

Type de commune	Caractéristiques
Commune résidentielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niveaux de revenus supérieurs à la moyenne régionale</li> <li>• faible niveau de centralité</li> </ul>
Commune rurale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faible degré d'urbanisation « morphologique » et « fonctionnelle »,</li> <li>• faible niveau de centralité (centre d'emploi, centre scolaire, bâtiments commerciaux et administratifs, etc.),</li> <li>• niveaux de revenus légèrement inférieurs à la moyenne régionale</li> </ul>
Commune avec activités économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niveau d'urbanisation et de centralité élevé</li> <li>• forte présence d'activités économiques (principalement de type industriel)</li> </ul>
Commune semi-urbanisée et d'agglomération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faible taux de centralité et d'activités économiques</li> <li>• niveaux de revenus légèrement inférieurs à la moyenne régionale</li> <li>• déclin démographique</li> </ul>
Commune « Centre »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• activité industrielle généralement importante</li> <li>• haut niveau de centralité et d'équipement</li> <li>• niveau de vie souvent élevé</li> </ul>

La carte 1 montre que les ADL sont réparties de manière équilibrée entre ces différentes catégories de communes :

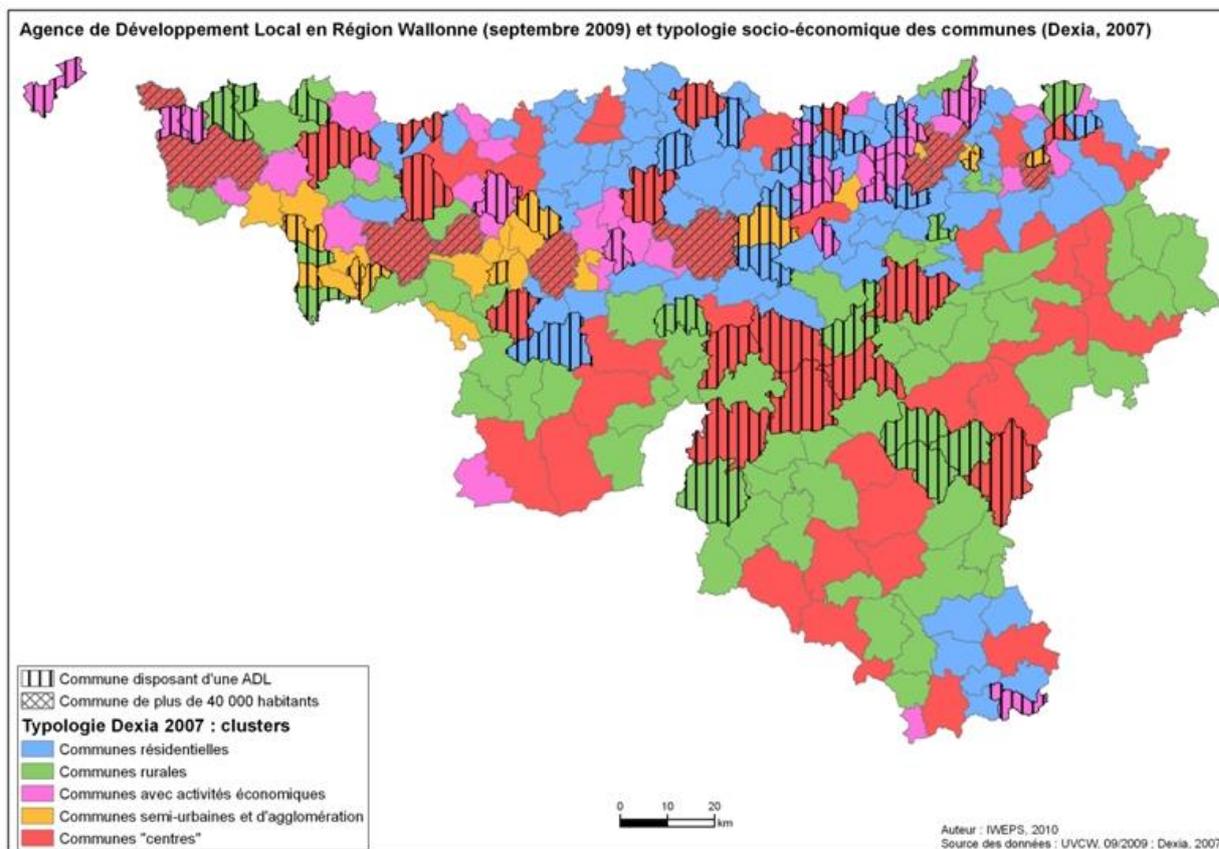
- **15 communes « Centre »** : *Durbuy, Beauraing, Rochefort, Jodoigne, Ath, Enghien, Soignies, Thuin, Welkenraedt, Waremme, Gembloux, Bastogne, Marche-en-Famenne, Ciney, Dinant*

<sup>5</sup> <http://www.dexia.be/Fr/smallsites/research/PublicFinance/typo/>

<sup>6</sup> Dexia Banque a déjà publié une typologie de ce type en 1997.

- **13 commune rurales** : *Ellezelles, Hensies, Honnelles, Celles, Mont de l'Enclus, Comblain-au-Pont, Plombières, Anhee, Bertogne, Sainte-Ode, Tenneville, Gedinne, Somme-Leuze (n'existe plus)*
- **16 communes avec activités économiques** : *Seneffe, Estaimpuis, Pecq, Marchin, Villers-le-Bouillet, Wanze, Engis, Geer, Comines-Warnton, Ans, Oupeye, Visé, Grâce-Hollogne, Flémalle, Aubange, Sambreville*
- **12 communes résidentielles** : *Neupré, Perwez, Awans, Lontzen, Walcourt, Orp-Jauche, Héron, Berloz, Braives, Donceel, Faimés, Gesves*
- **9 communes semi-urbanisées et d'agglomération** : *Bernissart, Pont-à-Celles, Quiévrain, Anderlues, Andenne, Frameries, Colfontaine, Fléron, Dison*

## Carte 1 Répartition des ADL en Wallonie (septembre 2009)



### Encadré 1. Principes de la typologie Dexia

La typologie des communes, réalisée en 2007 par Dexia pour chacune des Régions du pays, renseigne sur la nature de chaque commune en fonction de ses caractéristiques « socioéconomiques » en les réunissant au sein de catégories homogènes. L'objectif majeur poursuivi par Dexia est de fournir aux gestionnaires et décideurs communaux un référentiel pour analyser leur situation, notamment financière.

La typologie Dexia traite les données recueillies au départ de deux méthodes statistiques : l'analyse factorielle d'une part et l'analyse en « clusters » d'autre part.

L'analyse factorielle réalisée à partir d'un grand nombre de variables (plus de 150) couvre une large étendue de domaines tels que le degré d'urbanisation « morphologique » (densité d'occupation du sol par l'homme et les bâtiments et infrastructures) et « fonctionnelle » (densité des services collectifs) d'une commune<sup>7</sup>, son niveau de vie socioéconomique, son évolution démographique, son degré d'activité touristique, etc. L'analyse factorielle permet de mettre en évidence les interrelations potentielles entre différentes variables et de grouper les variables fortement liées entre elles dans un nombre réduit de dimensions tout en limitant la perte d'informations liées à ce regroupement. L'utilité de ce genre d'outil statistique est de présenter un panel très large de variables sous forme lisible et rapidement interprétable. Il est important de noter que les variables introduites dans le modèle sont exogènes à la gestion communale.

Sur la base des résultats produits par cette méthode de réduction des variables, une analyse en « clusters » est réalisée. Cette technique permet de regrouper l'ensemble des communes en classes homogènes. Les communes les plus proches selon les dimensions identifiées préalablement dans l'analyse factorielle sont groupées dans un même cluster, i.e. une même catégorie. Il s'agit néanmoins de rester prudent dans l'analyse des résultats obtenus. En effet la catégorisation n'est bien entendu jamais parfaite et résulte de la « *recherche du meilleur compromis possible entre un nombre raisonnable de catégories de communes et le maintien de la plus grande homogénéité au sein de chacune d'elles* »<sup>8</sup>. De plus les communes en leur sein même sont souvent composées d'entités aux profils socioéconomiques parfois bien distincts. Les deux remarques précédentes attestent de la difficulté d'appréhender le monde communal

<sup>7</sup> Par urbanisation « morphologique », on entend le phénomène selon lequel un espace est physiquement occupé par l'homme et artificialisé par des matériaux et des affectations non seulement anthropiques mais liées à un bâti ou à des infrastructures. Par urbanisation fonctionnelle, il s'agit du poids et de la diversité des fonctions qui confèrent un caractère distributif par rapport à une zone de polarisation (B. Mérenne-Schoumaker, H. Van der Haegen, E. Van Hecke. Recensement général de la population et des logements au 1<sup>ier</sup> mars 1991. URBANISATION, page 150)

<sup>8</sup> Communiqué de presse – Dexia (Bruxelles, 13 septembre 2007)

tant ses spécificités sont grandes que ce soit entre les communes ou à l'intérieur même d'une commune en particulier.

### 1.3 La situation juridique des ADL

En ce qui concerne le statut des ADL, il apparaît que le statut le plus fréquent est celui de RCO, avec 33 ADL sur 53 ; vient ensuite le statut d'ASBL – 18 ADL et enfin le RCA, qui ne concerne que 2 ADL.

**Tableau 2 : Statut juridique des ADL**

	Nombre	Pourcentage
RCO	33	62
RCA	2	4
ASBL	18	34
Total	53	100

Source : fichier UVCW, 2010

Le tableau 3 fournit une description des éléments juridiques caractérisant les 3 statuts possibles que peut revêtir une ADL.

**Tableau 3 : Principales caractéristiques des statuts juridiques des ADL**

<b>Critères</b>	<b>Régie communale ordinaire</b>	<b>Régie communale autonome</b>	<b>ASBL</b>
<b>Procédure de création</b>	Décision prise par le conseil communal.	Le conseil communal est la seule autorité compétente pour créer une RCA (par l'adoption d'un règlement communal) et pour décider de la dissoudre.	Groupement de personnes physiques ou morales qui poursuivent un but désintéressé (au minimum 3 personnes).
<b>Principe de fonctionnement</b>	Forme administrative et comptable d'un service, organisée pour la gestion d'une activité déterminée	(1) Elle a la capacité de mettre en œuvre une souplesse de gestion proche du management d'entreprise et d'intéresser directement des partenaires à ses activités : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ses organes peuvent s'ouvrir à une participation extérieure<sup>9</sup> ;</li> <li>- elle peut prendre des participations directes ou indirectes dans les sociétés, associations et institutions de droit public ou privé dont l'objet social est compatible avec le sien par un mécanisme de filialisation ; avec possibilité de participation du secteur privé.</li> </ul> (2) Elle bénéficie de certaines prérogatives de puissance publique (ex. : en vertu du CWATUP, elle dispose d'un pouvoir d'expropriation pour l'exécution des plans d'aménagement.	Structure juridique autonome avec son propre patrimoine, ses propres engagements et ses responsabilités.
<b>Statut juridique</b>	Service communal décentralisé n'ayant pas de personnalité juridique distincte de la commune	Dotée de la personnalité juridique, régie par le droit administratif.	Personnalité juridique propre, titulaire de droits et d'obligations.
<b>Tutelle</b>	La décision du conseil communal de création de la régie doit, avant d'être exécutée, être transmise au collège provincial pour décision.	Le collège communal transmet les documents relatifs à la mise en place de la RCA (décision de création, projet de statuts, bilan de départ) à l'autorité de tutelle (le Gouvernement).	

<sup>9</sup> « Toutefois, comme elle ne dispose pas, à proprement parler, d'un capital mais qu'elle est créée au départ d'une dotation communale, les partenaires ne disposent pas de « parts de capital » de la régie communale autonome à la gestion de laquelle ils contribuent. S'il n'est pas question d'apport financier, les partenaires peuvent cependant utilement valoriser leur know-how dans les matières concernées en participant à la gestion de la régie communale autonome, ce qui est tout bénéfique pour les deux parties. Par ailleurs, les partenaires se retrouvent, bien évidemment, une possibilité d'actionnariat dans la filiale créée au départ de la régie ; », L. Vander Borght, Union des Villes et Communes de Wallonie asbl, « Vade-mecum de la régie communale autonome », novembre 2009, p. 8

Critères	Régie communale ordinaire	Régie communale autonome	ASBL
<p><b>Organisation - Gestion</b></p>	<p>Les responsabilités et compétences du <b>conseil communal</b> et du <b>collège échevinal</b> sont identiques à la gestion des services communaux</p> <p>Réserve : le collège des bourgmestre et échevins peut déléguer ses attributions à l'un ou plusieurs de ses membres en ce qui concerne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le recouvrement des recettes</li> <li>- l'engagement des dépenses de matériel</li> <li>- la nomination de personnel temporaire ou ouvrier dans les limites autorisées</li> <li>- les placements provisoires et les retraits de fonds de trésorerie</li> <li>- la surveillance journalière des services</li> </ul> <p>La délibération désignant le ou les délégué(s) est toujours révocable, elle précise les prérogatives et les pouvoirs qui lui sont conférés.</p> <p>Aux époques fixées par le collège, le et les délégués font rapport au collège sur les actes de leur gestion.</p>	<p>Conseil communal :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- joue le rôle d'assemblée générale,</li> <li>- donne décharge aux administrateurs pour leur gestion, après approbation des comptes de l'année écoulée,</li> <li>- peut à tout moment demander au conseil d'administration un rapport sur les activités de la RCA ;</li> <li>- adopte les modifications statutaires, renouvelle et révoque les membres du conseil d'administration.</li> </ul> <p>Conseil d'administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ses membres (dont la moitié au moins doit faire partie du conseil communal) sont désignés par le conseil communal, à la proportionnelle du conseil communal ;</li> <li>- a le pouvoir d'accomplir tous les actes utiles ou nécessaires à la réalisation de l'objet de la régie communale autonome ;</li> <li>- contrôle la gestion assurée par le comité de direction ;</li> <li>- établit chaque année un plan d'entreprise fixant les objectifs et la stratégie à moyen terme de la RCA, ainsi qu'un rapport d'activité.</li> </ul> <p>Comité de direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chargé de la gestion journalière, de la représentation quant à cette gestion, de l'exécution des décisions du conseil d'administration ;</li> <li>- fait régulièrement rapport au conseil d'administration ;</li> <li>- composé d'un administrateur-délégué et de 4 administrateurs-directeurs désignés par le conseil d'administration.</li> </ul> <p>Collège des commissaires : chargé du contrôle de la situation financière et des comptes annuels.</p>	<p>Assemblée générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- composée de tous les membres effectifs,</li> <li>- convoquée par le conseil d'administration ou lorsque 1/5<sup>ème</sup> des membres en fait la demande,</li> <li>- parmi ses compétences : nomination, révocation, décharges des administrateurs, approbation des budgets et des comptes, dissolution de l'association, prise des décisions importantes,</li> <li>- tout ce qui n'est pas attribué par la loi ou les statuts à l'assemblée générale relève de la compétence du conseil d'administration.</li> </ul> <p>Conseil d'administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- établit le registre des membres (effectifs),</li> <li>- compétence générale de gestion et de représentation de l'association, compétence résiduelle,</li> <li>- composé d'au moins 3 personnes,</li> <li>- peut déléguer la gestion journalière (si des mesures et actions doivent être prises régulièrement pour assurer la vie quotidienne de l'association et éviter à chaque fois de réunir le conseil d'administration).</li> </ul> <p>Possibilité de délégation de la gestion journalière : les statuts peuvent déléguer la gestion journalière de l'association à une ou plusieurs personnes, administrateur, membre ou tiers.</p>

Critères	Régie communale ordinaire	Régie communale autonome	ASBL
<b>Patrimoine – finances</b>	<p><b>Séparation de patrimoines commune/régie</b> : une partie du patrimoine de la commune est affecté spécialement à l'exploitation de la régie (d'où lors de la création, inventaire des biens que la commune va céder à la régie + bilan de départ soumis à l'approbation provisoire du conseil communal et publié dans la commune pendant 10 jours).</p> <p><b>Budget séparé du budget des services généraux de la commune</b>, voté chaque année par le conseil communal (déposé à l'inspection du public).</p> <p><b>Comptabilité</b> : les comptes ainsi que les états des recettes et dépenses sont approuvés chaque année par le conseil communal (documents déposés à la consultation du public).</p> <p>Prise en charge des éventuelles pertes subies par la régie par des prélèvements sur la caisse communale.</p>	<p>La RCA échappe à l'ensemble des règles budgétaires et comptables applicables aux communes.</p> <p>Elle est soumise à la loi relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises et assujettie à la TVA.</p> <p>Mais ses actes ne sont jamais réputés commerciaux.</p>	<p>Ne requiert pas l'apport d'un capital de départ.</p> <p>Obligations comptables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les ASBL qui réunissent 2 des 3 critères suivants (5 travailleurs, 250 000 € de bénéfices, 1 000 000 € de patrimoine) doivent tenir une comptabilité comparable à celle d'une société commerciale,</li> <li>- les autres doivent tenir une comptabilité simplifiée de type « débit-crédit » sur la base d'un modèle,</li> <li>- les comptes et le budget doivent être approuvés par l'assemblée générale sur présentation du conseil d'administration.</li> </ul>
<b>Personnel</b>	Sous statut réglementaire ou contractuel	Elle bénéficie de son personnel propre : elle pourrait opter soit pour le régime statutaire, soit pour le régime contractuel, voire pour les deux catégories de personnel.	
<b>Documents</b>	<p>La décision de création d'une RCO <b>peut être</b> concrétisée par l'adoption d'un « règlement-statut » de la régie (la loi ne l'impose pas formellement, ni a fortiori de mentions obligatoires).</p> <p>Cependant, bon nombre de communes qui décident d'organiser un service en régie, adoptent dans leur délibération non seulement le principe d'organisation en régie du service, mais aussi un statut (règlement-statut).</p>	Chaque année, 2 documents communiqués au conseil communal : le plan d'entreprise et le rapport d'activités.	Statuts avec mentions obligatoires et établis par écrit, avec attributions et mode de convocation de l'assemblée générale. Seule l'assemblée générale peut modifier les statuts d'une ASBL. Tenue d'un registre avec les décisions de l'assemblée générale.
<b>Remarques</b>		<p>Sources de problèmes d'application de cette forme juridique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'absence de références <i>générales</i> au droit des sociétés,</li> <li>- la loi ne dote pas la RCA d'un régime fiscal propre,</li> <li>- la RCA peut-elle être considérée comme un pouvoir adjudicateur ?</li> </ul>	



## Chapitre 2 : Méthodologie de l'évaluation

### 2.1 L'objet de l'évaluation : évolution de la demande initiale

L'évaluation du dispositif ADL est prévue dans son arrêté d'exécution. Elle apparaît dans cet arrêté à la section 2 consacrée au renouvellement de l'agrément, qui précise que « *l'avis de la Commission sur la demande de renouvellement de l'agrément est motivé en tenant compte du respect des conditions fixées par les articles 4 et 5 du décret et notamment de : 1° l'évaluation des résultats des actions et 5° une description des moyens matériels et humains prévus pour réaliser les missions de l'ADL ainsi que les modalités d'évaluation interne* » .

