

**Avis n°20**

**du Conseil wallon de l'économie sociale**

**sur le rapport final d'évaluation de l'Agence de stimulation économique dans le cadre de l'arrêté du Gouvernement wallon confiant à celle-ci une mission déléguée en vue de financer l'émergence de projets globaux et structurants permettant de renforcer le rôle de l'économie sociale dans le développement socio-économique de la Wallonie**

**Adopté le 6 mars 2015 sur base d'une consultation électronique.**

## I. PRÉAMBULE

---

Les membres du CWES ont accueilli, le 2 février 2015, les représentants de l'Agence de stimulation économique qui leur ont présenté le rapport final relatif à la mission déléguée en vue de financer l'émergence de projets globaux et structurants permettant de renforcer le rôle de l'économie sociale dans le développement socio-économique de la Wallonie.

Rappelons que les 3 rapports semestriels que l'ASE a rédigés ont également été présentés devant le CWES et ont chaque fois fait l'objet d'un avis<sup>1</sup> de celui-ci.

Le CWES prenait acte des informations fournies tout en restant attentif à l'évolution de ces projets au regard des objectifs initiaux et plus particulièrement lorsqu'il aura à se prononcer à l'occasion de l'évaluation finale prévue.

### CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS DU RAPPORT FINAL DE L'ASE

Les conclusions portaient sur les éléments suivants relatifs aux critères d'éligibilité.

Concernant la thématique générale d'EntreprisE'S, le rapport relève :

- que le développement durable, les métiers verts et les énergies renouvelables figurent dans 4 projets ;
- que le développement de nouveaux projets industriels intégré, innovant est en bonne voie dans un projet ;
- que la transposabilité s'applique à tous les projets et est envisagée soit territorialement, soit de manière sectorielle.

De manière générale, EntreprisE'S a permis aux Agences-conseil de bousculer leur métier et leur approche, d'innover, de développer de nouveaux projets, de construire un rôle de régisseurs ensemblier.

Concernant les partenariats entre les Agences-conseil et des opérateurs d'animation économique, l'objectif de rapprochement est un échec :

- les partenariats conventionnés lors de la sélection n'ont pas été activés ;
- il n'y a pas eu d'accompagnement conjoint de projets ;
- des entreprises ont eu les contacts, voire un accompagnement d'un OAE, sans participation active de l'AC ;
- les intercommunales ont souvent été approchées dans leur métier « environnemental » et non dans leur mission « animation économique » ;
- en cas d'accompagnement d'entreprises classiques par une des AC, nous ne mesurons pas la plus-value de l'approche « économie sociale » ;
- l'ASE a été perçue comme organisme de contrôle et non comme facilitateur.

---

<sup>1</sup> Avis n°8 du 20 juin 2011  
Avis n°12 du 25 mars 2013  
Avis n°14 du 18 novembre 2013  
Avis n°17 du 26 juin 2014

### Concernant des partenariats avec d'autres opérateurs

- des bureaux d'études ou consultants privés ont été associés à deux projets apportant des compétences techniques nécessaires au projet ;
- des centres de recherche, centres de compétences et pôles de compétitivité collaborent au projet ;
- un projet a intégré une filière globale wallonne ;
- un projet a travaillé avec les 2 clusters dans le domaine de la construction ;
- un réseau d'entreprise d'économie sociale a été fédéré autour de 2 projets.

D'une manière générale, les partenariats ont fonctionné quand la collaboration préexistait au projet sélectionné et qu'elle est le fruit d'une démarche des entreprises. Il y a un rôle d'aiguillage de l'AC vers le bon dispositif à développer.

Concernant l'organisation et plus particulièrement le calendrier de réalisation, l'ASE estime que celui-ci n'est pas adapté et recommande les modifications suivantes :

- une étape préparatoire à la sélection de 6 mois ;
- un allongement de la durée du projet ;
- des conventions de collaborations comme indicateurs de réalisation et non comme critères de sélection.

