



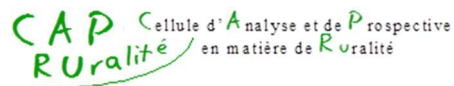
---

# Développement rural : Maisons MULTI-SERVICES

---

## Etat des lieux et Prospective

Cécile Brulard – Thomas Dogot  
Période de programmation 2021-2022



Laboratoire d'Economie et Développement Rural  
Cellule d'Analyse et de Prospective en matière de Ruralité

# Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Méthodologie</b> .....	<b>4</b>
2.1. Objectifs.....	4
2.2. Recensement des projets .....	4
2.3. Modalités d'enquêtes .....	6
2.3.1. Projets opérationnels.....	6
2.3.2. Projets non-opérationnels .....	6
2.3.3. Echantillon sondé.....	6
2.3.4. Biais et difficultés rencontrées .....	7
<b>3. Résultats de l'état des lieux</b> .....	<b>8</b>
3.1. Conception et mise en œuvre .....	8
3.1.1. Age des MMS.....	8
3.1.2. Aides à l'investissement.....	8
3.1.3. Localisation des MMS .....	9
3.1.4. Identification des besoins locaux en matière de services et opportunités de partenariats .....	11
3.1.5. Difficultés rencontrées au cours de la conception et/ou de la mise en œuvre.....	12
3.2. Services hébergés.....	14
3.2.1. Multiplicité des services.....	14
3.2.2. Types de services et prestataires de services.....	15
3.2.3. Prépondérance des services hébergés .....	17
3.2.4. Types de services envisagés dans les MMS en cours de conception .....	19
3.3. Modalités d'occupation et gestion des MMS .....	20
3.3.1. Espaces polyvalents .....	20
3.3.2. Trois types de gestion .....	21
3.3.3. Modalités d'occupation .....	22
3.4. Appréciation globale des MMS opérationnelles .....	24
3.4.1. Les forces.....	24
3.4.2. Les faiblesses et difficultés rencontrées – les solutions suggérées par les agents.....	27
<b>4. Pistes d'amélioration et de solution compte tenu de l'ETL</b> .....	<b>32</b>
<b>5. Volet prospectif</b> .....	<b>36</b>
5.1. Une place pour des TPE dans les MMS .....	36
5.1.1. Point de vue des agents locaux .....	36
5.1.2. Identification de collaborations existantes.....	38

5.2.	Socle commun de services entre MMS.....	41
5.2.1.	Maison France Service : bref aperçu.....	41
5.2.2.	Point de vue des agents locaux.....	41
5.3.	Echelle d'implantation supracommunale.....	43
5.4.	Nos remarques et recommandations.....	45
<b>6.</b>	<b>Annexes.....</b>	<b>49</b>
	Recensement des maisons multiservices en Wallonie.....	49
	Personnes interrogées.....	51
	Guide d'entretien semi-directif.....	53
<b>7.</b>	<b>Nos sources.....</b>	<b>55</b>

## 1. Introduction

En zones rurales, la fourniture de services est rendue plus difficile à créer et à entretenir qu'en zones urbaines du fait que ces zones sont plus faiblement peuplées et que la population y est plus dispersée. Ainsi, l'offre de services de proximité en zones rurales s'affaiblit depuis plusieurs années.

L'accessibilité aux services est cependant essentielle à la simple fonctionnalité d'une vie familiale, aux activités quotidiennes des personnes âgées qui connaissent une détérioration de leur santé et de leur mobilité et au fonctionnement des petites et moyennes entreprises, également situées dans les zones rurales. Disposer de services de proximité est donc primordial à la qualité de vie des citoyens ruraux, au développement de l'économie à la lutte contre l'exclusion sociale au sein des territoires ruraux.

Pallier à cette pénurie de services est une préoccupation récurrente du Gouvernement wallon : la mise en place de points multiservices (bâtiments ou itinérants) regroupant au sein d'une même infrastructure des services publics et privés a déjà fait l'objet de soutiens européen et wallon, à travers le Programme wallon de développement rural et la politique régionale de développement rural.