La demande initiale de l'UVCW était de définir, avec les ADL, des indicateurs utilisables dans le cadre d'une autoévaluation de leurs actions. Cette demande a été relayée par le Service Public de Wallonie (SPW) – Direction générale opérationnelle de l'Economie, de l'Emploi et de la Recherche, qui souhaite, au-delà, une méthodologie d'évaluation de l'ensemble du dispositif selon des critères d'efficacité.

Les premières démarches entreprises pour connaître le dispositif – entretiens avec l'administration, l'UVCW, consultation des sources légales, des plans d'action et rapports d'activité, ont rapidement mis en évidence la difficulté d'évaluer le dispositif selon des critères classiques tels que l'efficacité et l'efficience. En effet, les missions sont définies de manière souple, ce qui laisse une marge de manœuvre importante dans l'interprétation du décret et la déclinaison de la mission à l'échelon local. De plus, les ADL opèrent selon des statuts différents et dans des contextes socio-économiques divers, ce qui ajoute à la complexité. Enfin, l'absence d'harmonisation de données de terrain ne permet pas d'agrégation des résultats, et donc de mesure de l'efficacité du dispositif ADL.

Notre réponse à ces contraintes a été, d'une part, de réaliser une évaluation exploratoire auprès de quelques ADL pilotes, et d'autre part, de rechercher une méthodologie d'évaluation adaptée à la spécificité de ce dispositif, tout en rencontrant les objectifs du décret. S'agissant de la première évaluation du dispositif, nous nous sommes concentrés sur son fonctionnement dans la perspective de proposer des outils communs et de fournir des pistes d'amélioration. L'objectif de cette évaluation exploratoire est une finalité instrumentale : l'évaluation doit pouvoir être utilisée pour améliorer les programmes et les actions publiques.

### 2.2 La sélection des ADL pilotes

Le principal objectif de cette évaluation était de réconcilier des informations de terrain sur les activités des ADL d'une part et sur leur fonctionnement d'autre part.

Le caractère exploratoire de cette évaluation excluait le recours à un questionnaire fermé. Au contraire, il est apparu d'emblée qu'en rencontrant les gestionnaires des ADL sur leur lieu de travail, nous rassemblerions des informations beaucoup plus riches.

Pour cette évaluation exploratoire, il n'était pas utile d'interroger toutes les ADL : une dizaine d'entretiens, avec des ADL présentant une gamme de caractéristiques assez variée pour « représenter » l'ensemble des ADL était suffisante. Les ADL ont été informées de la démarche par l'UVCW et invitées à y participer sur une base volontaire.

Dans un premier temps, six ADL se sont proposées spontanément. Pour couvrir davantage d'expériences, quelques ADL ont été plus particulièrement sollicitées. Au total, huit ADL ont été interrogées.

Deux des ADL pilotes opèrent sur un groupement de communes : l'ADL de Berloz, Donceel, Faimés, Geer et l'ADL de Sainte-Ode, Bertogne, Tenneville. Les six autres sont implantées dans les communes de Anderlues, Soignies, Grâce-Hollogne, Dinant, Rochefort, Orp-Jauche.

La diversité des contextes socio-économiques est bien représentée, avec des ADL établies en communes rurales (Sainte-Ode, Bertogne, Tenneville.), en communes résidentielles (Berloz, Donceel, Faimés, Geer et Orp-Jauche), en communes « centres » (Dinant, Rochefort et Soignies), en communes avec activités économiques (Geer et Grâce-Hollogne) et en communes semi-urbaines (Anderlues).

Les trois statuts possibles de l'ADL sont présents dans l'échantillon : les huit ADL pilotes se partagent entre ces statuts dans des proportions semblables à celles observées dans l'ensemble des ADL, avec cinq RCO, deux ASBL, et une RCA.

**Tableau 4 : Caractéristiques des ADL pilotes**

ADL pilotes	Statut juridique	Classement Dexia	Arrondissement
Rochefort	RCO	Commune "centre" et centre touristique	Dinant
Grâce-Hollogne	RCO	Commune avec activités économiques en zone urbaine ou d'agglomération	Liège
Orp-Jauche	RCO	Commune résidentielle en zone rurale	Nivelles
Berloz-Donceel-Faimes-Geer	ASBL	Commune résidentielle en zone rurale <sup>1</sup>	Waremme
Bertogne- Sainte-Ode- Tenneville	ASBL	Commune rurale à dominante forestière avec activités touristiques	Bastogne et Marche-en-Famenne
Anderlues	RCO	Commune semi-urbanisée	Thuin
Soignies	RCA	Petite ville	Soignies
Dinant	RCO	Ville "centre" en milieu rural	Dinant

<sup>1</sup>Sauf Geer qui est une "Commune avec activités économiques en zone rurale ou semi-urbaine"

Les entretiens ont été menés dans les locaux des ADL. Cela nous a permis de rencontrer non seulement le responsable de l'ADL, mais aussi son adjoint. Dans certains cas, il a été possible de rencontrer des responsables communaux. Par ailleurs, ces visites « sur le terrain » ont facilité l'accès à la documentation et la visualisation des outils créés et utilisés dans les ADL pour l'accomplissement de leurs missions. Les entretiens ont été conduits à partir d'un guide d'entretien<sup>10</sup> construit selon une logique explicitée dans la section suivante. Ces entretiens ont duré environ 2 heures.

### 2.3 Cadrage théorique

Pour baliser le champ et la profondeur du questionnement, nous avons pris appui sur une méthode de conception et de gestion de programme, « la cartographie des incidences », appliquée dans des programmes de développement multi-opérateurs. Nous attirons ensuite l'attention sur les relations partenariales, élément central du dispositif.

<sup>10</sup> Le guide d'entretien se trouve en annexe 1.

### 2.3.1 La cartographie des incidences<sup>11</sup>

Concrètement, cette méthode décrit les étapes nécessaires pour le succès d'un programme d'actions visant à apporter des changements économiques, sociologiques, politiques et environnementaux en réponse à des situations problématiques. Ces étapes sont représentées dans le schéma 1. Il s'agit d'une méthode de conception de programme de développement multi-opérateurs : le programme s'élabore à partir d'une vision de long terme déclinée en missions (objectifs) et partagée par les partenaires avec lesquels il entretient des rapports directs et indirects.

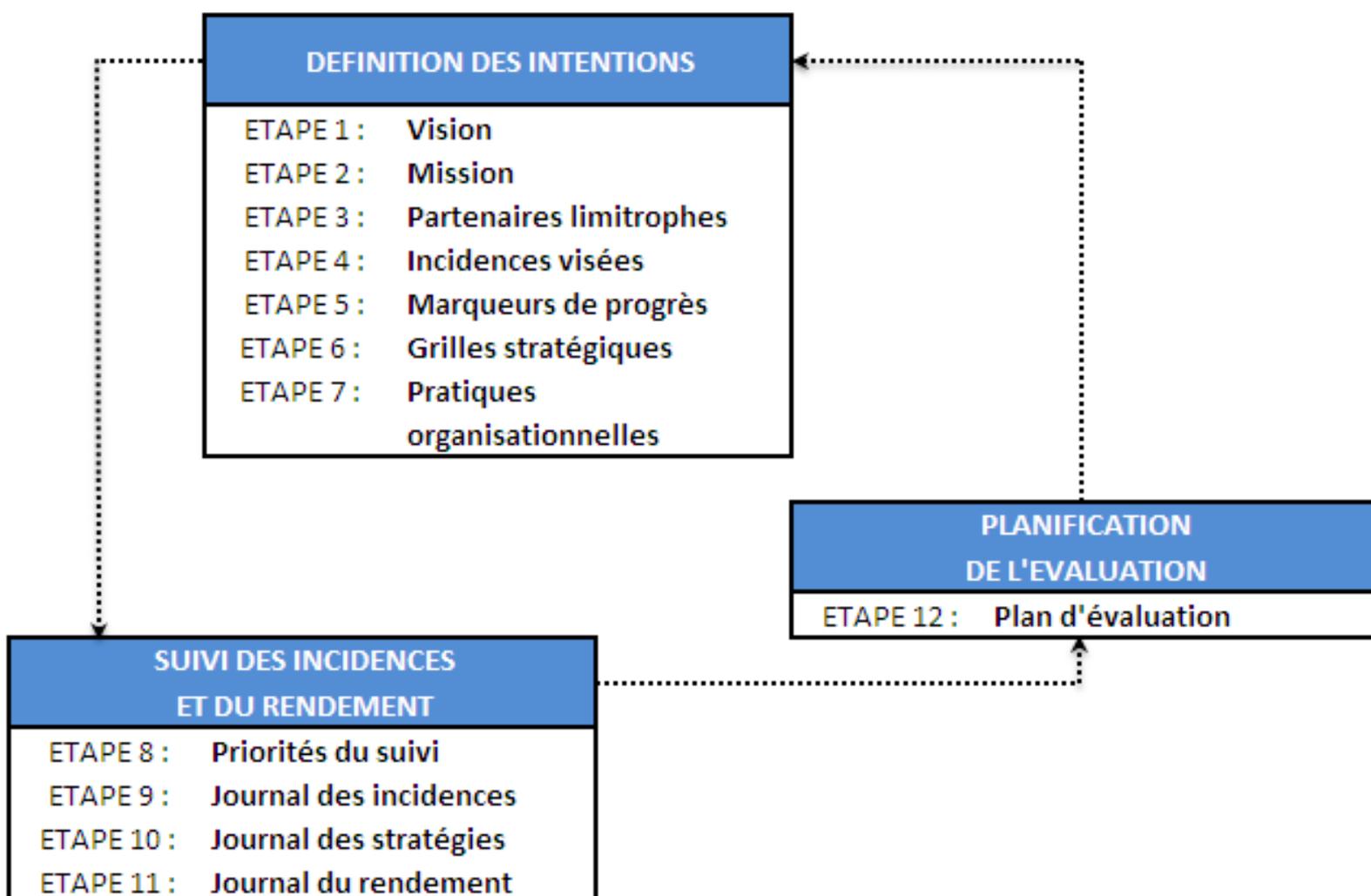
Cette méthode peut aussi être utilisée pour réaliser l'évaluation d'un programme dont la complexité ne permet pas une analyse linéaire axée sur *les causes et les effets*. L'originalité de la méthodologie tient au fait qu'elle déplace l'accent de *l'impact* d'un programme sur les modifications des comportements, des relations, des agissements et des activités des personnes, des groupes et organisations avec lesquels le programme travaille directement. « La cartographie évalue les programmes de façon holistique et part du principe qu'un programme a besoin de connaître les résultats obtenus en termes de développement mais aussi de savoir par quels moyens ces résultats ont été atteints et dans quelle mesure il a lui-même été efficace. En combinant l'information et le savoir sur ces trois domaines, un programme peut parvenir à une meilleure compréhension de ce qu'il accomplit et des manières dont il peut améliorer son taux de réussite » (Earl et al, 2002, p. 81).

La cartographie des incidences comporte 3 stades : la définition des intentions, le suivi des incidences et du rendement, et la planification de l'évaluation. Le schéma 1 illustre ces trois stades. Ces stades sont décomposés en étapes : au total, la méthodologie comprend douze étapes.

---

<sup>11</sup> Earl, Sarah; Carden, Fred; Smutylo, Terry (2002). La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement. Ottawa : Centre de recherches pour le développement international, 143p

Schéma 1 : les stades et étapes de la cartographie des incidences



Le stade des intentions aide à répondre aux questions suivantes : Quelle est la vision à laquelle le programme veut contribuer ? Qui sont les partenaires ? Quels sont les changements recherchés ? Comment le programme contribuera-t-il au processus de changement ? Ce sont ces questions qui ont sous-tendu les entretiens menés avec les ADL pilotes.

Le stade du suivi des incidences et du rendement fournit un cadre pour assurer le suivi permanent des activités du programme et de la progression des partenaires vers la concrétisation des incidences. Les outils proposés permettent de concevoir des indicateurs et de les mesurer à partir de données collectées de manière systématique. Ces outils sont particulièrement adaptés à l'auto-évaluation. Nous nous inspirons de cette méthodologie pour proposer, dans le chapitre 4, des pistes d'amélioration des outils utilisés par les ADL.

Le troisième stade aide à élaborer un plan d'évaluation.

Ci-dessous, nous décrivons succinctement les étapes de la cartographie des incidences.

#### **ETAPE 1 : LA VISION**

Elle décrit les changements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux que le programme espère apporter, ainsi que les changements de comportement à grande échelle chez les partenaires clés. La vision est liée aux objectifs du programme mais elle va plus loin ; elle a plus d'ampleur et elle est à plus long terme. C'est la contribution du programme à la vision (par l'intermédiaire de ses partenaires) qui doit être mesurée dans une évaluation, et non la concrétisation éventuelle de la vision.

#### **ETAPE 2 : LA MISSION**

L'énoncé de la mission décrit de quelle façon le programme a l'intention d'appuyer la poursuite de la vision. Il indique les domaines dans lesquels le programme s'efforcera de concrétiser cette vision, sans pour autant proposer de liste de toutes les activités auxquelles le programme se livrera. Il s'agit plutôt d'un énoncé de la manière dont, dans l'idéal, le programme devrait apporter sa contribution. Il représente les objectifs que le programme veut atteindre en favorisant la poursuite de la vision.

#### **ETAPE 3 : LES PARTENAIRES<sup>12</sup>**

Les partenaires sont les individus, les groupes ou les organisations avec lesquels le programme a des rapports directs et par l'intermédiaire desquels il

---

<sup>12</sup> Les partenaires sont considérés ici comme l'ensemble des parties prenantes d'un programme/projet

peut espérer exercer une influence. Nous les appelons partenaires parce que, même si le programme doit collaborer avec eux pour apporter des changements, il ne les contrôle pas. Ce sont les partenaires qui ont le pouvoir d'influencer le développement.

Lorsqu'on dresse la liste des partenaires du programme, on doit s'intéresser surtout aux acteurs avec lesquels le programme collabore directement.

#### **ETAPE 4 : INCIDENCES VISEES**

Les incidences sont les effets du programme sur le comportement des partenaires. L'énoncé des incidences visées décrit la manière dont le comportement, les relations, les activités ou les agissements d'un individu, d'un groupe ou d'une institution changeront si le programme obtient des résultats satisfaisants.

On évite en général de quantifier les incidences visées. Il est préférable qu'elles décrivent les changements qualitatifs de comportement chez les partenaires.

Phrase type : « Le [programme] s'attend à ce que [le partenaire] [description des comportements au temps présent et à la voix active]. »

#### **ETAPE 5 : MARQUEURS DE PROGRES**

On établit des marqueurs de progrès graduels pour chacune des incidences visées par le programme. Ces marqueurs se distinguent en trois groupes. D'abord le minimum de ce qu'on s'attend à voir, en termes de réactions initiales du partenaire aux activités de base de programme. Ensuite ce que l'on souhaite voir et enfin, ce qu'on aimerait, dans l'idéal, voir le programme faire pour qu'il puisse exercer une influence profonde. Les marqueurs de progrès sont généralement formulés sous la forme : « Qui ? Fait quoi ? Comment ? ».

Individuellement, les marqueurs de progrès peuvent être considérés comme de simples indicateurs de la modification du comportement mais ce qui fait leur force véritable, c'est leur utilité collective. Cumulativement ils illustrent la complexité et la logique du processus de changement, ce que ne pourrait faire un seul indicateur.

#### **ETAPE 6 : GRILLES STRATEGIQUES**

L'objet de la grille stratégique est de déterminer les stratégies utilisées par le programme pour contribuer à la concrétisation d'une incidence. On établit une grille pour chaque incidence visée. Pour la plupart des incidences visées, on doit utiliser une combinaison de stratégies car c'est la formule qui offre les plus grandes chances de réussite.

#### **ETAPE 7 : PRATIQUES ORGANISATIONNELLES**

Il s'agit ici de définir les pratiques organisationnelles qui permettront au programme d'atteindre ses buts. Conjuguées, ces pratiques organisationnelles reflètent une organisation performante et viable, en mesure de supporter au fil des ans les interventions qui amènent le changement. L'ouvrage distingue 8 pratiques organisationnelles :

- Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources,
- Demander de la rétroaction auprès d'informateurs clés,
- Obtenir l'appui de l'autorité immédiatement supérieure
- Evaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures,
- Contacter d'anciens partenaires, pour ajouter de la valeur,
- Faire profiter le monde de l'expérience,
- Faire des expériences pour demeurer novateur,
- Favoriser la réflexion organisationnelle.

A chaque pratique organisationnelle sont associées des actions clés.

#### **ETAPE 8 : PRIORITE DU SUIVI**

La cartographie des incidences définit trois types d'information pouvant faire l'objet d'un suivi permanent, pour montrer les résultats obtenus ou pour favoriser l'amélioration du rendement : les pratiques organisationnelles appliquées par le programme pour préserver sa pertinence, son caractère innovateur et sa viabilité ; les progrès réalisés dans le sens de la concrétisation des incidences chez les partenaires ; et les stratégies que le programme utilise pour encourager le changement chez les partenaires.

#### **ETAPE 9 : JOURNAL DES INCIDENCES**

Pour assurer le suivi des progrès, un journal des incidences est créé pour chaque partenaire identifié par le programme comme prioritaire. Il comprend les marqueurs de progrès définis à l'étape 5, une description du niveau de changement et un endroit où indiquer quels partenaires ont apporté des changements.

#### **ETAPE 10 : JOURNAL DES STRATEGIES**

Le journal des stratégies sert à consigner des données sur les stratégies appliquées pour encourager le changement chez les partenaires. L'information y est versée pendant les réunions de suivi régulières du programme. Même si le journal peut être adapté de façon à englober les éléments que le programme veut suivre spécifiquement, il comprend généralement les ressources allouées (intrants), les activités entreprises, un jugement au sujet de leur efficacité, les incidences et tout suivi nécessaire.

#### **ETAPE 11 : JOURNAL DU RENDEMENT**

La cartographie des incidences repose sur l'hypothèse que le programme doit être prêt à évoluer avec ses partenaires. Il lui faudra s'améliorer sans cesse pour répondre aux besoins changeants de ceux-ci. Le journal du rendement sert à consigner les données sur la façon dont procède le programme en tant qu'organisation pour s'acquitter de sa mission. On y trouve des renseignements sur les pratiques organisationnelles utilisées par le programme pour demeurer pertinent, durable et en phase avec son contexte.