Enfin, les constats suivants ont été faits :

- l'ASE était perçu comme « contrôleur » et non facilitateur ;
- les AC ont été assez proactives pour la recherche de solutions ;
- un renforcement du suivi a été imposé lorsque l'ASE détectait des difficultés majeures.

Pour l'avenir, l'ASE recommande un dialogue permanent avec des réunions plus régulières, rencontres sur le terrain, comité d'accompagnement.

## **II. Avis**

---

Globalement, le rapport met en évidence le fait que les projets ont répondu pleinement à la thématique générale, mais ont eu beaucoup de difficultés à atteindre leurs objectifs au niveau des résultats attendus : développement d'entreprises et d'emplois et articulation avec les opérateurs agréés de l'animation économique et d'autres types d'opérateurs.

Le CWES entend dès lors mettre en évidence certains points :

### **Un objectif apprécié**

Le CWES souligne positivement les objectifs de ce projet *EntreprisE'S* : « favoriser l'émergence de projets globaux et structurants qui permettront de renforcer le rôle de l'économie sociale dans le développement global de la Wallonie, construits dans une logique de complémentarité et de partenariat avec les entreprises dites « classiques ». » Ce type de projet devrait permettre d'accroître le rôle de l'économie sociale dans le développement socio-économique wallon. En effet, l'économie sociale pourrait effectuer des changements d'échelle dans les projets qu'elle porte et fait émerger au départ de projets locaux d'entrepreneurs individuels pour en arriver à des projets globaux. Le rôle des agences-conseils, en qualité d'accompagnateur de projets émergents est par ailleurs en parfaite cohérence avec ses missions décrétales et pourrait être développé dans le cadre d'appel à projet similaire.

### **Le manque de concertation des acteurs**

L'ASE évoque que la mission n'a pas rencontré pleinement les objectifs de rapprochements entre les acteurs (agences-conseil et opérateurs d'animation économiques, centres de recherches et d'études).

Le CWES estime que cet élément doit nécessairement être développé et renforcé.

Comme le préconise l'ASE, les synergies attendues avec les opérateurs d'animation économiques devraient être intensifiées et ouvertes aussi aux acteurs de l'innovation technologique et du numérique dans le cadre de la future Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI).

Néanmoins, ce type de démarche a permis un rapprochement concret et constructif entre l'ASE et les Agences conseils.

Comme mis en évidence par le CWES dans l'avis du 20 juin 2011<sup>2</sup>, la gestion du projet Entreprise'S était confiée à l'Agence de stimulation économique seule. Or, si l'ASE avait une expérience probante dans la gestion d'appels à projets, l'Agence n'avait à ce moment-là, aucune expérience acquise dans l'économie sociale. Le CWES salue le fait que l'ASE estime avoir appris beaucoup sur les agences conseils en économie sociale par le biais de la gestion de cette mission déléguée.

L'économie sociale estime que ce manque de connaissance mutuelle a desservi les projets et les résultats.

Le CWES estime dès lors adéquat de suivre la recommandation de l'ASE visant un dialogue permanent avec l'ASE et la mise en place de Comités d'accompagnement.

### **Des délais trop courts**

Le CWES dans son avis du 20 juin 2011 avait mis en évidence sa crainte que, comme évoqué dans l'exposé des motifs, ce délai de 18 mois ne soit trop court puisqu'il s'agissait « d'amener à l'émergence de projets globaux et structurants, qui permettront de renforcer le rôle de l'économie sociale dans le développement socio-économique de la Wallonie ».

### **Délai autour de la phase préalable**

Bien que le CWES ait attiré l'attention du Gouvernement, dans son avis du 20 juin 2011, sur la difficulté et l'importance du travail de prospection devant être mené préalablement à la rédaction d'un projet et l'introduction d'un dossier, les délais mis à disposition pour répondre à ce premier appel à projet peuvent être considérés comme trop courts. En effet, les agences-conseils disposaient, entre début mai et fin juin, d'à peine deux mois pour prospecter, imaginer et sélectionner les projets mais aussi repérer les opérateurs et constituer un réseau autour du projet. Pour le second appel à projet, les délais avaient été prolongés. Cette phase préalable constituait en effet une phase essentielle pour l'émergence de projets.