La propension récente à travailler davantage à domicile et notre volonté croissante à réduire drastiquement nos déplacements sont perçues comme de nouvelles forces pouvant jouer le rôle de levier à l'essor de ces infrastructures. Dans ce sens, le Gouvernement wallon prévoit de renforcer ces points multi-services et/ou les multiplier par le biais du Plan de Relance wallon.

La Cellule d'Analyse et de Prospective en matière de Ruralité (CAPRU - Gembloux Agro Bio Tech) a mené différents travaux qui s'intègrent dans la phase préparatoire de cet éventuel nouveau soutien régional. Parmi ceux-ci : un état des lieux des points multiservices actuellement opérationnels en Région wallonne, mené entre novembre 2021 et février 2022. Cet état des lieux met notamment en lumière la diversité et le type de services retrouvés au sein de ces infrastructures, les différentes sources de financement mobilisées ainsi que les modalités de gestion et d'occupation appliquées par les pouvoirs locaux. Les faiblesses des projets existants ont été pointées et des pistes de solutions et d'amélioration en vue d'y pallier sont proposées. Un volet prospectif, traitant de différentes pistes qui pourraient être prises pour faire évoluer le concept de Maison Multi-Service (MMS) conclut le document.

Les pistes d'amélioration et de solution suggérées s'adressent aux autorités d'octroi d'aides ainsi qu'aux pouvoirs et acteurs locaux. Les divers éléments repris dans ce document, en ce compris les différentes communes auxquelles se référer pour de plus amples renseignements, peuvent s'avérer utiles à toute commune qui désirerait se lancer dans un projet de maison multiservice (MMS).

## 2. Méthodologie

### 2.1. Objectifs

L'objectif global de nos investigations était de profiter de l'expérience acquise des MMS actuellement opérationnelles sur le territoire wallon. Ainsi, il s'agissait plus particulièrement de :

- Profiter de l'expertise locale relative à la conception et la mise en œuvre de projet de MMS. L'objectif étant d'identifier quelles ont été les difficultés majeures rencontrées et d'identifier des solutions qui auraient pu faire la différence ;
- Faire un état des lieux des caractéristiques, de l'utilisation, du fonctionnement et de la gouvernance des MMS et d'en comprendre quelles sont les forces et les faiblesses ;
- Evaluer la pertinence de quelques pistes d'investigations ciblées afin d'imaginer quelles formes nouvelles devraient/pourraient prendre les prochaines MMS en Wallonie pour répondre aux enjeux sociétaux mais aussi économiques et environnementaux qui ont évolué depuis la mise en œuvre des premiers projets de MMS datant d'il y a plus de dix ans.

En outre, Il s'agissait également de repérer les éventuelles pratiques partenariales adoptées par les pouvoirs locaux avec des structures privées, voire des citoyens impliqués et organisés (en association, coopérative ou autre), en matière de gestion et/ou de financement de biens immeubles et qui pourraient être source d'inspirations en matière de gestion ou de portage des prochaines MMS.

### 2.2. Recensement des projets

Le recensement des différentes MMS réparties en Wallonie a été établi sur base des informations transmises par l'administration régionale (SPW-ARNE, DDR), les différents organismes accompagnateurs subsidiés par la Région wallonne (FRW, GREOVA et WFG) et d'informations collectées sur le net elles-mêmes complétées via les agents communaux que nous avons contactés. Cette tâche a débuté en octobre 2021 et s'est finalisée en février 2022.