## **ETAPE 12 : PLAN D'EVALUATION**

Le plan d'évaluation donne une brève description des principaux éléments de l'évaluation que le programme doit mener. Y sont précisés l'aspect à évaluer, la façon dont les constatations seront utilisées, les questions à poser, les sources d'informations, la méthode d'évaluation, la composition de l'équipe d'évaluation, les dates prévues pour l'évaluation et le coût approximatif de l'exercice.

### **2.3.2. Une étape essentielle : les partenariats**

Une mission des ADL a particulièrement retenu notre attention : « l'initiation et l'animation de partenariat en vue du développement local ». Cette mission, centrale dans le dispositif, mérite que l'on approfondisse l'étape 3 de la cartographie des incidences. Au-delà de la constitution des partenariats, quelles sont les conditions de fonctionnement qui permettront d'observer des résultats tangibles ?

Pour répondre à cette question, nous mobilisons quelques concepts qui constituent le fil conducteur d'une étude récente portant sur le pouvoir *du* et *dans* le réseau (Van Campenhoudt, 2009).

Comme l'écrit L. Van Campenhoudt (2009)<sup>13</sup>, « Ceux qui veulent peser sur les décisions et en recueillir les bénéfices (pour leur pays, leur région ou leur parti) doivent se placer le plus en amont possible du moment de la décision proprement dite, dans la phase où les structures de sens et les référentiels de l'action politique se définissent. Il leur faut participer à un incessant échange d'informations et d'idées avec les autres intervenants, au fil duquel les uns et les autres apprennent à se connaître, élaborent ensemble le cadre même de la définition des problèmes et testent auprès de leurs partenaires les pistes susceptibles d'être retenues ».

La grille d'analyse construite par cet auteur donne des clés de lecture du fonctionnement du pouvoir en réseau utiles pour comprendre les processus décisionnels dans un monde complexe, où les partenaires du processus de décision ne sont pas liés par des rapports hiérarchiques : à titre d'exemple, les politiques

---

<sup>13</sup> Luc Van Campenhoudt (2009), Penser le pouvoir au réseau, La Revue nouvelle, décembre.

publiques mobilisent de plus en plus des acteurs institutionnels et privés qui relèvent au départ d'institutions différentes dans des dispositifs interdisciplinaires.

Le tableau 5 présente de manière schématique les dimensions constitutives de la matrice théorique de Van Campenhoudt (2009), où deux dimensions du pouvoir – une dimension structurelle, liée à la position, et une dimension actancielle, liée à la capacité mobilisatrice –, sont articulées avec deux dimensions du réseau – le réseau comme espace de flux internes d'une part, le réseau dans ses relations avec la société d'autre part.

**Tableau 5 : Matrice théorique : Pouvoir et réseau social**

<b>En être</b> Hyp. 1 : Le pouvoir dépend de la capacité de faire réseau		
	<b>Dimension structurelle</b>	<b>Dimension actancielle</b>
<b>Le pouvoir dans le réseau</b> Enjeu : contrôle des flux internes	Hyp. 2 : Le pouvoir dépend de la position structurelle dans le réseau (centralité ...).	Hyp. 3 : Le pouvoir dépend de la capacité de mobiliser les autres dans le réseau, et d'éviter de l'être soi-même
<b>Le pouvoir du réseau</b> Enjeux de société	Hyp. 4 : Le pouvoir dépend de la position et des ressources des pôles du réseau dans leurs champs respectifs.	Hyp. 5 : Le pouvoir dépend de la capacité du réseau de se mobiliser et de politiser ses enjeux.

Source : Van Campenhoudt, 2009

Les hypothèses 2 et 3 portent sur le pouvoir dans le réseau. Comprendre le pouvoir dans le réseau, c'est saisir l'agencement des interactions dans le réseau – sa structure -, et comparer les positions respectives des uns et des autres dans cette structure (hyp 2). Des acteurs jouissent-ils d'une position centrale, que l'on peut interpréter, dans ce contexte, comme une capacité de faire le lien entre des réseaux différents ? Il s'agit ici du repérage des « personnes clés », « personnes relais », ou autres « personnalités influentes ». Van Campenhoudt explicite l'hypothèse 3 en soulignant qu'elle « s'inscrit dans une conception « positive » du pouvoir, conçu non comme ce qui est interdit, mais comme ce qui mobilise et fait faire » (2009, p. 37).

Les hypothèses 4 et 5 portent sur le pouvoir du réseau par rapport aux réseaux voisins ou concurrents. Plus précisément, l'hypothèse 4 renvoie au pouvoir institutionnel du réseau, c'est-à-dire à sa « capacité à mettre en connexion des personnes (ou entités collectives) en position élevée dans leur propre champ, détentrices de ressources

(économiques, sociales, culturelles ou symboliques) importantes propres à ce champ, et qu'elles sont susceptibles de faire circuler dans le réseau et/ou d'utiliser au bénéfice du réseau » (Van Campenhout, 2009, p. 38). En ce qui concerne la politisation des enjeux, c'est-à-dire la capacité de transformer des enjeux en questions appelant des décisions politiques, elle repose généralement sur des microréseaux de personnes très actives, qui partagent une même vision des problèmes et savent comment faire avancer les choses.

Ce modèle théorique montre qu'initier et animer des réseaux en vue de résultats tangibles ne va pas de soi. Le succès de l'ADL dans sa mission de développement local dépendra donc de sa place dans le paysage des acteurs locaux, de la confiance établie entre les membres du partenariat, de sa capacité à mobiliser les partenaires locaux sur des enjeux communs, et partant, à faire valoir ces enjeux auprès des décideurs politiques communaux et régionaux.

## 2.4 Questions évaluatives

Les questions du guide d'entretien ont suivi la structure du premier stade de la cartographie des incidences – les intentions. Il comporte des questions ouvertes groupées en 7 catégories : la vision, les missions, les partenaires, les incidences visées, les marqueurs (indicateurs), les pratiques organisationnelles, les services offerts.

La **vision** est abordée par des questions sur la raison d'être de l'ADL et sur les changements que les ADL souhaitent susciter à long terme.

Les **missions** des ADL, qui traduisent les objectifs à atteindre et favorisent la poursuite de la vision, sont abordées par des questions visant à mettre en évidence les objectifs poursuivis par l'ADL au regard des problèmes identifiés dans les diagnostics réalisés à partir de matrice AFOM. On s'arrête également, à cette étape, sur l'histoire de l'ADL : quels sont les événements clés qui ont jalonné l'histoire de l'ADL, les grands changements d'orientation, etc ?

Les questions relatives aux **partenariats** se focalisent sur le réseau d'acteurs de développement local et la situation de l'ADL parmi les acteurs de développement local :

- Quels sont les partenaires de l'ADL ? (services communaux et autres)
- Quelles sont les caractéristiques des partenariats ?
- A quel stade de la conception des projets ces partenaires interviennent-ils ?
- Quelle est la place de l'ADL parmi ces acteurs ?
- L'ADL réussit-elle à mobiliser les acteurs locaux autour des projets ?
- L'ADL construit-elle une communauté de vue ?
- Si oui, quels sont les facteurs déterminants ?

La quatrième catégorie, les **incidences visées**, s'interroge sur les changements que l'ADL souhaiterait voir apparaître chez ses partenaires à la suite de la mise en place du partenariat (au niveau des comportements, des relations, etc).

Les questions sur les **pratiques organisationnelles** sont formulées comme suit:

- Quelles sont les actions/pratiques mises en place pour maximiser les résultats liés au partenariat ?
- A quel niveau se situe l'intervention de l'ADL pour les différentes actions menées ? (initiative, conception, planification, préparation, réalisation, suivi, etc.)
- Quels sont les supports utilisés pour exécuter les actions ?

Enfin, la partie consacrée aux **services offerts** a tourné essentiellement autour des questions telles que : l'ADL a-t-elle identifié des publics-cibles prioritaires ou secondaires ? L'ADL est-elle en possession d'une base de données des « bénéficiaires » ?

## Chapitre 3. Les résultats de l'évaluation pilote

Les agents ADL rencontrés se sont montrés favorables à la démarche et ont généreusement nourri les entretiens de leurs expériences de terrain, faisant état tant de leurs difficultés que des résultats de leurs actions.

Les résultats ci-dessous donnent des tendances observées. Il n'est pas question de généraliser au sens statistique du terme. Au contraire, nous avons tenté de rapporter le plus fidèlement possible la diversité des situations rencontrées. Comme nous l'avons montré dans la première partie, caractéristiques socioéconomiques, situation juridique, contexte institutionnel local, influencent non seulement le type de projets, mais aussi le fonctionnement de l'ADL.

Comme il s'agit d'entretiens semi-directifs, les questions n'ont pas été abordées de manière aussi systématique que le guide d'entretien le prévoyait. Dans la plupart des cas, les questions sur les partenariats, les services offerts, les pratiques organisationnelles ont été intimement liées. Par ailleurs, dans le temps imparti pour ces entretiens, il n'a pas été possible de traiter toutes les questions avec le même degré d'approfondissement.

### 3.1 La vision

Dans la plupart des cas, la raison d'être des ADL prend corps dans les réalités immédiates de terrain. Les ADL s'expriment longuement sur les difficultés de leur commune et placent le « *développement local* » au centre de leurs préoccupations. Mais ce développement local a du mal à se concrétiser dans une vision stratégique de long terme : quel changement est souhaitable pour la commune ?

En filigrane des entretiens, on trouve des informations qui peuvent nourrir des hypothèses sur ce manque de vue de long terme :

- Caractère récent de l'ADL, qui n'a pas pu prendre ses marques
- Gestionnaire récent, qui n'a pas encore pu acquérir une connaissance suffisante du terrain
- Mobilité des gestionnaires, d'où manque de suivi dans la politique
- Manque de soutien des acteurs locaux/régionaux
- Manque de moyens financiers
- Manque de rattachement à des plans plus généraux de développement territorial

### 3.2 Le rôle de l'ADL

La définition souple de leurs missions laisse aux ADL une latitude d'interprétation apparue d'entrée de jeu dans nos entretiens. En effet, en réponse à nos questions portant sur leurs objectifs, les ADL ont mis en évidence, de manière spontanée, des registres très différents.

Généralement, les ADL se réfèrent à plus d'un registre. Les plus fréquents sont l'accompagnement et le relationnel. Viennent ensuite le registre stratégique et, enfin, les registres de l'action et du curatif.

1. Registre de l'accompagnement : que traduisent les expressions « rencontrer les besoins du territoire », « répondre aux besoins de la commune », « aide dans les démarches administratives », « accompagner les auteurs de projets », « soutenir l'activité économique locale », « soutien technique aux projets communaux », « appui technique », « guichet unique pour les entreprises », « Proposer des informations, accueillir les candidats créateurs d'activités ».
2. Registre relationnel : Au fil du discours, nous avons repéré : « Faciliter les partenariats », « rapprochement public-privé », « assurer la transversalité des dispositifs », « décloisonner », « travailler sur des problématiques transversales ».
3. Registre stratégique. Les propos sont émaillés d'expressions telles que : « l'ADL est un auteur de changement », « avoir une vision de long terme / stratégique du territoire », « développement stratégique », « un service d'aide à la décision communale », « il faut bousculer les habitudes des politiques, administratifs, qui, avant, travaillaient au jour le jour ».
4. Registre de l'action : « Créer de l'activité économique et de l'emploi » (moyens non précisés).
5. Registre du curatif : « lutte contre le chômage ».

### Principales leçons

1. Peu d'ADL ont une vision stratégique de leur rôle.
2. Si certaines ADL sont en lien très étroit avec la commune – qui apparaît comme leur principal client – d'autres semblent plus orientées vers le public - créateurs d'activités, entreprises, demandeurs d'emploi.
3. Les ADL se définissent généralement dans l'immédiateté en décrivant leurs activités de terrain, où elles jouent un rôle de facilitateur de projets, de soutien technique, mais où elles apparaissent peu comme l'initiateur de projets.
4. Les ADL ont bien intégré leur rôle relationnel, mais, à ce stade de l'entretien, elles ne nomment pas leurs partenaires privilégiés.

### **3.3 Les partenaires**

Les ADL ont des missions spécifiques qui conduisent à s'interroger sur leur place dans le paysage institutionnel local et régional. En effet, l'ADL vise à « réunir l'ensemble des acteurs locaux dans un partenariat de développement local » ; et à « initier et animer ce partenariat qui associe les pouvoirs publics, les secteurs privé et associatif sur le territoire de la commune ou des communes associées ».

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre méthodologique, c'est la question des partenariats qui a le plus retenu notre attention. Les questions se sont déclinées de la manière suivante : quels sont les partenaires principaux de l'ADL ? Quelle est la nature des liens établis entre les « intervenants » ? Comment se structure l'exercice des compétences de chacun ? Quels sont les modes de fonctionnement des ADL dans l'exercice de ces « missions partenariales » ? Quelles sont les pratiques organisationnelles en cours ? Quel est le processus décisionnel en place dans ces agences ?

Quel que soit le statut juridique de l'ADL, la commune apparaît comme un partenaire privilégié. Nous considérons dans un premier temps la relation ADL - commune, avant de décrire et analyser les partenariats avec les autres acteurs locaux.

### **3.3.1 Relations ADL-Commune**

Les relations et la communication entre l'ADL et les services communaux peuvent refléter une « parfaite synergie » de fonctionnement ou poser ponctuellement problème. La nature transversale des ADL implique que la qualité des relations et de la communication est un facteur déterminant de l'efficacité de leur fonctionnement. En particulier, il est important pour l'agent ADL d'entretenir de bons contacts avec les personnes clés de l'administration communale que sont le secrétaire communal et le receveur.

Nous focaliserons l'attention sur les points suivants : la position de l'ADL par rapport à la Commune ; le type d'actions menées ensemble et les modalités de fonctionnement (qui fait quoi ? comment ?), les modalités de communication et de suivi et le rôle des personnalités, les attentes réciproques de l'ADL par rapport à la commune et de la commune par rapport à l'ADL.

#### **3.3.1.1 Position de l'ADL par rapport à la commune**

Les organes de décision sont différents selon la formule juridique choisie pour l'ADL. La composition de ces organes et la fréquence des réunions semblent également variables.

- conseil d'administration mensuel et assemblée générale annuelle pour une ASBL ;
- comité de direction se réunissant une fois par semaine et conseil d'administration (15 personnes dont des partenaires privés et des représentants de l'opposition) dans le cas de la régie communale autonome ;
- comité de pilotage restreint, comité de pilotage élargi, avec pouvoir décisionnel du collège dans les régies communales ordinaires.

Une commune a « institutionnalisé » ses contacts avec l'ADL : l'agent ADL participe à la réunion des chefs de service communaux organisée par le secrétaire communal après chaque séance du collège ou du conseil communal.

La localisation des bureaux de l'ADL pourrait également constituer un facteur influençant la qualité du travail de l'ADL : le fait d'avoir des bureaux situés en dehors du bâtiment de l'administration communale a été, dans un cas, ressenti comme un frein au développement des activités, ce frein étant levé depuis le déménagement et l'installation de l'ADL dans le bâtiment des services communaux.

### **3.3.1.2 Le type d'actions menées ensemble et les modalités de fonctionnement**

Les ADL se caractérisent notamment par la variété des activités qu'elles mènent en relation avec la commune. Les entretiens montrent que les ADL pilotes ont des conceptions différentes de leur travail.

Des agents définissent leur ADL comme « un service d'aide à la décision communale » : ils fournissent une aide à la mise en place de programmes et à la mise en cohérence d'outils tels que le PCDR, le Plan mobilité, les services de la Fondation rurale de Wallonie ou encore le GAL/LEADER.

Les activités comme l'animation et l'organisation de rencontres sont mises en évidence par plusieurs ADL. Leur travail sur des problématiques transversales conduit à un décloisonnement de services communaux (par exemple : finance, urbanisme, travaux). Il s'agit d'aller « au-delà » de ce que font les services communaux classiques.

L'aide au développement économique et social de la commune peut également se concrétiser par un soutien technique de l'ADL au développement de projets communaux. Ainsi, une ADL peut accompagner les porteurs de projets dans leur processus d'implantation sur un parc d'activités économiques, et cela en collaboration avec l'intercommunale de développement économique locale.

Si les ADL pilotes indiquent qu'elles travaillent avec l'ensemble des services communaux, elles sont plusieurs à souligner l'existence d'une étroite collaboration avec le service urbanisme.

L'implication des mandataires concernés est variable : elle peut aller d'un suivi informel des activités à une implication plus forte tant au niveau de la conception que du suivi régulier du travail de l'ADL. Selon les cas, c'est au bourgmestre ou à un échevin que revient plus directement le suivi de l'ADL.

### **3.3.1.3 Les modalités de communication et de suivi**

L'ADL fait rapport à deux niveaux de pouvoir : la Commune d'une part et la Région wallonne d'autre part. Le principal vecteur formel de communication est le rapport d'activités annuel. Ce rapport passe d'abord par la Commune pour être approuvé. Cette approbation permet de renforcer la transparence des activités de l'ADL. Une fois

approuvé par la Commune, il est transmis aux services de l'administration wallonne qui formulent ensuite des commentaires à l'ADL.

Des réserves sont émises par les agents ADL par rapport à ce rapport d'activité annuel. Il s'agit d'un travail long et conséquent. Par ailleurs, tous les trois ans, sa rédaction est couplée à la rédaction de la demande d'agrément. Les agents ADL considèrent que le temps passé à remplir les obligations administratives est trop important ; ce qui réduit d'autant le temps consacré au travail de terrain. De plus, le rapport d'activité change « régulièrement » de forme et son contenu ne « colle plus » avec la réalité de terrain. Dès lors, cet outil de communication, dans sa forme actuelle, ne permet pas de refléter précisément le travail accompli par les ADL.

Le souci d'avoir des indicateurs de résultat dans le rapport d'activité est généralement bien perçu par les agents ADL. Ces indicateurs sont « un moyen de légitimer l'action de l'ADL par rapport aux mandataires communaux ».

Les autres canaux de communication privilégiés sont informels. Toutefois, l'absence de formalisation des contacts ou le manque de communication entre services peuvent conduire à des incohérences dans le traitement et le suivi de dossiers : existence de doublons pour certains dossiers, intégration de l'ADL dans certaines activités d'animation et pas dans d'autres.

Par ailleurs, les projets initiés par l'ADL reçoivent un suivi variable de la part de la commune. « Il y a parfois quelques problèmes de communication. L'ADL ne sait pas toujours où en sont les projets qu'elle a lancés ».