De plus, il était souhaité dans les critères de l'appel à projet que ces projets naissent de complémentarités et de partenariats avec les entreprises 'classiques'. Il était donc question pour les agences-conseils de fonder des partenariats avec des opérateurs au-delà de leur réseau. C'était désormais auprès d'opérateurs classiques qu'il était attendu qu'elles bâtissent ces partenariats. Il s'agissait d'un défi immense dans la mesure où il fallait en peu de temps défricher un terrain peu connu, établir des contacts, définir des partenariats. Il monter des projets et créer des emplois.

Le CWES propose de suivre la recommandation de l'ASE et porter le délai à 6 mois.

---

<sup>2</sup> Avis n°8 du 20 juin 2011 relatif à la Mission déléguée à l'Agence de Stimulation économique en vue de financer l'émergence de projets globaux et structurants permettant de renforcer le rôle de l'économie sociale dans le développement socio-économique de la Wallonie

### **Délai de mise en œuvre**

Comme le mentionne l'ASE dans son rapport, « la qualité générale des projets retenus ou non sélectionnés et l'existence de conventions de partenariat tant avec des entreprises que des opérateurs d'animation économique ont donné une impression générale que les projets étaient prêts à démarrer. Toutefois, dans presque tous les dossiers, nous avons constaté que les 6 premiers mois avaient servi à réaliser une étude, à valider des hypothèses et à mettre en place des collaborations. Cela a entraîné un retard pour l'ensemble de la mission qui dès lors n'a pas atteint ses résultats en termes de créations et de développements d'entreprises et de volume d'emplois. »

Le CWES estime que cette précision, d'ordre général, nuance les constats et résultats présentés par ailleurs dans le rapport d'évaluation (concernant les erreurs de casting quant aux partenaires rassemblés autour de ces projets, les créations d'emplois effectives, l'atteinte ou non de certains objectifs, ...) et mérite de figurer en introduction des conclusions générales.

Dans le cas de projets 'prêts à démarrer', le CWES estime que la période de 18 mois préconisée par l'ASE semble par contre suffisante pour mener à bien un projet.

### **Le rôle de l'Agence-conseil**

Pour le CWES, les Agences-conseil ont développés un rôle d'ensemblier dans le cadre du projet EntreprisES, complémentaire au rôle d'accompagnateur que les Agences-conseils jouent habituellement. Au-delà du travail de construction du réseau, il s'agissait pour les Agences-conseils de jouer ce rôle de construction et de développement du projet, à partir du réseau qu'elle aurait participé à construire.

Dans le cadre d'appel à projets, le CWES estime que ce travail de concertation des acteurs, de construction de projets, d'ensemblier et de création de filière soit reconnu et soutenu.

### **Critères d'évaluation**

Le CWES s'interroge sur la pertinence de certains indicateurs utilisés pour évaluer le niveau de développement, de construction du projet mais également le travail accompli au cours des 18 mois. Ainsi, dans le cas de l'appel à projet EntreprisE'S, il se demande en quoi le critère de nombre de réunions permet d'évaluer le niveau de réalisation du projet. Par ailleurs, le critère du nombre de conventions n'est sans doute pas non plus le plus judicieux. Le CWES estime ainsi qu'il aurait été plus opportun d'évaluer la qualité des partenariats, les plus-values générées par ces partenariats, le degré d'implication des partenaires, ...

Le CWES souligne également l'importance du choix des indicateurs qui puissent être mesurés de manière objective et chiffrée – et que l'on ne repose pas uniquement sur des déclarations de la part des opérateurs. Dans ce cadre, le CWES souhaite être consulté pour la définition des indicateurs utilisés dans le cadre des évaluations.

De manière générale, le CWES estime que l'appel à projets 'EntreprisE'S' a apporté des apports positifs pour l'économie sociale et souhaite être consulté pour l'élaboration d'un éventuel appel à projet futur (en termes d'objectifs, de résultats attendus, de critères d'évaluation et d'indicateurs de réalisation).