Sur base des informations collectées, il ressort qu'il y a actuellement treize projets opérationnels, six projets en cours de mise en œuvre, huit projets en cours de conception, trois projets ayant abouti mais qui n'existent plus ou dont l'usage a été modifié et un projet qui a été abandonné alors qu'il était en cours de réflexion. La liste de ces projets est reprise dans le tableau suivant. La dénomination reprise est celle communément utilisée par les Communes pour parler de leur projet. La terminologie « multiservice » n'est pas toujours celle utilisée. Il arrive que les qualificatifs « maison rurale » et « maison de village » soient préférés. Sur le terrain, on constate également qu'une « maison » correspond parfois à plusieurs infrastructures voisines formant davantage un « pôle ». C'est notamment le cas du projet en cours de réflexion à Ohey.

Tableau 1 : Recensement des projets de MMS et pôles de services en Wallonie, janvier 2022.

Etat du projet	Maisons multiservices et pôles de services recensés
Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maison de la ruralité de Bioul (ANHEE)</li> <li>• La Berle (BERLOZ)<sup>1</sup></li> <li>• Maison des Générations (BERTIX)</li> <li>• Maison du Peuple à Poulseur (COMBLAIN-AU-PONT)</li> <li>• Maison des associations intégrée dans un pôle d'infrastructures de services à la population et aux associations (COMBLAIN-AU-PONT)</li> <li>• Maison des découvertes (COMBLAIN-AU-PONT)</li> <li>• Maison du Plateau de Vecmont (LA-ROCHE-EN-ARDENNE)</li> <li>• Maison de Mellet (LES BONS VILLERS)</li> <li>• Maison des Générations (OHEY)</li> <li>• Site d'économie sociale (ONHAYE)</li> <li>• Dorfhaus Eynatten (RAEREN)</li> <li>• Maison de Ligny (SOMBREFFE)</li> <li>• Maison des Associations (WELLIN)</li> </ul>
En cours de mise en œuvre (En cours de travaux, marché des travaux attribué)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMS de Hamme-Mille (BEAUVECHAIN) : chantier à l'arrêt</li> <li>• Espace Philomène (ECAUSSINNES) : opérationnel à partir d'avril 2022</li> <li>• MMS de Fernelmont (FERNELMONT) : le marché des travaux a été attribué</li> <li>• MMS de Linsmeau (HELECINE) : cahier des charges et appel d'offres en préparation par l'auteur de projet</li> <li>• MMS de Herbeumont (HERBEUMONT) : appel d'offres pour attribuer le marché des travaux</li> <li>• MMS de Gérouville (MEIX-DEVANT-VIRTON) : réception des travaux prévus en mai 2022</li> </ul>
En cours de conception, de réflexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMS de Ciolet (BRAIVES) : en cours de conception avec l'auteur de projet</li> <li>• MMS consacrée à l'économie sociale et circulaire (COMBLAIN-AU-PONT) : projet à l'étude, promesse de subvention reçue</li> <li>• MMS de Fauvillers (FAUVILLERS) : en réflexion, abandon probable du projet</li> <li>• MMS de Gerpennes (GERPINNES) : désignation d'un auteur de projet prévue en 2022</li> <li>• Maison rurale multi service d'Amougies (MONT-DE-L'ENCLUS)</li> <li>• MMS de Musson (MUSSON) : attente de l'avenant ministériel</li> <li>• Espace multiservice (OHEY) : auteur de projet désigné, plans en cours</li> <li>• MMS de Tenneville (TENNEVILLE) : accord ministériel reçu, réflexion avec l'auteur de projet en cours</li> </ul>
Echec d'un projet abouti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hôtel du Châtelet (HABAY) : installation temporaire des services communaux</li> <li>• Bus Multiservice à METTET</li> <li>• Bus à MARCHE-EN-FAMENNE</li> </ul>
Abandon du projet en cours de réflexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMS de LA BRUYERE</li> </ul>

<sup>1</sup> Le nom de cette maison a été voté par la population moyennant l'organisation d'un sondage.

## 2.3. Modalités d'enquêtes

### 2.3.1. Projets opérationnels

Une fois le recensement des projets établi, la personne reconnue responsable du PCDR via le site de l'administration communale, ou à défaut, la/le Directrice/Directeur général(e) des communes où est implantée une *MMS opérationnelle* (n =13) a été contacté(e) par e-mail afin de présenter le contexte et les objectifs de nos travaux. Quelques jours après, une prise de contact par téléphone visait à définir les modalités de rencontres avec les personnes jugées les plus à même de répondre à nos questions.