La circulation de l'information étant un facteur de réussite important, la présence de plusieurs communes dans une ADL, et donc la multiplication des interlocuteurs, constitue un frein potentiel supplémentaire à la réalisation de l'objectif de bonne communication. L'association de plusieurs communes pour créer une ADL offre l'avantage d'atteindre une « masse critique » mais conduit à ce genre de difficultés.

#### **3.3.1.4 Les attentes de l'ADL par rapport à la commune**

Les ADL insistent sur la nécessité de disposer au niveau de la commune d'un « plan stratégique global adapté aux besoins locaux ». Cette attente est prise en compte dans la Déclaration de politique régionale du 16 juillet 2009 sous le titre « Inciter les communes à élaborer un plan stratégique communal ». Toutefois, contrairement à d'autres dispositifs explicitement mentionnés dans ce texte, l'ADL n'est pas citée à cet endroit ; ce que regrettent les agents rencontrés. De même, l'absence de mention des ADL dans le Plan Marshall 2.Vert est également soulignée. D'une façon générale, les ADL plaident pour la recherche d'une plus grande cohérence entre les structures publiques actuelles ou prévues exerçant sur le terrain communal.

Par ailleurs, il ressort des entretiens que l'établissement d'un mandat clair où les liens entre la commune et l'ADL seraient formalisés dans un texte officiel aiderait les ADL dans leur travail quotidien. Les ADL demandent une clarification des rôles de chacun. Dans l'attente de la fixation d'un mandat clair, c'est le plan d'entreprise qui fait référence dans le cas de la régie communale autonome. Pour certains agents, la formalisation du mandat passe par le dossier d'agrément qui lie la Commune, la Région et l'ADL.

Comme indiqué ci-dessus, l'appui apporté par les mandataires locaux aux ADL est variable, allant d'une réunion hebdomadaire avec le Bourgmestre et l'agent ADL à un suivi beaucoup plus léger. Dans ce dernier cas, les ADL indiquent qu'un relais et un soutien plus forts de la part des mandataires locaux permettraient de renforcer leur position et d'accroître leur légitimité.

#### **3.3.1.5 L'expérience des agents ADL**

L'expérience de l'agent ADL est un facteur qui intervient fortement dans l'exercice des fonctions transversales de l'ADL. Celles-ci exigent une grande polyvalence, de l'autonomie, de l'investissement dans des matières inconnues, variées et difficiles. La capacité d'« adaptation » aux réalités locales des projets proposés par des partenaires (notamment extérieurs à la commune) est liée à sa connaissance approfondie du territoire (mentalités, histoire, situation urbanistique, etc.). L'utilisation de méthodes de travail spécifiques (ex. outils de gestion de projets avec planification et suivi budgétaire et autre) dépend également de la personnalité de l'agent et de l'environnement de travail des services communaux. La formation, l'expérience professionnelle et la vision personnelle du travail des agents ADL sont autant d'éléments qui déterminent la capacité de l'ADL à mobiliser les acteurs et à dynamiser des partenariats.

### **3.2 Les relations des ADL avec les autres partenaires**

Forem, Maisons de l'emploi, intercommunales de développement économique, Missions régionales, pour n'en citer que quelques-uns, font partie des nombreux partenaires potentiels des ADL. Le tableau 6 met en regard les ADL pilotes et leurs principaux partenaires potentiels dans le domaine socio-économique.

**Tableau 6 : Les ADL pilotes et leurs partenaires**

ADL pilotes	Intercommunale de développement économique	FOREM (directions régionales)	Mission Régionale	Maison de l'Emploi	Maison du Tourisme
Orp-Jauche	IBW	Nivelles	MIRE B-W	Oui	MAISON DU TOURISME DE LA HESBAYE BRABANCONNE
Soignies	IDEA	La Louvière	MRC	Oui	MAISON DU TOURISME DU PARC DES CANAUX ET CHATEAUX
Anderlues	IDEA	La Louvière	MRC	Non	MAISON DU TOURISME VAL DE SAMBRE ET DE THUDINIE
Grâce-Hollogne	SPI	Liège	MIREL	Oui	/
Berloz	SPI	Huy	MIREHW	Non	MAISON DU TOURISME HESBAYE-MEUSE
Donceel	SPI	Huy	MIREHW	Non	MAISON DU TOURISME HESBAYE-MEUSE
Geer	SPI	Huy	MIREHW	Non	MAISON DU TOURISME HESBAYE-MEUSE
Faimes	SPI	Huy	MIREHW	Non	MAISON DU TOURISME HESBAYE-MEUSE
Bertogne	IDELUX	Arlon	MIRELUX	Non	MAISON DU TOURISME DU PAYS DE BASTOGNE
Sainte-Ode	IDELUX	Arlon	MIRELUX	Non	MAISON DU TOURISME DU PAYS DE BASTOGNE
Tenneville	IDELUX	Arlon	MIRELUX	Non	MAISON DU TOURISME DU PAYS DE SAINT-HUBERT
Dinant	BEP	Namur	MIRENA	Non	MAISON DU TOURISME DE LA HAUTE-MEUSE DINANTAISE
Rochefort	BEP	Namur	MIRENA	Oui	MAISON DU TOURISME DU VAL DE LESSE

Source : IWEPS

L'analyse des relations entre les ADL et ces partenaires du monde socio-économique adopte la même structure que celle des relations entre les ADL et les services communaux.

### **3.3.2.1 Position de l'ADL par rapport aux partenaires**

Les agents ADL interrogés ont mis en avant la difficulté, au début de leurs activités en tout cas, de « faire leur place » dans le paysage communal et de se positionner par rapport aux organismes de développement existants.

Mais, grâce à un travail de longue haleine, les ADL gagnent en notoriété : les agents constatent en effet que la reconnaissance et l'identification de l'ADL par les publics-cibles progresse au fil du temps : « Au début, c'était l'ADL qui prenait l'initiative des contacts ; progressivement, c'est l'inverse qui se passe. » « L'ADL est identifiée et appréciée comme relais pour résoudre les problèmes. » « Avant, chaque service s'organisait comme il voulait en matière de manifestations (établissements scolaires, etc.) ; maintenant, un calendrier cohérent et unique est établi au niveau de l'ensemble des structures publiques pour toutes leurs manifestations. »

Pour améliorer la position de l'ADL par rapport à ses partenaires, le travail de « maillage relationnel » doit toutefois être poursuivi. « Les gens connaissent les personnes qui travaillent à l'ADL mais pas l'ADL en tant que telle et son rôle dans la commune. (...) Il faut essayer d'augmenter la visibilité de l'ADL.»

Plusieurs pistes sont proposées par les agents ADL pour améliorer leur visibilité et leur reconnaissance dans la sphère communale, par exemple :

- la création d'outils partagés ;
- l'invitation systématique à participer aux événements initiés par d'autres partenaires ;
- la présence d'un agent ADL dans chaque commune d'un regroupement ADL ;
- la mise en place d'une démarche formelle de suivi-évaluation.

En général, l'ADL est bien accueillie par les partenaires, plutôt comme « service complémentaire » que comme « service concurrent ». Cependant le manque de clarté quant aux rôles et responsabilités des divers partenaires peut conduire à des tensions et à une certaine forme de concurrence temporaire. « Il arrive que des opérateurs développent des projets similaires. Il manque des informations sur qui fait quoi. »

Des progrès et des changements de comportements sont toutefois observés : progressivement, les différents organismes travaillant sur le territoire communal articulent de mieux en mieux leurs actions. Ainsi par exemple : une ADL mentionne des concertations régulières avec certains opérateurs pour la réalisation de documents communs ; une autre mentionne des concertations régulières avec une intercommunale au sujet de dossiers d'implantation. Il arrive aussi que des partenaires prennent des initiatives de « suivi » très appréciées de la part des ADL. Par exemple, une intercommunale de développement économique organise plusieurs fois par an une rencontre avec les ADL de sa région ; cette initiative contribue à renforcer les missions de transversalité et de réseautage des ADL.

Le souci de répondre au principe de subsidiarité constitue une préoccupation des ADL qui cherchent à développer leurs activités selon la présence ou l'absence de tel ou tel organisme d'accompagnement économique et social dans la commune. Ainsi une ADL, qui a développé des activités de type « Maison de l'emploi » en l'absence de ce type de service sur la commune, précise qu'elle réorientera ses activités sur ses missions plus partenariales dès que ce dispositif sera implanté localement.

### **3.3.2.2 Type d'actions menées ensemble et modalités de fonctionnement**

L'ADL est une structure qui peut agir à différents stades de la vie d'un projet et qui peut remplir différentes fonctions dans la réalisation des projets.

Son action peut se localiser en amont de projets, au stade de la formalisation des besoins et de la clarification des modalités du travail en partenariat. Ainsi par exemple, une ADL peut :

- recueillir les attentes des publics cibles par l'organisation d'une enquête de satisfaction auprès des commerçants et indépendants d'une part, de la

population d'autre part. L'objectif poursuivi à travers cette enquête est de permettre l'expression des souhaits de ces publics par rapport à l'ADL, de recueillir des avis sur les activités de l'ADL, permettant, soit de soutenir l'ADL par rapport au conseil communal, soit de réorienter ses activités.

- instaurer un dialogue « organisé » entre la commune, l'ADL et les partenaires (industriels, association de commerçants, etc.) par des réunions régulières par exemple. Cette implication des « gens du terrain » facilite la mise en place et l'exécution de projets par l'ADL. Notons qu'une ADL consulte les indépendants à travers un système de fiches à remplir dans laquelle ils peuvent notamment demander des informations sur les activités de l'ADL.

Son rôle d'intermédiation s'exerce également en mettant des partenaires autour de la table dans un but d'information et de réseautage : par exemple l'organisation de « business club » rassemblant des entreprises dans une perspective d'échanges.

Pour garantir l'efficacité de son action, une ADL peut choisir de limiter son intervention à des dossiers qui peuvent être directement pris en charge par des spécialistes thématiques (par exemple : pour la réinsertion professionnelle, le FOREM et la Maison de l'emploi). Elle exerce alors un rôle de catalyseur et de relais direct des demandes locales. Les ADL rencontrées font part de partenariats informels, privilégiés et efficaces avec les « Maisons de l'emploi ».

L'ADL développe également des projets d'initiative, en concertation avec les partenaires concernés. Par la mise en place d'un guichet unique au niveau local, une ADL répond à un réel besoin des entreprises en concentrant les demande d'informations et en les transmettant pour suivi auprès des partenaires spécialisés externes à la commune (intercommunale de développement économique, secrétariat social, etc.). Dans ce cas, la priorité est à nouveau donnée au principe de subsidiarité : l'idée est d' « asseoir une stratégie locale compte tenu de ce qui existe par ailleurs ». L'ADL assure la transversalité entre les différents acteurs des champs communaux et supra communaux.

### **3.3.2.3 Modalités de communication et de suivi**

Lorsque l'ADL s'investit dans des projets ponctuels, sa relation avec le partenaire prend fin lorsque le projet est réalisé. Généralement, ce type de projets « marche bien ». Toutefois, les projets de partenariat de plus longue haleine, pour être efficaces, doivent s'inscrire dans la durée. Dans ce cas, des ADL constatent que « ... sur le long terme, ces projets ont tendance à péricliter par manque de leadership pour poursuivre le développement du projet. » La limitation de leur champ d'actions explique que les ADL ne peuvent pas toujours « agir en profondeur et suivre concrètement les dossiers ». Les ADL « initialisent » une action, puis se retirent de sa gestion.

La résistance au changement, la tendance à la rétention d'informations chez certains partenaires, voire la différence de taille (entre une ADL et une intercommunale de développement économique par exemple) peuvent expliquer la difficulté de développer et de poursuivre des projets en partenariat. Des ADL regrettent à ce propos l'existence d'échanges d'information « à sens unique » : par exemple, une ADL transmet des informations à des organismes spécialisés en matière de porteurs de projets ; mais reste sans information sur la suite apportée à ses démarches. A nouveau, des changements progressifs de comportement sont observés chez plusieurs partenaires.

Enfin, les ADL souhaiteraient disposer d'informations sur l'utilité de leurs activités, « savoir si le travail qui est réalisé se fait dans la bonne direction ». Ces informations devraient s'appuyer sur une démarche de suivi et d'(auto)évaluation, souhaitable à un double égard. D'une part, les ADL souhaitent mettre en évidence leur valeur ajoutée par rapport aux autres organismes d'accompagnement en matière socio-économique présents dans leur commune. En ce sens, l'évaluation renforcerait la légitimité des ADL par rapport à ces organismes généralistes ou spécialisés, dont les missions sont quelquefois très proches des leurs. D'autre part, la dynamique de projet demande de pouvoir se situer à tout moment par rapport aux objectifs fixés et d'ainsi apprécier les progrès réalisés, élément important de motivation.

#### **3.3.2.4 Attentes de l'ADL par rapport à sa mission de développement de partenariats et par rapport aux partenaires**

La poursuite d'une même ligne directrice sur une longue période est citée comme un facteur favorable important pour la réalisation des missions des ADL. Il s'agit d'une attente déjà exprimée dans le cadre des relations de l'ADL avec la commune. En la matière, la relative insécurité d'emploi des agents ADL est un facteur de risque de nature à mettre en cause l'efficacité du travail de partenariat et leur légitimité.

Selon les ADL rencontrées, l'efficacité pourrait être renforcée par un soutien accru de la part du SPW : transmission d'informations, accompagnement dans les dossiers administratifs, contacts avec ses représentants par des visites sur place, discussion des rapports d'activités, contacts intensifiés inter-ADL.

D'autres attentes expressément formulées par les agents ADL sont liées aux caractéristiques inhérentes à la réalisation de projets en partenariat. Ainsi, un obstacle important concerne la nature des relations entre l'ADL et ses partenaires. Les partenariats actuels sont généralement informels, verbaux, ponctuels (pour répondre à un besoin précis) et basés sur la confiance. Il existe cependant des exceptions comme dans une commune où une convention a été signée entre l'ADL et l'intercommunale de développement économique concernée. La formalisation des partenariats (prévoyant par exemple un retour d'informations systématique auprès de

l'ADL – formalisation du suivi) est envisagée pour l'avenir dans plusieurs cas. Les ADL comptent, par ce biais, renforcer le développement de leurs activités.

D'une manière générale, les ADL insistent sur la valeur ajoutée qu'elles apportent par rapport aux divers partenaires présents localement ; à savoir leur proximité des publics-cibles, leur connaissance du terrain et donc leur capacité de mobilisation des acteurs. Parallèlement, elles regrettent donc l'existence de freins internes à la réalisation de ces objectifs : limitation des ressources financières (dans ce cas, la mutualisation des coûts avec une autre commune est envisagé comme une solution), perte de temps et d'énergie liée à la recherche de sources alternatives de financement ; limitation en matière d'outils opérationnels, de gestion par exemple ; contraintes juridiques qui limitent les actions possibles en matière financière notamment.

Les ADL souhaitent répondre au manque de transversalité des acteurs d'accompagnement présents localement. Elles insistent sur l'aspect « communication » de leurs activités, dans le but notamment de créer/recréer un climat positif dans la commune. C'est pourquoi elles regrettent l'existence, dans certains cas, de comportements individualistes de la part d'opérateurs locaux, notamment liés à la crainte d'une certaine redondance de services offerts.

## Chapitre 4 : Outils de diagnostic et d'(auto)évaluation

### 4.1. Diagnostic

A partir de questions sur les problèmes qui entravaient le développement socio-économique de leurs communes, d'un côté, et sur les potentialités de développement endogène, de l'autre, les gestionnaires des ADL ont fourni les ingrédients essentiels d'un diagnostic territorial structuré a posteriori en suivant les dimensions d'une matrice AFOM. Ces diagnostics sont d'ailleurs une obligation décrétable : l'article 2.3 précise que le plan d'actions de l'ADL, c'est-à-dire le document d'orientation et de programmation stratégique du développement durable d'un territoire (commune ou groupe de communes), doit être réalisé à partir du diagnostic global de ce territoire. L'outil utilisé est une matrice AFOM. Ces études AFOM se renouvellent lors des demandes d'agrément, c'est-à-dire après trois ans. Il s'agit d'un travail conséquent que les agents ADL exécutent en fonction des moyens dont ils disposent.

#### 4.1.1 La matrice AFOM

Pour rappel, une matrice AFOM est construite à partir de deux dimensions : la dimension « positif-négatif » d'une part et la dimension « interne-externe » d'autre part. Sur l'axe « interne », nous avons les forces et les faiblesses. Les forces sont les aspects positifs que contrôle l'organisation tandis que les faiblesses sont les aspects négatifs internes que contrôle l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

Les opportunités et menaces se situent sur l'axe « externe ». Les opportunités sont les possibilités extérieures positives qui se développent hors du champ d'influence considéré ou à la marge. Les menaces représentent les obstacles ou limitations extérieures qui sont souvent hors du champ d'influence considéré ou à la marge.

L'utilité de cet outil est de diminuer les zones d'incertitude liées à la mise en œuvre d'une stratégie applicable à un territoire par :

- la mise en évidence des facteurs propres à influencer le succès de la stratégie
- un examen approfondi de la relation stratégie – environnement.

Idéalement, la **construction** d'une matrice AFOM s'accompagne des modalités de fonctionnement suivantes<sup>14</sup> :

- 1) Partenariat : les parties prenantes ayant un rôle dans la définition de la stratégie d'un territoire particulier sont invitées autour de la table afin d'établir la matrice AFOM. Le responsable de l'élaboration de la matrice AFOM identifie les différents partenaires et s'assure de l'exhaustivité de la liste des partenaires

---

<sup>14</sup> Commission européenne, Principales techniques et outils d'évaluation, collection Means

identifiés. Le responsable veille également à la représentativité de cette liste. Enfin il agit, pendant les discussions, comme un médiateur, afin d'éviter que certaines parties prenantes en influencent d'autres.

- 2) Brainstorming : les partenaires autour de la table s'expriment librement. Aucune information n'est commentée ou jugée. L'idée est de faire émerger un maximum d'informations. A la fin du tour de table, le responsable et les parties prenantes hiérarchisent et catégorisent les informations dans les 4 cadrans de la matrice AFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces).
- 3) Regard critique : la fin du brainstorming marque la finalisation de la matrice AFOM. Un regard critique est posé par les parties prenantes sur cette matrice : est-elle lisible ? les distinctions entre facteurs internes et externes sont-elles bien faites ? La matrice confirme-t-elle les informations recueillies par d'autres canaux ?