Pour les projets opérationnels, la collecte de données s'est faite moyennant des entretiens semi-directifs menés *in situ* ou à distance, selon les préférences de chacun, durant les mois de décembre 2021 et janvier 2022. Le guide d'entretien était préalablement transmis afin que notre interlocuteur puisse s'y préparer et éventuellement en débattre avec son entourage.

L'entretien semi-directif, aussi appelé entretien qualitatif ou approfondi, est une méthode d'étude qualitative. Pour obtenir des données, l'entretien se compose d'une série d'interrogations ouvertes. Celles-ci ont été préparées en amont de nos investigations sur le terrain et sont reprises en annexe. Selon l'enchaînement des explications données par les personnes interrogées, il est arrivé que des interrogations soient rajoutées pendant l'entretien. Dans ce sens, certaines questions n'ont pas été posées à toutes les personnes entendues.

### 2.3.2. Projets non-opérationnels

Les projets non-opérationnels représentent les projets en cours de réflexion, de conception ainsi que ceux en cours de mise en œuvre et qui devraient prochainement être opérationnels.

Avec les communes pour lesquelles le projet nous a été référencé comme n'étant pas encore opérationnel, nous avons directement pris contact par téléphone avec la/le Directrice/Directeur général(e) afin de préciser l'état d'avancement du projet, lister les services supposés être hébergés dans la maison, identifier les prestataires de services impliqués ainsi que les modalités de gouvernance prévues. Il est arrivé que nous soyons redirigés vers un autre agent : un agent de l'ADL ou l'agent relais en charge du PCDR. Trois types d'acteurs ont donc été entendus pour collecter les informations relatives aux projets non-opérationnels.

Un seul projet de maison multiservice, abouti, n'est finalement pas utilisé comme tel. C'est le cas de la maison située à Habay. La MMS d'Habay, désignée l'hôtel du Châtelet, est restée inoccupée après sa mise en fonction (date de mise en fonction non définie) et héberge les services de l'administration communale depuis un peu plus de deux ans, soit depuis le début des travaux de rénovation de la Mairie. Notre interlocuteur communal (Directrice générale), nous explique que le projet a été conçu pour y accueillir les services du CPAS, des bureaux pour l'ALE, un espace dédié aux citoyens et associations (maison de village) ainsi qu'un lieu pour y organiser des repas scolaires. Les raisons expliquant l'inoccupation temporaire et le changement d'usage de la MMS n'ont pas pu nous être expliquées : le projet a été porté par le Collège communal précédent avec une probable concertation avec les membres du CPAS (Présidence et Direction) qui ont également changé depuis l'époque à laquelle a été conçu ce projet.

### 2.3.3. Echantillon sondé

Les treize projets opérationnels ont pu faire l'objet d'une rencontre avec un représentant communal. Parmi les six projets en cours de mise en œuvre, cinq ont fait l'objet d'un échange avec un représentant communal (c'est la MMS de Herbeumont qui n'est pas représentée dans notre échantillon). Sur les huit projets en cours de réflexion, nous avons pu collecter des informations pour six d'entre eux ; les projets situés à Gerpennes et à Amougies n'ont pas fait l'objet d'un échange avec un représentant communal.

#### 2.3.4. Biais et difficultés rencontrées

Un des objectifs visés lors des échanges est de relever les faiblesses des MMS et les problèmes de gestion auxquels les gestionnaires sont parfois confrontés ; cela afin de ne pas répéter les mêmes erreurs dans les futurs projets de MMS et profiter de conseils avisés pour les éviter. Ceci constitue toutefois une question délicate, car assurer la bonne gouvernance de ces MMS et concevoir la MMS de manière optimale relève très souvent de la responsabilité (totale ou partielle) de l'interlocuteur que nous avons rencontré, ainsi que celle de ses collègues. Dès lors, le risque que celui-ci biaise les résultats de l'étude en déviant ses réponses à son/leur avantage, n'est pas à exclure (Congard *et al.*, 2018).