**L'analyse** de la matrice AFOM est réalisée en répondant aux questions de la grille ci-dessous. Les questions suivantes sont particulièrement importantes dans l'optique de la définition de la stratégie de développement :

- En quoi les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ?
- En quoi les opportunités permettent-elles de maîtriser les menaces ?
- Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?
- Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?

**Tableau 7 : Relation entre les facteurs de l'analyse AFOM**

			Approche interne		
			Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Comment maximiser les forces?	Comment minimiser les faiblesses?	
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?	
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces				

Source : Commission européenne

#### **4.1.2 Quelques interrogations par rapport aux matrices construites par les ADL**

Les ADL pilotes ont accepté de mettre à disposition de l'IWEPS un exemplaire de leurs demandes d'agrément. Les matrices AFOM réalisées par les agents ADL font partie de ces demandes d'agrément. Une lecture attentive de ces matrices a permis de mettre en évidence certains points :

- Clarté relative des diagnostics : les informations contenues dans les matrices sont riches et détaillées. Cette recherche d'exhaustivité rend parfois difficile l'identification des faits saillants. Par ailleurs, les indicateurs doivent permettre de formuler des hypothèses sur la situation observée. A titre d'exemple, un taux d'emploi faible n'est pas uniquement lié à un manque d'activités économiques sur le territoire de la commune. Ainsi, la commune de Grâce Hollogne associe un taux d'emploi faible (53%, soit le deuxième en ordre ascendant des communes de notre échantillon) avec le taux d'activité économique, représenté par le nombre de postes salariés par 1000 habitants, le plus élevé (voir tableau 8).

- Données plus ou moins standardisées : les matrices proposées sont très différentes d'une ADL à l'autre. Il existe une grande variabilité dans les données proposées. Il n'existe pas de structure standardisée de catégories, et, à l'intérieur de celles-ci, d'indicateurs. Il arrive de trouver deux matrices utilisant deux indicateurs différents pour représenter une même réalité.
- Mise en perspective réduite : Les matrices proposent souvent des données absolues. L'intérêt de ces données est limité car présentent une situation statique. Des indicateurs mesurant des écarts par rapport à des situations de référence temporelles (évolution dans le temps) ou spatiales (comparaison par rapport à d'autres communes appartenant à une même catégorie, ou par rapport à l'ensemble de la Wallonie), permettraient de relativiser les forces, faiblesses, opportunités et menaces mises en évidence dans les matrices AFFOM. A titre d'exemple, la croissance de la population a souvent été évoquée comme facteur de dynamisme de la commune. Des données de croissance de la population dans les communes abritant une ADL pilote au cours de la période 2000-2008 nous ont permis de relativiser dans certains cas l'atout que constituait ce facteur : le tableau 8 met en évidence un large éventail de taux de croissance entre le taux de croissance le plus faible (inférieur à 1% à Anderlues) et le plus élevé (14,6% à Geer). Les écarts de croissance de population sur longue période (1988-2008) sont encore plus importants.
- Confusion facteurs internes et externes : Il arrive que des forces soient considérées comme des opportunités et inversement. La même logique est d'application pour les faiblesses et les menaces. Il est donc important de bien déterminer la frontière entre les éléments qui sont sous le contrôle ou l'influence de la commune (facteurs internes) et ceux qui ne le sont pas ou peu (facteurs externes).
- Association des parties prenantes : Nous ne disposons pas d'information sur la manière dont ont été construites les matrices AFOM, et en particulier sur les interactions entre parties-prenantes du développement local à ce stade de diagnostic.

### **4.1.3 Pistes d'amélioration**

A la lumière des constats posés ci-dessus, nous proposerons quelques pistes d'amélioration. Leur objectif est de permettre aux agents ADL de construire une matrice de qualité qui permettra de déterminer efficacement la stratégie de développement.

- Exploitation de statistiques communes (standardisation des matrices) : il serait intéressant de construire un tronc commun qui rassemblerait un ensemble

d'indicateurs pertinents. A ce propos, le tableau construit par l'IWEPS et mis en ligne sur le site internet de l'UVCW est une source d'informations pour la sélection des indicateurs à intégrer dans ce tronc commun. Vu leur spécificité, un tronc propre à chaque ADL serait également développé.

- Comparaison avec d'autres communes (spatial) : Afin d'avoir une idée de l'évolution de sa commune, il serait intéressant dans la matrice AFOM d'établir des comparaisons avec des communes aux profils similaires.
- Introduction d'éléments de dynamisme (temporel) : une donnée brute est une information intéressante en soi. Mais elle ne suffit pas. Par exemple, une matrice précise un taux de chômage de 20 % pour 2010. Ce pourcentage élevé devrait inciter l'ADL à mener des actions pour renforcer l'emploi. Or, une observation plus fine sur les 10 dernières années montre que le taux de chômage a diminué de 10 points de pourcentage. Est-il donc pertinent pour l'ADL de s'attaquer en priorité à un taux qui diminue fortement depuis 10 ans ? Cet exemple illustre l'importance d'avoir des données relatives, c'est-à-dire montrant l'évolution de la situation.
- Association des partenaires : l'implication des parties prenantes dans la construction de l'AFOM et de la stratégie est fondamentale. Un travail réalisé par l'agent ADL seul peut difficilement garantir le caractère exhaustif de la matrice AFOM.

**Tableau 8 : Caractéristiques socio-économiques des communes couvertes par les ADL pilotes**

ADL pilotes	Croissance de la population 2000-2008 (%)	Croissance de la population 1988-2008 (%)	Densité de population (individus/km <sup>2</sup> ) (2008)	Evolution communale de l'urbanisation résidentielle entre 2003 et 2008 (%)	Pourcentage de superficie de SAED en 2008	Taux de création d'entreprise (%) par arrondissement	Taux de chômage (%) (2008)	Taux d'emploi (%) (2008)	Postes de salariés pour 1000 habitants en 2007
Rochefort	2,0	10,5	73	De 4,2 à moins de 6,6	0,01 - 0,51	16-19	15	59	225-300
Grâce-Hollogne	-2,4	0,4	637	Moins de 4,2	0,51 - 1	10-16	19	53	> 300
Orp-Jauche	8,5	29,6	160	De 6,6 à moins de 8,74	< 0,01	> 30	11	63	< 100
Berloz-Donceel-Faimes-Geer	<b>Berloz:</b> 8,9 <b>Donceel:</b> 6,2 <b>Faimes:</b> 12,7 <b>Geer:</b> 14,6	<b>Berloz:</b> 19,4 <b>Donceel:</b> 26,5 <b>Faimes:</b> 30,3 <b>Geer:</b> 28,1	143	<b>Berloz:</b> De 6,6 à moins de 8,74 <b>Donceel:</b> De 4,2 à moins de 6,6 <b>Faimes et Geer:</b> De 8,74 à moins de 14,93	< 0,01	20-29	9	67	<b>Geer :</b> 225-300 <b>Les 3 autres:</b> < 100
Bertogne- Sainte-Ode- Tenneville	<b>Bertogne:</b> 19,8 <b>Sainte-Ode:</b> 6,1 <b>Tenneville:</b> 5,2	<b>Bertogne :</b> 22,2 <b>Sainte-Ode et Tenneville:</b> 16,2	29	<b>Bertogne:</b> 14,93 et plus <b>Sainte-Ode:</b> De 8,74 à moins de 14,93 <b>Tenneville:</b> De 6,6 à moins de 8,74	< 0,01	10-16	9	65	<b>Bertogne :</b> 225-300 <b>Les 2 autres:</b> > 300
Anderlues	0,8	2,9	682	Moins de 4,2	0,01 - 0,51	16-19	21	50	150-175
Soignies	4,6	11,2	235	De 4,2 à moins de 6,6	0,51 - 1	20-30	13	57	> 300
Dinant	3,4	9,7	132	Moins de 4,2	0,01 - 0,51	16-20	20	56	> 300

## 4.2. Indicateurs d'(auto)évaluation

Par les missions qui leur sont imparties, les ADL ont vocation à contribuer au développement durable à l'échelon local. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre consacré à la méthodologie, il n'est pas possible d'évaluer les résultats de leurs actions en termes d'amélioration du développement. En effet, les actions des ADL ne peuvent être isolées de celles de leurs partenaires locaux ou d'acteurs externes – instances régionales, fédérales, internationales poursuivant ce même objectif : les ADL contribuent au changement, mais on ne peut évaluer la part du changement qui leur revient. De plus, lorsque l'on se situe à ce niveau de généralité, la difficulté est accrue par la nécessité de neutraliser les phénomènes conjoncturels.

### 4.2.1 Mesurer l'effet propre d'une politique

Pour illustrer la difficulté d'établir une relation de causalité entre un programme et les effets observés au niveau des objectifs poursuivis, nous proposons l'exemple suivant : un programme de formation destiné aux chômeurs, dont l'objectif est la réinsertion professionnelle de ces chômeurs.

L'indicateur qui s'impose de manière naturelle est le taux d'insertion, c'est-à-dire la proportion de bénéficiaires de formation qui se sont réinsérés. Il se calcule comme suit : rapport entre le nombre de chômeurs ayant bénéficié de la formation qui se sont réinsérés et le nombre total de chômeurs ayant bénéficié de la formation. Pour intéressante qu'elle soit, l'information révélée par cet indicateur est incomplète du point de vue de l'évaluation de l'effet du programme : cet indicateur ne permet pas d'attribuer au programme les résultats observés. En d'autres termes, rien ne prouve que c'est grâce au programme de formation que les personnes se sont réinsérées.

Pour établir un lien de causalité entre le programme et les résultats observés, il faut disposer d'une information supplémentaire, à savoir ce qui se serait produit pour les bénéficiaires du programme s'ils n'avaient pas participé au programme. Cette situation hypothétique – la non participation au programme - s'appelle le *contrefactuel*. Wasmer (2010) définit le contrefactuel comme une « Situation virtuelle ou en tout cas généralement non observée, qui se serait produite si la phénomène dont on cherche à mesurer l'impact causal n'avait pas eu lieu. L'écart entre la réalité, affectée par le phénomène en question, et le contrefactuel, est précisément l'**impact causal** ». Or, on ne peut observer une même personne dans les deux situations à la fois : soit elle a participé, soit elle n'a pas participé. Le problème fondamental de l'évaluation de l'effet d'un programme est donc un problème de *données manquantes*.

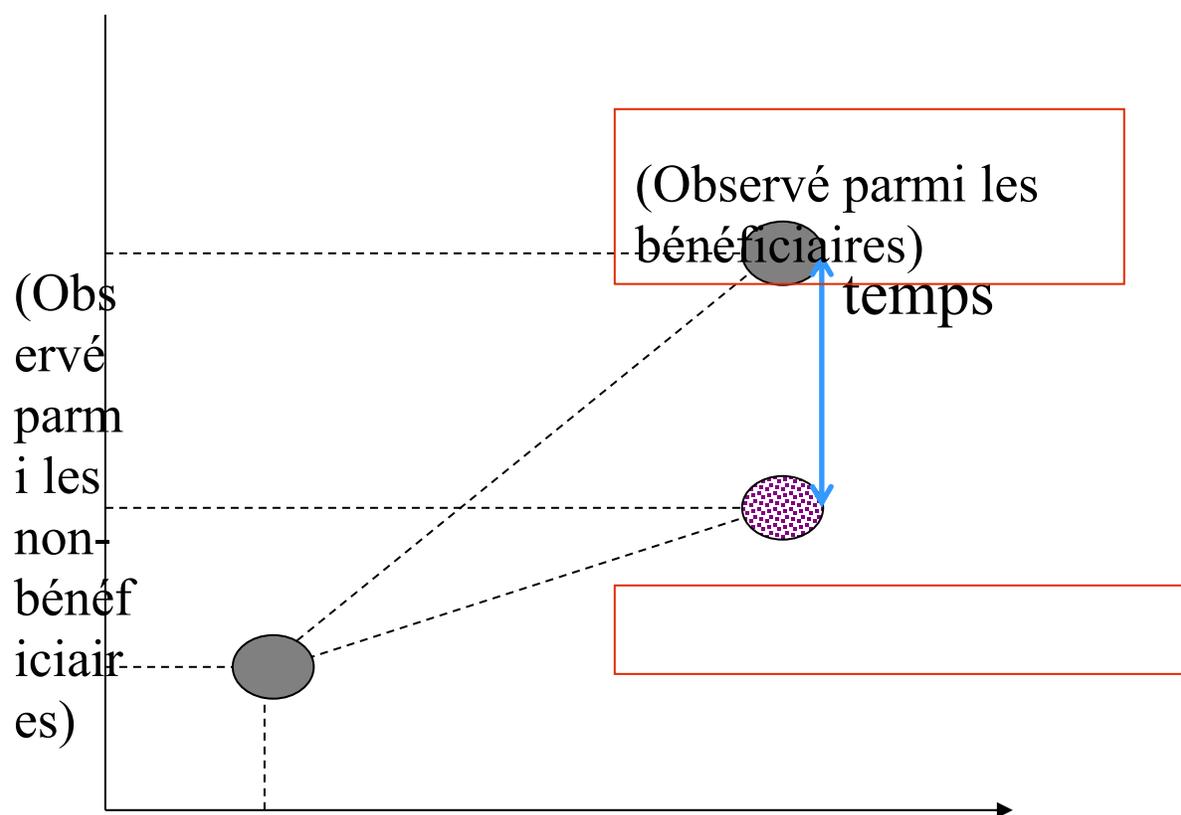
L'évaluation de l'effet d'un programme n'est correcte que si l'estimation du contrefactuel est correcte. La difficulté réside dans la construction de ce contrefactuel. La question

centrale est donc : comment reconstruire le contrefactuel? La stratégie principale consiste à utiliser des données sur un groupe de non-bénéficiaires (un groupe témoin), et de comparer les résultats (ici insertion en emploi) des bénéficiaires de la politique (groupe traité) et des non-bénéficiaires. Cette technique repose sur une hypothèse forte : s'ils ne participaient pas au programme, les participants obtiendraient les mêmes taux d'insertion que les non-participants. La précision des estimations dépend fortement de la qualité du groupe témoin, c'est-à-dire de la proximité des caractéristiques du groupe témoin et du groupe traité.

Le graphique 1 illustre notre propos.

Entre le début ( $t_0$ ) et la fin du programme ( $t_1$ ), le taux d'insertion des chômeurs qui ne suivent pas de formation est passé, de 50% à 54 %. Le taux d'insertion des chômeurs qui ont suivi une formation, mesuré au temps 1, est de 60%. L'effet du programme est mesuré par la différence entre le taux d'insertion des bénéficiaires et le taux d'insertion des non bénéficiaires au temps 1 : l'effet du programme est d'avoir augmenté de 6 points de pourcentage le taux d'insertion.

Graphique 1 : Effet d'un programme de formation sur l'insertion en emploi

 $t = 0$  $t = 1$ 

Source : William Parienté, (2009), Notes de cours « Evaluation économique de projets et de politiques, FOPES, UCL

Cet exemple montre qu'il est techniquement possible de mesurer l'effet d'une politique et de porter un jugement sur cette politique, par exemple en termes d'efficacité. Toutefois, l'exemple choisi n'est pas neutre : il s'agit d'une politique simple, c'est-à-dire poursuivant un objectif précis, pour un public défini. Lorsque la politique est complexe – par exemple,

poursuite de plusieurs objectifs échelonnés dans le temps, pour des publics diversifiés -, il devient difficile d'en mesurer les effets en termes de bénéfices auprès des publics cibles (en termes d'insertion dans l'emploi par exemple, de diminution des difficultés de recrutement des entreprises) ou au niveau macroéconomique (création nette d'emploi, augmentation de la VA etc).

De cette section, on retiendra qu'il n'est pas pertinent de mesurer l'efficacité des actions des ADL par les bénéfices auprès des publics ciblés par leurs actions (entreprises, particuliers) ni au niveau macroéconomique (indicateur de VA au niveau local, d'emploi, de chômage etc). En d'autres termes, les indicateurs de résultats ne sont pas appropriés. D'une part, parce que les ADL n'opèrent pas seules – elles contribuent au changement, sans qu'il soit nécessairement possible d'évaluer la part du changement qui leur revient. D'autre part, les ADL participent à plusieurs projets, ce qui complique davantage l'évaluation de leur contribution globale.

Nous proposons dans la section suivante quelques pistes pour la construction d'indicateurs de suivi et de réalisation capables de rendre compte de la progression des ADL vers les objectifs qu'elles se fixent, en collaboration avec leurs partenaires.

#### **4.2.2 Construire des indicateurs pertinents**

La nature des missions des ADL appelle surtout des indicateurs aptes à rendre compte de **l'efficacité de la mise en œuvre de leurs missions**, qui pour rappel sont : l'initiation et l'animation de partenariats d'acteurs locaux dans un but de développement durable. Concrètement, ces partenariats devraient favoriser la mise en œuvre de projets locaux identifiés comme prioritaires pour le développement local.

Dans le cadre des activités des ADL, il semble que le jugement sur l'efficacité de la mise en œuvre pourrait prendre appui sur des indicateurs de suivi et de réalisation renseignant l'état d'avancement des projets partenariaux. Ces indicateurs peuvent être tant qualitatifs que quantitatifs.

Evaluer l'état d'avancement des projets partenariaux implique que ces projets soient formalisés. Chaque projet devrait préciser :

- Les objectifs et les moyens y affectés
- Les partenaires et leur rôle
- Les attentes vis-à-vis des partenaires potentiels
- Les actions et leur échelonnement dans le temps
- Les résultats attendus à l'issue de chaque étape
- La stratégie de mise en œuvre
- ...

Le découpage du projet partenarial en étapes et actions devrait faciliter la conception d'indicateurs destinés à mesurer le degré d'atteinte des objectifs. La répartition claire des rôles entre les partenaires permettrait de mettre en évidence la valeur ajoutée de la participation l'ADL aux divers projets.

Porter un regard évaluatif objectif sur l'ensemble du dispositif impose l'utilisation d'outils communs, par exemple, des fiches projets standardisées sur la base de critères communs à l'ensemble des ADL.

Par ailleurs, les activités des ADL s'inscrivant dans une dynamique partenariale, il paraît nécessaire de faire le point de manière périodique sur les pratiques organisationnelles afin de repérer les facteurs qui favorisent l'atteinte des objectifs et ceux qui, au contraire, constituent des obstacles. Une évaluation de ce type devrait être confiée à un évaluateur externe qui pourrait mettre en évidence les bonnes pratiques et faire des recommandations sur les stratégies à mettre en place pour améliorer le fonctionnement des ADL.

## Conclusion

Les premières démarches entreprises pour connaître le dispositif ADL ont mis en évidence la difficulté d'évaluer les résultats du dispositif au niveau de ses objectifs généraux. En effet, les missions sont définies de manière souple, ce qui laisse une marge de manœuvre importante dans l'interprétation du décret et la déclinaison de la mission à l'échelon local. De plus, les ADL opèrent selon des statuts différents et dans des contextes socio-économiques divers, ce qui ajoute à la complexité. Enfin, l'absence d'harmonisation de données de terrain ne permet aucune agrégation des résultats.

Les missions spécifiques des ADL – initiation et animation des partenariats en vue du développement durable au niveau local – a conduit l'équipe de l'IWEPS à placer la focale sur le fonctionnement des partenariats en prenant appui sur une méthode de conception et de gestion de programme, « la cartographie des incidences ». Il s'agit d'une méthode de conception de programme de développement multi-opérateurs : le programme s'élabore à partir d'une vision de long terme déclinée en missions (objectifs) et partagée par les partenaires avec lesquels il entretient des rapports directs et indirects. Cette méthode peut aussi être utilisée pour réaliser l'évaluation d'un programme dont la complexité ne permet pas une analyse linéaire axée sur *les causes et les effets*. C'est sur cette base que nous avons mené des entretiens exploratoires auprès de 8 ADL.

Les principaux enseignements tirés de ces entretiens concernent le rôle des ADL, leur place parmi les acteurs locaux, le soutien des acteurs publics.

Interrogées sur leur rôle, les ADL ont tendance à se définir dans l'immédiateté en décrivant leurs activités de terrain, où elles jouent un rôle de facilitateur de projets, de soutien technique, mais où elles apparaissent peu comme l'initiateur de projets. Peu d'ADL ont une vision stratégique de leur rôle : le développement local a du mal à se concrétiser dans une vision de long terme des changements souhaitables pour la commune.

Plusieurs ADL rencontrées développent leurs activités dans le cadre de projets communaux : les agents ADL fournissent une aide à la mise en place de programmes tels que le PCDR, le plan mobilité, les services de la Fondation rurale de Wallonie ou le GAL/LEADER. Leur intervention consiste souvent à décroisonner les services communaux, de manière à aller « au-delà » de ce que font les services communaux classiques. Selon les agents, l'amélioration de la communication entre services, par exemple par une formalisation des contacts, ainsi que la clarification de leur mandat conduiraient à un gain important d'efficacité dans l'accomplissement de leurs missions.

Les ADL témoignent de la difficulté à se créer une place dans le paysage des acteurs socio-économiques locaux. Grâce à un important travail de maillage relationnel et au respect du principe de subsidiarité, les ADL ont pu se positionner comme service complémentaire aux services existants et dissiper les tensions liées à des craintes de concurrence. Toutefois, les projets partenariaux manquent de la formalisation nécessaire à une bonne gestion de projet : - définition des objectifs et des moyens, identification d'un responsable de projet, identification des partenaires et de leur rôle, fixation d'un calendrier, mise en place de modalités de communication et de suivi etc. Si cette absence de formalisation ne pénalise pas trop les projets ponctuels, elle constitue un handicap de taille pour les projets de long terme, dont l'aboutissement peut être compromis.

En ce qui concerne le soutien des autorités publiques, les ADL expriment des demandes tant à l'adresse des autorités communales que régionales. Elles attendent d'abord une reconnaissance de leur existence dans les programmes de développement initiés au niveau communal ou régional. Ainsi, elles regrettent de ne pas être explicitement sollicitées dans le cadre du Plan Marshall 2.Vert, qui pourtant prévoit des dynamiques de planification stratégique du développement durable au niveau des communes. Elles souhaiteraient aussi que les autorités communales leur donnent un mandat plus clair et formalisé et leur témoignent un soutien plus fort. Une reconnaissance explicite accompagnée d'un mandat clair conforterait la position et la légitimité des ADL au sein de leur commune et accroîtrait leur capacité à mobiliser les acteurs locaux. D'autres besoins mis en avant par les agents ADL sont de nature matérielle : les ressources financières limitées, l'absence d'outils opérationnels (de gestion notamment), constituent un frein au développement de leurs activités. Enfin, offrir aux agents ADL des contrats de travail garantissant plus de sécurité d'emploi leur permettrait d'accumuler les expériences de terrain et de densifier leur capital relationnel. Les ADL pourraient ainsi s'appuyer sur une assise plus solide pour promouvoir des projets ambitieux s'échelonnant dans le long terme.

## Références

### Littérature scientifique et méthodologique

COMMISSION EUROPÉENNE (1999), *Évaluer les programmes socio-économiques. Solutions techniques pour évaluer dans un cadre de partenariat*. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 1999, 141 p. (Collection MEANS, Vol. 4).

COMMISSION EUROPÉENNE. *L'analyse SWOT In : Méthodes d'évaluation*. Disponible en ligne sur : < [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_fr.htm) > (Consulté le 15 mars 2011).

COMMISSION EUROPÉENNE (2001), *Evaluer les programmes socio-économiques, Principales techniques et outils d'évaluation*, Collection MEANS volume 3.

DESSOY Arnaud (2007), *Typologie socioéconomique des communes In : Les études de Dexia*, disponible en ligne sur : < <https://www.dexia.be/Fr/smallsites/research/> > (Consulté le 02 octobre 2009).

EARL Sarah, CARDEN Fred, SMUTYLO Terry. (2002), *La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*. Ottawa : Centre de recherches pour le développement international, 143 p.

FONTAINE Pierre, DECOSTER Dominique, DUBOIS Olivier, SEGHEIN Achille, PIRAUX Joëlle (2002), *Evaluation du dispositif régional des agences de développement local. Convention 2001. Rapport final*. ULB-IGEAT. Août 2002, 133 p.

LUYTEN, S., HALLEUX, J.M., VAN HECKE, E., BALTUS, L., CHARLIER, J., MÉRENNE-SCHOUMAKER, B. (2007), *Typologie des communes belges en fonction du degré d'urbanisation In : VAN HECKE, E., et al.. (Eds) Woonkernen en stadsgewesten in een verstedelijkt België, Monografie verstedelijking van de Algemene Sociaal-Economische, Federaal Wetenschapsbeleid en FOD Economie-Algemene Directie Statistiek, Brussel, Enquête 2001, p.173-201.*

MISTIAEN Grégory, SCHOON Alain, DECOSTER Dominique-Paule (2007), *Les Agences de Développement Local en Wallonie : Bilan et perspectives. Rapport d'enquête*. SERP-FUCAM. Février 2007, 88 p.

PIERRET Bernard (2008), *L'évaluation des politiques publiques*, Paris, LA découverte, 120 p.

VAN CAMPENHOUDHT Luc. (2009) *Penser le pouvoir au réseau*. La revue nouvelle, n°12, décembre 2009.

DEJEMEPPE Muriel et VAN DER LINDEN Bruno, (2007), *Méthodologie de l'évaluation, Cours de Conception et évaluation économiques de projets et de politiques*, FOPES, Louvain-La Neuve.

PARIENTE William, (2010), *Méthodologie de l'évaluation, Cours de Conception et évaluation économiques de projets et de politiques*, FOPES, Louvain-La Neuve.

SEGEFA –ULG (2001), *Rapport d'évaluation des ADL - partie 1*. ULg. Décembre 2001, 22 p.

SCHOON Alain (2007), *Evaluation ex ante du Programme « compétitivité », Wallonie – Intervention FEDER. Forces, faiblesses et enjeux pour les zones rurales 2007*.

VANDER BORGHT Laetitia (2009), *Vade-mecum de la régie communale autonome In : Publications de l'Union des Villes et Communes de Wallonie asbl*. Disponible en ligne sur : < <http://www.uvcw.be/publications/> >, novembre 2009, 38 p.

Wasmer E. (2010), *Principes de microéconomie, méthodes empiriques et théories modernes*, Pearson

### **Références légales et juridiques**

MINISTERE DE LA REGION WALLONNE (2004), *Code de la démocratie locale et de la décentralisation*. Arrêté du 22 avril 2004 confirmé par le décret du 27 mai 2004 porte codification de la législation relative aux pouvoirs locaux, sous l'intitulé « Code de la démocratie locale et de la décentralisation ». Moniteur belge, 12 août 2004 ; err. : Moniteur belge du 22/03/2005.

MINISTÈRE DE LA REGION WALLONNE (2004), Décret n° 2004/201079 du 25 mars 2004 relatif à l'agrément et à l'octroi de subventions aux agences de développement local. Moniteur belge, 29 avril 2004.

MINISTÈRE DE LA REGION WALLONNE (2005), Décret n° 2005/203413 du 15 décembre 2005 modifiant le décret du 25 mars 2004 relatif à l'agrément et à l'octroi de subventions aux agences de développement local. Moniteur belge, 30 décembre 2005.

MINISTÈRE DE LA REGION WALLONNE (2007), Arrêté n°2007/200887 du 15 février 2007 entré en vigueur le 1er avril 2007 et portant exécution du décret du 25 mars 2004 relatif à l'agrément et à l'octroi de subventions aux agences de développement local. Moniteur belge, 27 mars 2007.

SERVICE PUBLIC FEDERAL : SERVICE COMMUNICATION ET DOCUMENTATION (2009), *L'asbl*. Ed. A. Bourlet, Bruxelles, 36 p.

### **Rapports d'institutions**

Demandes d'agrément des ADL qui ont participé à l'enquête pilote (2007) : Anderlues, Berloz-Donceel-Faimes-Geer, Bertogne-Sainte-Ode-Tenneville, Dinant, Grâce-Hollogne, Orp-Jauche, Rochefort, Soignies. *Demande d'agrément*, version 01.01.14 du 7 juin 2007, 41 p.

Rapports d'activités (2010) des ADL qui ont participé à l'enquête pilote : Anderlues, Berloz-Donceel-Faimes-Geer, Bertogne-Sainte-Ode-Tenneville, Dinant, Grâce-Hollogne, Orp-Jauche, Rochefort, Soignies.

## Annexe 1 : Guide d'évaluation

**Guide réalisée sur la base de :** Earl, Sarah; Carden, Fred; Smutylo, Terry (2002). La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement. Ottawa : Centre de recherches pour le développement international, 143p.

### A. Vision :

- 1) Vous serait-il possible de traduire en 1 phrase la raison d'être de votre ADL ? (A adresser au politique et à l'agent ADL)

### B. Missions :

#### Actuelles :

- 2) Quels sont les principaux problèmes socio-économiques de votre commune/groupe de communes ? Quels sont ceux sur lesquels vous voulez agir ?
- 3) Par rapport au décret, quels sont les objectifs actuels particuliers et principaux de votre ADL et leur nature? (Économique, social, formation, culture, tourisme, aménagement du territoire et cadre de vie, environnement,...). Pourriez-vous hiérarchiser ces objectifs ?
- 4) Quelle est la nature des potentialités que vous pouvez identifier au niveau local ?

#### Rétrospective :

- 5) Quelle est l'histoire de l'ADL et quels sont les événements clés (éventuellement statut juridique, rotation des agents) qui ont jalonné cette histoire ? (positifs et négatifs)
- 6) Quelles sont les principaux résultats engrangés jusqu'aujourd'hui ?
- 7) Pourriez-vous identifier les problèmes ayant freiné la concrétisation du programme/Éléments ayant facilité la concrétisation du programme ?
- 8) Quels ont été les changements d'orientation, leur nature et pourquoi ?

### C. Partenaires (limitrophes, stratégiques,...)

Le mandat est-il clairement défini ? Relation avec l'autorité (fréquence des contacts, sujets abordés pendant les réunions, pv,...). Ca sera notamment fonction du statut juridique

- 9) Modalités d'organisation avec la commune :
  - a. Mandataires
  - b. Services administratifs

- 10) Quels sont les partenaires avec lesquels vous avez des contacts ? Si l'ADL oublie un partenaire évident, alors le faire remarquer. Exemple : CPAS, Forem, UCM... Identifier au préalable les partenaires potentielles (voire base de données et rapport d'activité)
- 11) Existe-t-il des partenaires avec lesquels vous auriez aimé travailler mais cela ne s'est pas concrétisé ? Si oui, pourquoi ?
- 12) Dans les partenaires passés, pourquoi le partenariat n'est-il plus d'actualité ?
- 13) Pourquoi avez-vous pensé à ce partenaire ? Pourquoi le partenariat n'est-il pas encore effectif ?
- 14) Quelles sont les caractéristiques principales du partenariat (Public-Public, Public-privé, formalisation du partenariat, fréquence de réunion, présidence du partenariat, initiative,...) ?
- 15) Quelle est la nature de la sollicitation ? (Donner quelques exemples)
- 16) Quelles sont les actions précises réalisées en partenariat ?

	Actuel	Passé	Potentiel
Partenaires			

- 17) Comment qualifieriez-vous les synergies obtenues grâce aux partenariats développés ? (le partenariat produit-il un impact supérieur à l'addition des impacts que les organismes produiraient isolément ?)

#### **D. Incidences visées :**

- 18) Quels sont les changements de comportements/de relations/activités/agissements que vous attendiez lorsque vous avez noué votre partenariat ? (autant de réponse que de partenaires)  
(Laisser parler librement l'interlocuteur) (Voir p57) (L'interroger sur la concurrence éventuelle entre organismes ayant des missions proches et quelquefois de niveau de pouvoirs différents)

#### **E. Marqueurs- indicateurs (p57, p91 et 92):**

Pour chaque partenaire et chaque incidence,

Exemples d'indicateurs

- a. Concertation/collaboration systématique sur les initiatives nouvelles
- b. Feed-back sur les actions réalisées,
- c. Prise de contact du partenaire vers l'ADL (et non plus l'inverse)
- d. Utilisation des différents média de communication (internet,...)
- e. Consultation préalable sur les programmes d'activités
- f. Identification de possibilité de travail avec d'autres organismes

## g. Autres

Pour chaque indicateur identifié par l'interlocuteur, poser les 3 questions suivantes :

- 19) Comment se comportait le partenaire avant le partenariat ?
- 20) Comment se comporte depuis ? Quel est la plus-value amenée par l'ADL ?
- 21) A l'avenir, qu'attendez de plus de ce partenaire ?

**F. Pratiques organisationnelles (associées à des actions) :**

Pour chaque incidence,

- 22) Quelles sont les actions/pratiques mises en place pour maximiser les résultats liés au partenariat ? (QUOI ?)
  - a. Animation, évaluation, partenariat, réseau, accompagnement, sensibilisation, préparation, coordination, pré-étude
  - b. Modalités pratiques de communication
  - c. Recherche d'expert dans le domaine étudié/Partage d'expérience
  - d. Nature du feed-back (coup de téléphone, rapport,...)
- 23) Fréquence et récurrence de certaines actions ? (QUAND ?)
- 24) A quel niveau se situe l'intervention de votre ADL pour les différentes actions/pratiques énoncées ? initiative, conception, planification, préparation, réalisation, suivi, ... ? (COMMENT ?) Exemple : collaboration avec les services communaux
- 25) Quels sont vos supports utilisés pour exécuter vos actions ? Exemple : bulletin communal, site internet ?

**G. Services offerts**

- 26) Identification de(s) public(s)-cible(s) prioritaire(s) ou secondaire(s)
- 27) Identification des services offerts (en lien avec les actions particulières menées) (étapes, durée, méthode, outils utilisés)
- 28) Détail d'une intervention-type
- 29) Suivi et résultats
- 30) Existe-t-il une base de données des « bénéficiaires » ? Si oui, plus de détails (variables,...)

**H. Questions spécifiques au mandataire politique de la commune concernée**

- 31) Quelle est votre vision idéale de l'ADL ? (par rapport aux autres organismes de développement local et dans l'absolu)
- 32) La priorité fondamentale pour le bien-être dans votre commune est-elle de nature
  - a. Sociale (Emploi, formation,...)
  - b. Economique (dynamisme des entreprises, secteur primaire secondaire tertiaire, tourisme, commerce,...),
  - c. Environnementale (chancres industriels, aménagement du territoire,...),
  - d. Autres

- 33) Par rapport à ces priorités, comment envisagez-vous le développement des activités futures de l'ADL ? Quels sont les freins et facilitateurs de développement ?
- 34) Est-ce que l'ADL est soutenue au niveau de l'ensemble des mandataires politiques locaux ? (Avis de l'opposition à ce sujet,...)
- 35) Quid de la coordination entre services communaux et ADL ?

## Annexe 2 : Matrices SWOT

### Légende :

En noir : ce qui a été souligné par l'interlocuteur pendant l'entretien.