Une manière de s'affranchir de ce biais est d'accroître la diversité des sources d'informations et donc le nombre de personnes interrogées (CEDIP, 2014). Ceci nous amène à définir un second biais : le manque de diversité des sources d'informations pour chaque projet. Bien que tous les projets opérationnels (13/13) et la plupart des projets en cours de mise en œuvre (5/6) soient représentés dans notre échantillon, chaque projet n'a pu être représenté que par un seul interlocuteur.

La volonté était initialement de rencontrer des intervenants ayant d'une part participé à l'élaboration et la mise en œuvre du projet et d'autre part, les personnes désignées responsables pour la gestion de ces infrastructures ; l'hypothèse étant qu'une rencontre avec ces deux types d'intervenants permettrait d'avoir une vue complète sur les forces et faiblesses de l'outil, les difficultés rencontrées au quotidien mais aussi au moment de la conception du projet, les solutions apportées et prévues ainsi que d'évaluer la pertinence de différentes pistes investiguées et qui pourraient être prises pour faire évoluer le concept de maison multiservice.

Nous avons rapidement été confrontés à deux freins qui ne nous ont pas permis de multiplier les témoignages : d'une part les mandataires et employés en fonction au moment de la conception du projet ne le sont plus aujourd'hui et d'autre part, les personnes visées ne se sont pas toujours montrées disponibles. Nous nous sommes donc satisfaits de pouvoir échanger avec un interlocuteur par projet. Les personnes interrogées pour répondre à nos questions sont reprises en annexe.



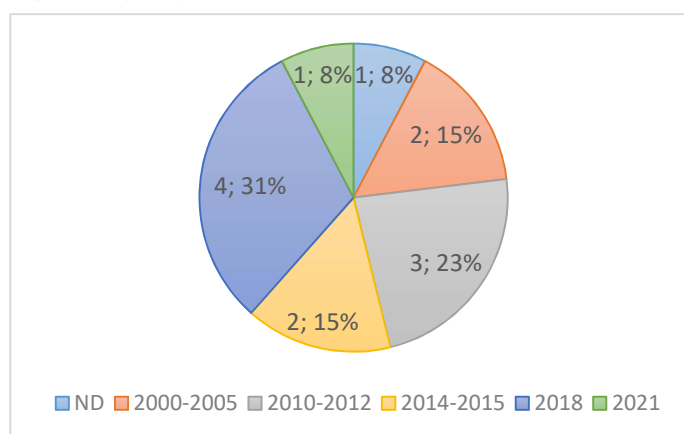
### 3. Résultats de l'état des lieux

#### 3.1. Conception et mise en œuvre

##### 3.1.1. Age des MMS

Les MMS sont des projets de développement rural encore relativement récents. On constate en effet que parmi les treize maisons multiservices (MMS) recensées comme étant opérationnelles à ce jour, 54% ont moins de 10 ans. Les projets les plus anciens datent du début des années 2000 (figure 1).

Figure 1 : Distribution des MMS opérationnelles selon leur date de mise en fonction (n=13).



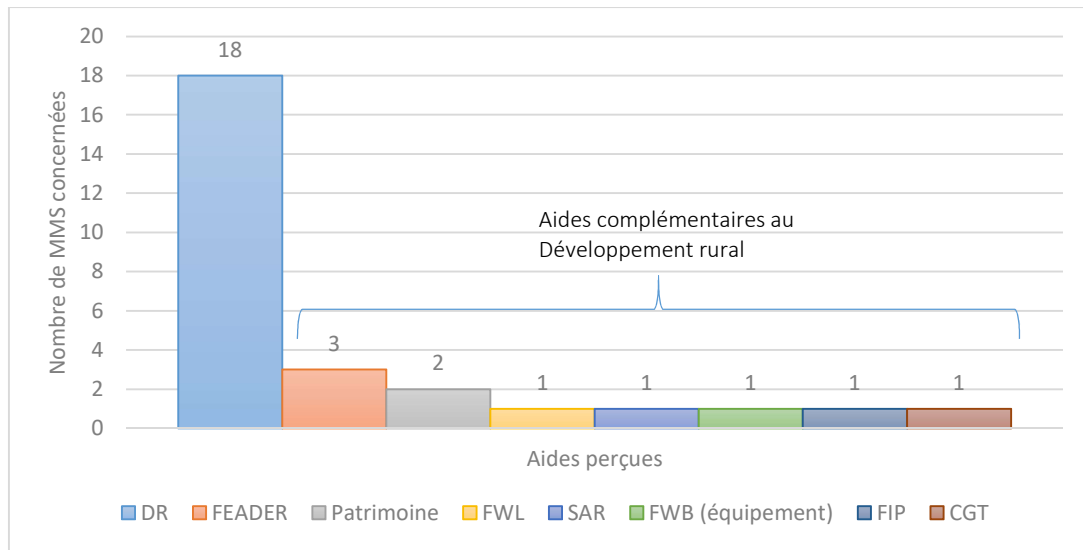
##### 3.1.2. Aides à l'investissement

Les maisons multiservices sont des infrastructures financées par les communes et subsidiées par le développement rural. La commune est tenue de solliciter les subventions existantes, autres que celles du développement rural, qui pourraient intervenir dans le financement de ce type de projet. Parmi les 18 maisons observées (13 opérationnelles et 5 en voie de le devenir), huit ont bénéficié d'un cofinancement ; soit 44.4% des MMS. Dans trois cas, il s'agit d'un cofinancement avec le FEADER. Deux maisons ont bénéficié de subventions pour travaux sur bien classés. Une maison qui héberge des logements sociaux a bénéficié d'un soutien du Fonds du Logement (FWL) et une autre maison dont les travaux de rénovation portent sur un lieu reconnu « site à réaménager » a reçu une subvention « SAR » pour financer les travaux. Enfin, la transformation d'un bâtiment en MMS a été subsidiée via le développement rural, le Fonds d'impulsion provincial et le CGT. Dans ce dernier cas, le CGT est intervenu car la maison est reconnue comme étant destinée à augmenter l'attrait touristique du village.

Les logements sociaux cofinancés via le FLW ont été créés dans le cadre d'un projet d'acquisition et rénovation d'une exploitation agricole. Dans ce sens, la commune a pu bénéficier de l'expertise d'agents du FWL venus sur place afin de juger de la qualité du bâtiment avant son acquisition.

Dans un cas, on nous explique que le bâtiment classé a été acheté et restauré à la fin des années 90 via des subsides du DR en vue d'y concevoir une « maison de village ». Le concept a ensuite évolué vers celui de « maison multiservice ». Ce cas semble isolé.

Figure 2 : Aides reçues pour financer les MMS en fonction (n=13) et les MMS à venir (n=5).



### 3.1.3. Localisation des MMS

Les interlocuteurs rencontrés expliquent que l’opportunité d’implanter la maison au centre du village motive bien souvent le choix du lieu d’implantation de la maison. Sur le terrain, on constate qu’à l’unanimité, les treize maisons multiservices en fonction sont situées en agglomération. Six sont implantées à proximité de la place, un point central du village, et six autres sont également situées au cœur du village, sans pour autant être visibles depuis la place villageoise. Seule une maison est légèrement excentrée, située le long d’une rue moins fréquentée. Ainsi, la maison multiservice est très souvent implantée à proximité d’autres infrastructures communales (la maison communale, la bibliothèque, une école, le hall sportif) et/ou d’autres services et commerces (boulangerie, boucherie, pharmacie, restaurants, supermarché, etc.), elle est accessible et visible, ce qui est considéré comme des atouts par plusieurs interlocuteurs. Les adresses des maisons en fonction sont reprises en annexe et permettent de visualiser de manière exhaustive les services et commerces avoisinants celles-ci en temps réels.