En vert : les autres éléments importants non soulignés lors de l'entretien mais actés dans les SWOT des rapports d'activités

Soignies: Petite ville

Positif (à l'accomplissement de l'objectif)	Négatif (à l'accomplissement de l'objectif)
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Agriculture</u> : Diversification des activités engagée (création de gîtes)</li> <li>• Diversité commerciale</li> <li>• Marché hebdomadaire bien achalandé</li> <li>• Offre touristique diversifiée (RAVEL, exposition, hébergement, 3 parcs publics, etc.)</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ecoles</u> : Etablissements scolaires diversifiés et tous les réseaux sont représentés</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence de 3 parcs publics</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'offre de logements suit la demande (en hausse)</li> <li>• L'offre suit la demande au niveau des maisons de repos</li> <li>• Mixité des types de logements</li> <li>• Infrastructures sportives communales (piscine, hall omnisports, etc.)</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Partenaires privés</u>: Existence dans le privé de personnes de bonne volonté</li> </ul>	<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce : manque de surfaces commerciales adaptées, rotation élevée, coût des loyers élevés</li> <li>• Potentiel touristique insuffisamment exploité</li> <li>• Fermeture d'entreprises gros pourvoyeurs d'emploi</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Service à la personne</u> : Manque de place en crèche pour garde d'enfants,...</li> <li>• <u>Marché du travail</u> : Problème d'inadéquation entre l'offre et la demande de travail et taux de chômage en augmentation</li> <li>• Tendance à la paupérisation de certaines catégories de population (à la disparition de la classe moyenne)</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'identité affirmée de Soignies</li> <li>• Peu d'aires de détente et de loisirs</li> <li>• Villages mal desservis par les lignes de bus</li> <li>• Manque d'aménagements (logements, bus, ...) pour personnes à mobilité réduite</li> <li>• Absence de zone piétonnière</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Politique</u> : Continuité dans les politiques menées – débats constructifs au conseil communal – participation de l'ADL aux réunions organisées par le secrétaire communal après le collège ou le conseil</li> <li>• Développement de nombreux partenariats (IDEA, SAACE, Maison de l'entreprise, Maison de l'emploi, etc.)</li> <li>• Présence notamment d'une Maison de l'Emploi, d'un Centre Culturel (construction d'une salle culturelle ?) et d'un Office Communal du Tourisme</li> <li>• Présence d'associations typiques sonégiennes : UNIS, ACAPS et ADESCAT</li> <li>• Structures sociales et associations nombreuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Logement</u> : Le coût des loyers pour accueillir de l'activité économique est élevé</li> <li>• <u>Commerce</u> : Etat des bâtiments laisse parfois à désirer</li> <li>• <u>Infrastructure concentrée sur Soignies-centre</u></li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Attrait touristique</u>:</li> <li>• <u>Attrait culturel</u> : plus de 50 associations dans le centre culturel</li> <li>• <u>Offre d'emplois conséquents</u> (±10.000)</li> <li>• <u>Situation entre les euro-corridors de Bruxelles et Lille-Liège</u></li> <li>• <u>Développement de production bio et de produits du terroir</u></li> <li>• <u>Diversification des secteurs d'activité ???</u></li> <li>• <u>Extension des rues commerçantes par la revalorisation de certains quartiers</u></li> <li>• <u>Richesse du sous-sol : la pierre bleue</u> (projets de valorisation des sous-produits de l'exploitation) – capitale européenne de la pierre bleue</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Arrivée de nouveaux habitants et croissance démographique</u> (ville attractive pour jeunes ménages)</li> <li>• <u>Proximité de Mons en tant que ville d'enseignement supérieur et universitaire</u></li> </ul>	<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Propriétaires</u>: Ils sont de plus en plus désireux de mettre du logement plutôt que du commerce</li> <li>• <u>Extension de la ZAE</u> : Critères d'installation d'entreprises sont assez contraignants (d'où refus de TPE locales)</li> <li>• <u>Secteur agricole en régression</u></li> <li>• <u>Concurrence des communes voisines dans le secteur des services</u></li> <li>• <u>Désertification progressive du centre-ville commercial</u></li> <li>• <u>Mons = Capital Culturelle 2015</u></li> <li>• <u>Manque de cohésion au niveau culturelle avec les communes avoisinantes</u></li> <li>• <u>Urbanisation croissante</u></li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vieillesse de la population</u></li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Problèmes d'alcoolisme et de violence chez les jeunes</u></li> </ul>

<p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaménagement/Embellissement du centre-ville</li> <li>• Nombreuses richesses patrimoniales et architecturales et naturelles (arbres et haies remarquables) – Centre urbain historique</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ZACC (zones d'aménagement communal concerté) sont partiellement destinées au logement</li> <li>• Présence et extension d'une zone d'activité économique + présence d'un hall-relais</li> <li>• Assainissement de 2 SAED en cours</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Partenaires publics</u>: Emergence, ces 10 dernières années de nombreux organismes publics (office du tourisme, maison de l'emploi,...)</li> <li>• PCDR (plan communal de développement régional), SSC (schéma de structure communal), etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilité et sécurité aux abords des écoles</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Disponibilité de surface</u> : La disponibilité de surface adaptée à l'accueil d'activités économiques est limitée – saturation des terrains de la ZAE</li> <li>• Pression foncière de Bruxelles et de la Flandre</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Politique communale</u>: Manque de vision long terme</li> </ul>
---	---

Rochefort : Commune « centre » et centre touristique

Positif (à l'accomplissement de l'objectif)	Négatif (à l'accomplissement de l'objectif)
<p><b>Forces</b></p> <p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Etude</u>: Organisation d'une soirée d'étude pour mesurer l'impact socioéconomique du Festival du Rire (30 ans en 2010)</li> <li>• Exploitations agricoles importantes en activité</li> <li>• Développement de produits agro-alimentaires locaux (fromage, bière, miel)</li> <li>• Pôle d'entreprises important à Jemelle</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence de 12 écoles communales, 2 écoles secondaires sur 4 implantations et d'une école supérieure</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Culture</u>: Grande notoriété du Festival du Rire (plus à l'extérieur qu'en interne), secteur culturel très actif</li> <li>• Présence d'un hall omnisports</li> <li>• Pôle culturel important</li> <li>• 40% du territoire boisée et domaines de chasse réputés - Dynamique de gestion durable des forêts en cours (certification)</li> <li>• 45% du territoire en zone Natura 2000</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'un parc d'activités économiques (PAE)</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ville</u>: Les projets de l'ADL font généralement l'unanimité dans la majorité et l'opposition</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ruralité</u>: problématique importante pour Rochefort mais relativement délaissée par l'action publique en général</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Marché du travail</u>: Problème d'adéquation entre l'offre et la demande de travail (soit par manque de motivation soit par réelle pénurie)</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <p><b>Infrastructure</b></p> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Organismes locaux</u>: Difficulté pour les citoyens/entreprises d'identifier le rôle de chaque organisme (ADL, maison de l'emploi, centre culturel,...)</li> <li>• Aucun contact avec l'ASE</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitation à terme de l'étude prospective à réaliser par l'Institut Destrée (en collaboration avec les 6 communes du Pays de Famenne)</li> <li>• Potentiel de développement du tourisme</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Culture</u> : Volonté d'investissements culturels en comparaison avec la situation de villes comme Bilbao, Aberdeen où des investissements culturels massifs ont transformé ces villes peu attirantes en centres économiques</li> <li>• <u>Etude</u> : Réalisation par l'ADL d'un ouvrage original sur Rochefort dans une perspective socioéconomique</li> <li>• Patrimoine naturel important - Village de Han-sur-Lesse, haut-lieu du tourisme wallon</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet en cours de rénovation urbaine sur Jemelle</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau PCDR</li> </ul>	<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiel de développement limité (proximité du pôle de Marche-en-Famenne)</li> <li>• Saturation du PAE</li> <li>• Disparition des petites exploitations agricoles</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <p><b>Infrastructure</b></p> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Administration</u> : Complexité administrative, haute technicité des dossiers</li> <li>• <u>Organismes</u> : Multiplicité des acteurs (entraîne la crainte d'une concurrence de la part de l'ADL) et manque de transversalité des dispositifs d'aide et d'accompagnement</li> </ul>

Grâce-Hollogne : Commune avec activités économiques en zone urbaine ou d'agglomération

Positif (à l'accomplissement de l'objectif)	Négatif (à l'accomplissement de l'objectif)
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Agriculture</u> : Les fermes et entités agricoles sont stables – La moitié du territoire est en zone agricole</li> <li>• <u>Tourisme</u> : Fort potentiel touristique (chemin vicinal, village semi-rural d'Horion-Hozémont)</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Education</u> : une école secondaire dans la commune</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <p><b>Infrastructure</b></p> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Politique</u> : Soutien du bourgmestre, du secrétaire et du receveur, autonomie octroyée à l'ADL dans la gestion de ses projets</li> <li>• <u>ADL</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ créée pour répondre aux besoins liés au développement économique de la zone autour de l'aéroport</li> <li>○ autonomie d'action de l'ADL, soutien du bourgmestre et des nouveaux receveur et secrétaire</li> <li>○ intégrée dans l'administration</li> </ul> </li> <li>• <u>Partenariat</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Partenariat privilégié entre l'ADL et la Maison de l'Emploi et d'autres organismes locaux</li> <li>○ Partenariat Inter-ADL</li> </ul> </li> <li>• <u>Tourisme</u> : Intégration de la commune de Grâce-Hollogne dans la maison du tourisme du pays de Liège</li> <li>• <b>Grand nombre d'associations actives sur le territoire de la commune</b></li> </ul>	<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Tourisme</u> : A ce jour, aucune politique touristique à Grâce-Hollogne</li> <li>• <u>Service à la personne</u> : Manque de lits pour enfants en bas âge</li> <li>• <u>Agriculture</u> : Réduction de l'espace car une partie des terrains agricoles se trouve dans le prolongement de l'aéroport</li> <li>• <u>Liège</u> : Priorité donnée au développement économique de Liège, parfois au dépend de Grâce-Hollogne</li> <li>• <u>Porteurs de projets peu nombreux</u> : Manque d'esprit d'entreprendre</li> <li>• <b>Attrait des grands centres commerciaux périurbains</b></li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Emploi</u> : Taux de chômage élevé (au-delà des 20%)</li> <li>• <b>Grand nombre d'abandon des études avant l'obtention du diplôme</b></li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Image</u> : Image ternie par les affaires « Julie &amp; Melissa » et Van der Biest</li> <li>• <u>Mentalité</u> : Grâce-Hollogne est composée de plusieurs territoires avec des mentalités très différentes (semi-rurale et semi-urbaine). La commune est coupée en deux par l'autoroute</li> <li>• <b>Problème avec les riverains de l'aéroport et du parc d'activités</b></li> <li>• <b>Proximité de l'offre culturelle et touristique de Liège, Flémalle et Ans</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dégradation du patrimoine et manque d'entretien des chemins de randonnées</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Mobilité</u> : Route Ans-Grâce-Hollogne en très mauvais état. Ans ne veut pas investir pour réparer et Grâce-Hollogne ne veut pas tout financer seul Problème de mobilité et manque de places de parking</li> <li>• Perspective de développement du parc d'activités mais tracé final du TGV pas encore fixé</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de logements <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sociaux</li> <li>○ pour jeunes ménages et personnes âgées</li> </ul> </li> <li>• Pression foncière élevée</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Concurrence</u> : Confusion entre organismes (exemple : ALEm et ADL)</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Marché hebdomadaire</u> : Il se maintient péniblement mais il y a un potentiel</li> <li>• <u>Aéroport</u> : Explosion, ces dernières années, du développement économique de la zone autour de l'aéroport</li> <li>• Redynamisation de quartiers (commerçants et tourisme)</li> <li>• <u>Marché hebdomadaire</u>: Un gestionnaire travaille à la redynamisation du marché hebdomadaire</li> <li>• 3 zones d'activités économiques florissantes</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p>	<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Commerce</u> : Disparition progressive des petites enseignes commerciales</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vandalisme dans les quartiers désertés et expropriés autour de l'aéroport</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Disponibilité de terrain</u> : Autour de l'aéroport de Bierset, seules les entreprises dans les domaines aéroportuaire et de la logistique peuvent s'implanter – Manque de</li> </ul>

<p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimoine : châteaux, églises, moulins, demeures monumentales, fort, musées, etc.</li> <li>• Points de vue paysagers exceptionnels et possibilité de promenade</li> <li>• Réfection récente des infrastructures sportives communales</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Disponibilité de terrains :</u> Aménagement d'un terroir destiné à accueillir de l'activité économique, ancienne piscine découverte à réaffecter, complexe militaire vide (zone d'équipement communautaire au plan de secteur), ancienne usine « vieille montagne » (phase de dépollution à venir, projets à très long terme pour de l'accueil d'activités artisanales)</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p>	<p>terrains pour petites entreprises locales</p> <p>Parc d'activités économiques est saturé à 95%. Certaines entreprises qui veulent s'implanter se voient octroyer un refus</p> <p><b>Institutions locales</b></p> <p><u>RW</u> : Les remarques de la région ne vont pas toujours dans le bon sens. La région ne connaît pas vraiment la réalité du terrain</p>
--	--

Dinant : Ville « centre » en milieu rural

Positif (à l'accomplissement de l'objectif)	Négatif (à l'accomplissement de l'objectif)
<p><b>Forces</b></p> <p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Large offre touristique et grande capacité d'hébergement</li> <li>• Deux pôles commerciaux (centre-ville, périphérie)</li> <li>• Secteur tertiaire très développé générateur d'emplois (commerces, éducation, santé, etc.)</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Education</u> : Collaboration des 3 réseaux d'enseignement d'école primaire à un projet « formation pour la jeunesse »</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Adolf Sax</u> : Concours international tous les 4 ans → donne de la visibilité à la commune</li> <li>• 14% du territoire en zone Natura 2000</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'un parc d'activités économiques équipé</li> <li>• Deux ports de plaisance</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Hall-relais</u> spécifique implanté à Dinant par Challenge (SAACE)</li> <li>• Concentration de services administratifs (Centre Culturel régional de l'arrondissement, siège de la Maison du Tourisme de la Haute-Meuse, services du SPF Finances et du SPF Justice, etc.). Dinant=chef-lieu d'arrondissement d'administratif et judiciaire</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Commerce</u> : Les commerçants ont une gestion à l'ancienne Les commerçants étaient propriétaires, maintenant ils sont locataires → horaires plus restrictifs pour le client Absence d'étude (géomarketing)</li> <li>• <u>Economie</u> : La fin des activités industrielles et thermales et le développement des activités de services a pour conséquence un problème d'adéquation sur le marché du travail</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Emploi</u> : Taux de chômage explosif (surtout chez les moins de 25 ans) Travail saisonnier et contrats précaires (HORECA, tourisme) Potentiel de création d'emplois limité car beaucoup de TPE et PME Difficulté d'avoir des contacts avec les grandes entreprises Projet de création de Maison de l'Emploi a échoué</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Utilisation parfois anarchique de la nature</u> (outil touristique : kayaks, quads, VTT, etc.)</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Mobilité</u> : Dinant est enclavé entre la Meuse et le Rocher → grosses difficultés de stationnement et manque d'espace (Ex : projet de déplacement d'un établissement scolaire du centre-ville vers Bouvignes)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Logement</u> : Présence de 400 - 500 habitations sociales dans le centre-ville<ul style="list-style-type: none"><li>– Le commerce n'est pas tiré vers le haut et forte présence de chômeurs</li></ul></li></ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Partenariat</u> :<ul style="list-style-type: none"><li>- Cas de concurrence, de confusion temporaire entre certains organismes (ADL et maison du tourisme,...)</li><li>- Manque de suivi car contact à sens unique avec les partenaires</li><li>- Difficulté de collaboration avec l'ASE</li><li>- Manque de retour des informations</li></ul></li></ul>
--	---

Opportunités	Menaces
<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Implantation</u> en cours à Dinant d'un hôtel de luxe (Bethléem)</li> <li>• <u>Commerce</u> : Potentiel de développement d'activités commerciales (Grand-rue)</li> <li>• <u>Potentiel</u> de développement du tourisme</li> <li>• <u>Marché hebdomadaire</u>: L'ADL travaille à la redynamisation du marché hebdomadaire</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Cadre de vie</u> : Gros travaux de rénovation urbaine en projet</li> <li>• <u>Environnement</u> : patrimoine naturel exceptionnel : ça peut attirer les (gros) investisseurs</li> <li>• <u>Centre-ville</u> : Zone protégée avec exigences urbanistiques spéciales du CWATUP</li> <li>• Villages en RGBSR (Règlement Général sur les Bâtisses en Site Rural)</li> <li>• Riche patrimoine bâti public et privé (collégiale, citadelle, Maison espagnole, maisons privés)</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Possibilité d'exploitation</u> du site « Mont-Fat » : projet de développement d'un accès du haut de la ville vers le centre-ville</li> <li>• <u>Logement</u> : Développement progressif d'immeubles à appartements pour revenus moyens à élevés</li> <li>• <u>Disponibilité de bâtiments et sites</u> : écoles des sous-officiers, gendarmerie, Mont-Fat, palais de justice ?</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p>	<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution du nombre d'exploitations agricoles et manque de diversification</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Europe</u> : La priorité donnée aux politiques européennes par rapport aux politiques régionales et communales retarde les projets locaux (car manque de ressources financières)</li> <li>• Pression immobilière</li> <li>• Manque de logements moyens</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p>

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| • <u>PCDR</u> : Existence d'un PCDR |  |
|-------------------------------------|--|

Bertogne - Tenneville - Saint-Ode: Communes rurales à dominante forestière avec activités économiques

Positif (à l'accomplissement de l'objectif)	Négatif (à l'accomplissement de l'objectif)
<p><b>Forces</b></p> <p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Service à la personne</u> : Développement des services liés à l'accueil de l'enfance</li> <li>• <u>Agriculture</u> : Mise en place d'un groupe d'achat local (diversification de l'agriculture) Territoire occupé en grosse partie par des terres agricoles et terres boisées</li> <li>• <u>Dotations touristiques</u></li> <li>• <u>Diversification des activités</u></li> <li>• Proximité du Grand-Duché de Luxembourg (pôle d'emploi) et de centres urbains</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Chômage</u> : Taux de chômage en dessous de la moyenne régionale</li> <li>• <u>Le regroupement de communes</u> permet d'atteindre une masse critique</li> <li>• <u>Education</u> : Enseignement maternel et primaire de qualité</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Environnement</u> naturel de qualité (parcs et sites naturels). Natura 2000 : 20% du territoire des 3 communes</li> <li>• <u>Vie associative</u> importante</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Administration</u> : Très bonne relation entre ADL et administration, mise à disposition de matériel de la part de la commune</li> <li>• <u>Tourisme</u> : (Sainte-Ode) Syndicat d'initiative dynamique</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Tourisme</u> : (Bertogne et Tenneville) Manque de professionnalisme</li> <li>• <u>Survie difficile des petits commerces face aux grandes surfaces à proximité</u></li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Emploi</u> : Difficulté de mettre en œuvre des actions liées à des créations d'emplois</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Aménagement du territoire</u> : Il existe des zonings d'activités potentiels mais ils ne sont pas aménagés pour pouvoir accueillir de l'activité économique</li> <li>• <u>Mobilité</u> : Pas de gares proche et peu de villages desservis par le TEC</li> <li>• <u>Logement</u> de faible qualité</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Intercommunale</u> : Manque d'intérêt des intercommunales pour les « petites » communes</li> <li>• <u>Emploi</u> : Pas de maison de l'Emploi sur aucune des 3 communes</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p>	<p><b>Menaces</b></p>
<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Tourisme</u> : Gros potentiel</li> <li>• <u>Agriculture</u> : Valorisation des produits du terroir/des artistes et artisans locaux, développement de la filière bio</li> </ul>	<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Agriculture</u> : Exploitation vieillissante, incertitudes par rapport à la succession</li> <li>• <u>Proximité de pôles touristiques importants (La Roche, Durbuy,...)</u></li> </ul>

<p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Projet</u> de hall sportif (à Tenneville) accessible aux 3 communes</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Logement</u> : Les prix augmentent mais moins que dans les communes voisines (Bastogne, Vaux-sur-Sûre,...)</li> <li>• <u>Aménagement du territoire</u> : Dérogation possible de l'urbanisme pour faciliter l'accueil d'activités économiques</li> <li>• <u>Présence de deux zones d'activités exploitables sur Tenneville et Sainte-Ode</u></li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p>	<p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Population</u> : Population vieillissante</li> <li>• <u>Emploi</u> : Perspective d'emploi local limitée</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Effet dortoir</u> : Les prix relativement bas par rapport aux communes voisines amènent un risque de « commune dortoir »</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <p><b>Institutions locales</b></p>
---	--

Berloz-Donceel-Faimes-Geer (B) et Orp-Jauche (O): Communes résidentielles en zone rurale