A propos des cinq MMS en cours de mise en œuvre, un scénario identique est constaté : située au cœur de village et jouxtant d’autres services (maison de repos, marché hebdomadaire, église, logements intergénérationnels, espace de coworking, etc.), les projets en devenir présentent également ces deux caractéristiques principales. Une MMS va prendre vie dans une ancienne maison de repos. Le choix de ce bâtiment s’est fait compte tenu de sa proximité à une maison de repos gérée par le CPAS ; l’un des objectifs étant d’insuffler une dynamique intergénérationnelle au sein de la MMS. Un projet d’aménagement de piste cyclo-piétonne permettant d’accéder à la future MMS est en cours de réflexion.

La disponibilité de plusieurs places de parking motive également l’emplacement choisi pour implanter les maisons multiservices et l’emplacement aux abords de la place procure par défaut cet atout.

Un seul interlocuteur nous explique que l’implantation de la maison a été définie sur base de la possibilité de s’y rendre facilement en bus. L’implantation de la maison sur une ligne principale desservie par le bus avait son importance étant donné l’occupation de celle-ci par un centre d’insertion socio-professionnelle (CISP). Le centre assure la formation de stagiaires éloignés de l’emploi et notre interlocuteur explique que la probabilité que ce public cible ne possède pas de véhicule particulier a été considéré en amont du projet. Par ailleurs, implantée le long d’un grand axe, le CISP bénéficie d’une belle visibilité, ce qui était également recherché.

Une autre maison multiservice est située sur une ligne desservie par le Proxibus<sup>2</sup> qui relie les différents villages de la Commune entre eux, en ce compris les points générateurs d'activités (écoles, Administration, bibliothèque, CPAS, police, marché hebdomadaire, commerces, hôpitaux les plus proches...). Notre interlocuteur explique que le passage du Proxibus a n'a pas été un critère de sélection pour définir l'emplacement de la maison et que l'utilisation de ce service pour se rendre à la maison multiservice n'est pas observée.

Deux interlocuteurs nous expliquent que parmi les critères de choix d'implantation figurait également la volonté d'insuffler une nouvelle dynamique au sein d'un village dépourvu en services communaux. Cette décentralisation concerne deux communes ayant un territoire plus étendu.

*« La Commune tient à porter une dynamique au sein de chaque village, de sorte que ses citoyens ne se sentent pas oubliés ».*

Aux critères de localisation précités s'ajoute également l'opportunité d'acquérir le bien ou celle d'en être déjà le propriétaire. La figure 3 présente la distribution des MMS opérationnelles ainsi que celles qui le seront prochainement selon que la Commune était déjà propriétaire du bâtiment dans lequel s'est logée la maison multiservice (33%) ou qu'elle en ait fait l'acquisition préalablement (61%). Dans un cas, la commune est emphytéote d'un bien appartenant à une asbl<sup>3</sup>, pour une période de 99 ans.

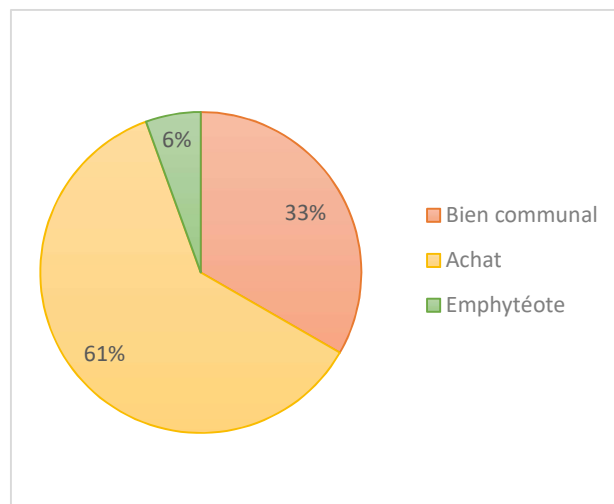
Des témoignages entendus, il ressort que l'infrastructure acquise par la Commune a été choisie en tenant compte préalablement des services qui allaient y être hébergés dans 7 cas/11 (64%). Dans les quatre autres cas, l'acquisition s'est faite sans que les services aient été définis au préalable, l'acquisition étant alors principalement motivée par l'opportunité d'acquérir un bien de caractère, localisé au centre du village et présentant une volumétrie suffisante que pour y développer une MMS.