Positif (à l'accomplissement de l'objectif)	Négatif (à l'accomplissement de l'objectif)
<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Agriculture</u> : (B) Grande diversité (taille, produit,...)</li> <li>• <u>PME et TPE</u> : (B) Développement d'activités de services indépendants et profession libérales</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Compétences</u> : Taux d'éducation supérieure à la moyenne régionale</li> <li>• <u>Emploi</u> : (B) Revenu supérieur à la moyenne wallonne et taux de chômage (8.75% pour les 4 communes en 2007) inférieur à la moyenne wallonne (17%)</li> <li>• <u>Education</u> : (O) : Présence de 3 écoles primaires. (B) Chaque commune a son école maternelle et primaire</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Patrimoine architectural et naturel remarquable</u> : Présence, notamment, d'éléments du patrimoine exceptionnel de Wallonie</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Axe routier</u> : (B) Facilité d'accès aux grands axes</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Associatif</u> : Potentiel associatif fort</li> </ul>	<p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Tourisme</u> : (O) Manque de vision marketing, tourisme trop réservé aux locaux, vision à l'ancienne. Pas de différenciation</li> <li>• <u>Service à la personne</u> : Manque de place d'accueil pour enfants en bas-âge et pour la population vieillissante</li> <li>• <u>Déséquilibre entre les villages (O)</u></li> <li>• <u>Fuite commerciale vers Hannut, Jodoigne, Liège,...</u></li> <li>• <u>Economie</u> : Le territoire rural offre peu de perspectives d'emplois</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Une seule grosse entreprise sur les 4 communes (B) : Frost ASBL, 250 emplois directs et indirects</u></li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (B) <u>Patrimoine et ruralité peu mis en valeur</u></li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Mobilité</u> : Pas de gares et un transport public très peu développé (notamment les bus)</li> <li>• <u>Tourisme</u> : (O) : Pas d'infrastructures touristiques (Hôtels, café,...)</li> <li>• <u>Logement</u> : (O) Parc locatif très faible, prix des terrains élevés, peu de logements publics</li> <li>• (B) <u>Pas de zoning ni d'espaces spécifiques à l'accueil d'entreprises, ZAE pas compatibles en milieu rural</u></li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (B) <u>Manque d'informations et de politiques d'aide au développement économique</u></li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Economie</b>	<b>Economie</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Tourisme</u> : Grosse demande de chambres d'hôtes, développement de balades et de circuits (pour le développement d'activités complémentaires)</li> <li>• <u>Economie</u> : Gros pôles d'emploi à proximité (Bruxelles, Waremme, Liège)</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Population</u> : (B) Croissance et rajeunissement de la population</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Culture</u> : (B) Forte demande d'activités culturelles</li> <li>• <u>Cadre de vie</u> : (O) Cadre de vie très agréable (notamment pour la vie familiale)</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Aménagement du territoire</u> : (O) Réaménagement d'une ancienne laiterie en logements et commerces</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>PCDR</u> : Existence d'un PCDR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Agriculture</u> : Diminution des exploitations, incertitudes par rapport à la succession, mécanisation grandissante (O) Politique européenne (PAC) inadaptée</li> <li>• <u>Urbanisation croissante</u> : Raréfaction des petits commerces au profit des centres urbains</li> <li>• <u>Secteur Horeca peu développé</u></li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Effet dortoir</u> : Les nouveaux habitants vont de plus en plus travailler sur Bruxelles et ne participent pas ou peu à la vie associative de la commune. (B) Développement de la fonction résidentielle au détriment de la fonction économique. Phénomène NIMBY</li> <li>• <u>Cadre de vie</u> peu propice au maintien de la population locale (20-30 ans). Menace du point de vue de la cohésion sociale</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <p><b>Institutions locales</b></p>
--	---

## Anderlues : Commune semi-urbanisée

Positif (à l'accomplissement de l'objectif)	Négatif (à l'accomplissement de l'objectif)
<p><b>Forces</b></p> <p><b>Economie</b>  <b>Emploi, formation, éducation, démographie</b>  <b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Image</u> : Transformation de l'image d'Anderlues, notamment grâce aux nouveaux arrivants et à une campagne de communication menée par l'ADL</li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Logement</u> : Disponibilité de terrain à bâtir Projet de lotissement en cours</li> <li>• <u>Terrains</u> : Prix attractifs</li> <li>• <u>Accessibilité</u> aux centres urbains (Charleroi, Bruxelles) notamment via la N90</li> </ul> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>CPAS</u> très actif</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p><b>Economie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Economie</u> : Fermeture progressive des entreprises évoluant dans l'industrie lourde</li> <li>• <u>Service à la personne</u> : Manque de place en crèche pour garde d'enfants</li> <li>• <u>Commerce</u> : Résistance aux changements des commerçants, individualisme</li> <li>• <u>Délitement du petit commerce</u> (turnover important, non-remplacement des enseignes traditionnelles)</li> </ul> <p><b>Emploi, formation, éducation, démographie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Emploi</u> : Taux de chômage important (<math>\pm 20\%</math>) et grosse proportion de chômeurs de longue durée (<math>\pm 46\%</math>) Augmentation du nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration</li> <li>• <u>Compétences</u> : Sous-qualification des demandeurs d'emploi locaux et de la main d'œuvre disponible locale</li> <li>• <u>Education</u> : Faible niveau d'éducation (Absence de structure de formation au-delà du primaire)</li> </ul> <p><b>Cadre de vie, environnement et loisir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Commune avec une image vieillie et sinistrée économiquement</u></li> </ul> <p><b>Infrastructure</b></p> <p><b>Institutions locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Administration communale</u> : Vision court terme de la politique, cloisonnement des services communaux, accès à l'information parfois difficile, manque de soutien des élus</li> <li>• <u>Emploi</u> : Pas de Maison de l'Emploi à Anderlues (plus proche : Thuin) ni de bureau du FOREM</li> <li>• <u>Tourisme</u> : Pas de syndicat d'initiative</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard important dans la réalisation d'outils d'orientation stratégique (Schéma de structure,...)</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Economie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Position</u> : Position géographique intéressante (près de Mons, Nivelles, Charleroi)</li> <li>• <u>Engouement</u> des investisseurs pour la N90</li> <li>• <u>Transition économique</u> de l'industrie lourde aux commerces/services</li> </ul> <b>Emploi, formation, éducation, démographie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Population</u> : Augmentation de la population, nouveau type de population qui arrive (conséquence de l'attractivité des prix)</li> </ul> <b>Cadre de vie, environnement et loisir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Cadre de vie</u> en mutation (assainissement de SAED, rénovation du centre-ville,...)</li> </ul> <b>Infrastructure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Disponibilités de terrain</u> : Zoning (5 ha) géré par IDEA, SAED de la cokerie d'Anderlues (50ha) Manque de place à Charleroi pour accueillir de l'activité économique → les porteurs de projets se tournent vers Anderlues</li> </ul> <b>Institutions locales</b>	<b>Economie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Diversification</u> : _____ Manque de diversification des activités</li> <li>• <u>Proximité des grands centres commerciaux</u> (Mons, Binche, Charleroi,...) → fuite commerciale</li> </ul> <b>Emploi, formation, éducation, démographie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Population</u> : Vieillessement de la population</li> </ul> <b>Cadre de vie, environnement et loisir</b> <b>Infrastructure</b> <b>Institutions locales</b>

### **Annexe 3 : Données communales**

Ce rapport est accompagné d'un fichier excell présentant un ensemble de données caractérisant les communes disposant d'une ADL. Ces données sont groupées en quatre catégories : caractéristiques spécifiques de l'ADL ; caractéristiques territoriales de la commune ; caractéristiques socioéconomiques de la commune ; organismes de développement local présents dans la communes. Cette annexe contient les métas informations sur ces données.

- 1) Caractéristiques spécifiques de l'ADL
  - ADL agréés
  - Code INS
  - Statut juridique
- 2) Caractéristiques territoriales de la commune
  - Province
  - Superficie
  - Densité de population
  - Classement Dexia – Niveau 2
  - Zones franches
  - Zones de développement
  - PCS
  - Zones agricoles défavorisées
  - SAU
  - PCDR
  - LEADER+
  - GAL LEADER
  - Mesure 313
  - Mesure 321
  - SSC
  - Parc Naturel
  - PAE
  - SAED (SAR)
- 3) Caractéristiques socioéconomiques de la commune
  - Population
  - Part de la population en âge de travailler
  - Nombre d'établissements
  - Nombre de postes de travail salarié (au lieu de travail)
  - Nombre de travailleurs (au domicile)
  - Nombre d'indépendants à titre principal
  - Nombre de demandeurs d'emploi
  - Nombre d'inactifs
  - Taux d'activité
  - Taux d'emploi
  - Taux de chômage
  - Revenu moyen par déclaration
  - Revenu moyen par habitant
- 4) Quelques organes de développement local
  - Intercommunale de développement économique
  - FOREM (directions régionales)

- Mission régionale
- Maison de l'Emploi
- Maison du Tourisme
- Les plus beaux villages de Wallonie

## 1) Carte d'identité de l'ADL

Variable	Définition	Source	Date
<b>ADL agréées</b>	Communes agréées comme ADL par le gouvernement wallon	UVCW	09/2009
<b>Code INS</b>	Code en 5 chiffres attribués à chaque commune belge	SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique ( <a href="http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/collecte_donnees/nomenclatures/geo_admin/index.jsp">http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/collecte_donnees/nomenclatures/geo_admin/index.jsp</a> )	/
<b>Statut juridique de l'ADL</b>	Régie communale ordinaire (RCO), régie communale autonome (RCA), association sans but lucratif (ASBL)	UVCW	09/2009

## 2) Caractéristiques territoriales

<b>Variable</b>	<b>Définition</b>	<b>Source</b>	<b>Date</b>
<b>Province</b>	Province d'appartenance de la commune	UVCW ( <a href="http://www.uvcw.be/communes/">http://www.uvcw.be/communes/</a> )	/
<b>Superficie</b>	Superficie de la commune en hectares	SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique	/
<b>Densité de la population</b>	Rapport entre la population de la commune et sa superficie (nombre d'individus par km <sup>2</sup> )	SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique	01/01/2008

<b>Classement Dexia – Niveau 2</b>	Voir encadré « Principes de la typologie Dexia » <u>NB</u> : Plusieurs variables utilisées dans ce classement sont reprises dans ce tableau (exemples : taux de chômage, revenu moyen par déclaration)	Dexia ( <a href="http://www.dexia.be/nocms/documents/Professionnel/PublicFinance/studies/clusters_FR.pdf">http://www.dexia.be/nocms/documents/Professionnel/PublicFinance/studies/clusters_FR.pdf</a> )	2007
<b>Zones franches</b>	<u>Urbaines</u> : Territoires communaux en difficultés structurelles économiques ou victime d'un choc économique <u>Rurales</u> : Territoires communaux connaissant des problèmes d'isolement et des difficultés économiques	Décret-programme du 23/02/2006 (M.B. 07.03.2006)	Mesures prises en application du Plan Marshall d'août 2005
<b>Zones de développement</b>	Territoires reconnus en application des lignes directrices communautaires concernant les aides d'Etat à finalité régionale	M.B. 16.03.2007	M.B. 16.03.2007
<b>PCS</b>	Plans de Cohésion Sociale définitifs validés	SPW – Direction Interdépartementale de la Cohésion sociale ( <a href="http://cohesionsociale.wallonie.be/spip/rubrique.php?id_rubrique=173">http://cohesionsociale.wallonie.be/spip/rubrique.php?id_rubrique=173</a> )	Validés en date du 06/2009
<b>Zones agricoles défavorisées</b>	Territoires affectés de handicaps économiques agricoles, physiques et démographiques spécifiques (voir définition Commission Européenne)	A.G.W. 24.05.2007 - M.B. 13.09.2007 A.G.W. 19.12.2008 - M.B. 24.02.2009 A.G.W. 12.02.2009 - M.B. 12.03.2009	Mise à jour 12/2009
<b>SAU</b>	Pourcentage (%) de surface agricole utile par rapport à la superficie totale	SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique - Données du recensement agricole	2007 (Résultats de l'enquête agricole 2008 non définitifs)

<b>PCDR</b>	Programme Communal de Développement Rural (opération de développement rural qui offre sur une base volontaire aux communes un cadre de réflexion et de financement leur permettant d'améliorer la qualité de vie, les infrastructures, le patrimoine, l'économie ou la vie sociale et culturelle de leur entité)	FRW (Fondation Rurale de Wallonie)	2007
<b>LEADER +</b>	Programmation 2000-2006 : Nom des programmes associés aux communes ayant bénéficiés de financement	SPW – DGARNE - Direction des Programmes Européens	Situation 10/2009
<b>GAL LEADER</b>	Programmation 2007-2013 : Nom des programmes associés aux communes ayant bénéficiés de financement	SPW – DGARNE - Direction des Programmes Européens	Situation 10/2009
<b>Mesure 313</b>	Programmation 2007-2013 : Liste des projets approuvés par le GW	SPW – DGARNE - Direction des Programmes Européens	Situation 10/2009
<b>Mesure 321</b>	Programmation 2007-2013 : Liste des projets approuvés par le GW	SPW – DGARNE - Direction des Programmes Européens	Situation 10/2009
<b>SSC</b>	Schéma de Structure Communal	Cellule d'Analyse et de Prospective en matière de Ruralité (CAPRU, <a href="http://capru.fsagx.ac.be/">http://capru.fsagx.ac.be/</a> )	Extraction du fichier en décembre 2009
<b>Parcs naturels</b>	Reconnus en RW sur la base légale de 1985 – situation en 2001  Territoire rural d'au moins 5.000 ha d'un seul tenant, d'un haut intérêt biologique et géographique, soumis à des	Atlas « Repères pour une dynamique territoriale en Wallonie » - CPDT	2001

	mesures destinées à en protéger le milieu, en harmonie avec les aspirations de la population et le développement économique et social du territoire concerné.		
<b>PAE</b>	Parc d'activités économiques	SPW - Portail environnement de Wallonie ( <a href="http://environnement.wallonie.be/fiches_enviro/">http://environnement.wallonie.be/fiches_enviro/</a> )	2005
<b>SAED (SAR)</b>	Site d'Activité Economique Désaffecté (Site à réaménager)	SPW – DGO4	2008

### 3) Caractéristiques socioéconomiques

<b>Variable</b>	<b>Définition</b>	<b>Source</b>	<b>Date</b>
<b>Population</b>	Nombre d'individus résidant dans la commune	SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique – Registre national	01/01/2008
<b>Part de la population en âge de travailler (15-64 ans)</b>	Part (%) de la population en âge de travailler (15-64 ans) par rapport à la population totale	Steunpunt WSE / SPF Economie	Moyenne 2007*/Janvier 2008
<b>Nombre d'établissements</b>	Nombre d'établissements recensés dans une commune	Statistiques décentralisées - ONSS	12/2007

<b>Nombre de postes de travail salarié</b>	Nombre de postes salariés existant dans une commune (au lieu de travail)	Statistiques décentralisées - ONSS	12/2007
<b>Nombre de travailleurs</b>	Nombre de travailleurs <u>résidant</u> dans une commune	Steunpunt WSE	Moyenne 2007*
<b>Nombre d'indépendants à titre principal</b>	Nombre d'indépendants à titre principal par commune	INASTI	01/ 2008
<b>Nombre de demandeurs d'emploi</b>	Nombre de personnes sans emploi et à la recherche d'un emploi	Steunpunt WSE	Moyenne 2007*
<b>Nombre d'inactifs</b>	Nombre de personnes qui ne sont pas économiquement actives (bénévoles, pensionnés, homme ou femme au foyer, etc.)	Steunpunt WSE	Moyenne 2007*
<b>Taux d'activité</b>	Rapport entre les personnes se présentant sur le marché du travail (occupées ou chômeuses) et la population en âge de travailler	Steunpunt WSE	Moyenne 2007*
<b>Taux d'emploi</b>	Rapport entre le nombre de personne ayant effectivement un emploi et la population en âge de travailler	Steunpunt WSE	Moyenne 2007*
<b>Taux de chômage</b>	Proportion de personnes qui, dans la population active, sont sans emploi, à la recherche d'un emploi et disponibles pour occuper un emploi	Steunpunt WSE	Moyenne 2007*
<b>Revenu moyen par déclaration</b>	Revenus fiscaux - exercice 2008, revenus 2007 (montants en euros)	SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique	2007

		( <a href="http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/revenus_fiscaux_-_exercice_1994_-_2008.jsp">http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/revenus_fiscaux_-_exercice_1994_-_2008.jsp</a> )	
<b>Revenu moyen par habitant</b>	Revenus fiscaux - exercice 2008, revenus 2007 (montants en euros)	SPF Economie - Direction générale Statistique et Information économique ( <a href="http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/revenus_fiscaux_-_exercice_1994_-_2008.jsp">http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/revenus_fiscaux_-_exercice_1994_-_2008.jsp</a> )	2007

\*Remarque : Les moyennes 2008 sont disponibles sur le lien suivant : <http://www.steunpuntwse.be/view/nl/18767>

#### 4) Organes de développement local

Variable	Définition	Source	Date
<b>Intercommunale de développement économique</b>	Nom de l'intercommunale à laquelle est affiliée la commune	Sites internet des intercommunales	
<b>FOREM (directions régionales)</b>	Nom de la direction régionale à laquelle est liée la commune	FOREM (Siège central)	
<b>Mission Régionale</b>	Nom de la mission régionale à laquelle est liée la commune (Personne morale ayant pour mission principale de mettre en œuvre des actions d'insertion et d'accompagnement à destination du public-cible déterminé par le décret, en vue de les conduire vers un emploi durable)	SPW – DGO6 <a href="http://emploi.wallonie.be/THEMES/SOCIO/Missions_regionales.htm">http://emploi.wallonie.be/THEMES/SOCIO/Missions_regionales.htm</a>	Agréées 02/2009
<b>Maison de l'Emploi</b>	Présence ou d'absence d'une Maison de l'Emploi (Lieu de proximité destiné à accueillir toute personne concernée par un problème d'emploi et le relais de l'information et du conseil sur les métiers, les filières de formation, les emplois disponibles)	SPW – DGO6	09/2009

<b>Maison du Tourisme</b>	Nom de la maison du tourisme associée à la commune	Office de promotion du tourisme (OPT) de Wallonie et de Bruxelles ( <a href="http://wallonie-tourisme.be/">http://wallonie-tourisme.be/</a> )	Site consulté en février 2010
<b>Les plus beaux villages de Wallonie</b>	Noms du village classé dans les « plus beaux villages de Wallonie » et commune associée à ce village	Association des "Plus Beaux Villages de Wallonie" ( <a href="http://www.beauxvillages.be/">http://www.beauxvillages.be/</a> )	Site consulté en décembre 2009