D'autres critères ont encore été cités par les interlocuteurs, mais annoncés dans un second temps, il semble que ceux-ci soient secondaires. Il s'agit de :

- la volumétrie du bâtiment qui doit être adaptée aux finalités visées par l'outil (un bâtiment de plus grande ampleur permettant plus de possibilités et notamment de faire plus de logements) ;
- le prix de vente du bien ;
- le fait que le bâtiment ne soit pas classé.

Sur les 18 projets dont il question ici, 16 sont implantés au sein de bâtiments ayant subi des transformations, plus ou moins importantes, et seulement 2 projets sont issus d'une nouvelle construction ; soit 11% des MMS sont issues d'une nouvelle construction. Pour ces deux projets, l'option de construire du neuf a été choisie par la Commune pour la liberté qu'elle laisse dans les aménagements faits.

Figure 3 : Distribution des MMS en fonction et à venir selon que la commune était déjà propriétaire du bâtiment, en a fait l'acquisition ou est emphytéote (n=18).



<sup>2</sup> Les parcours du Proxibus ont été définis par la commune avec l'aide de l'ADL. Le chauffeur est un ouvrier communal qui a suivi une formation comme celle suivie par les chauffeurs du TEC. Le service est payant et la recette est versée au TEC. Initialement, cette initiative a été insufflée par des subsides de la Région, l'objectif étant de desservir des zones non couvertes par le TEC. Le service étant très utilisé par sa population, la Commune a décidé de maintenir le Proxibus bien que le subside régional ne soit pas permanent.

<sup>3</sup> L'ASBL Doyenné Ourthe-Ambève-Condroz a confié son bien à la Commune via un bail emphytéotique (octobre 2015) prévoyant une série d'obligations pour la Commune, dont celle de prendre en charge, via le PCDR, les travaux nécessaires à la pérennité du bâtiment.

Lorsqu'il s'agit d'une transformation, le bâtiment existant était une ancienne maison communale, un ancien restaurant, une ancienne maison de repos, un presbytère, une exploitation agricole, une ancienne école, une fabrique de bonbons, une menuiserie ou encore une agence bancaire.

#### 3.1.4. Identification des besoins locaux en matière de services et opportunités de partenariats

Les maisons multiservices sont des projets issus d'une démarche participative, intégrée dans une opération de développement rural (ODR). Dans ce sens, les besoins locaux en matière de services ont pu être identifiés en amont du projet à partir d'un diagnostic partagé au cours duquel les citoyens, les associations et autres acteurs locaux ont pu être entendus. Ces besoins ont été retranscrits dans un programme communal de développement rural (PCDR).

Afin de spécifier le type de services à installer dans la MMS en projet, conjointement au diagnostic mené dans le cadre du PCDR, il arrive que les agents communaux se réfèrent à d'autres diagnostics, tel que celui établi dans le cadre du PCS, ou organisent des sondages auprès d'un public cible (exemple cité : sondage auprès des aînés pour spécifier leurs attentes en matière d'accueil de jour).

Un interlocuteur nous explique que le croisement de diagnostics établis au sein de la commune, la multiplication des agents communaux impliqués dans le projet et l'organisation de sondages ciblés ont permis de mettre en exergue des besoins précis en matière de logements, d'insertion socio-professionnelle, de santé et de cohésion sociale.

Ces démarches sont parfois suivies d'une recherche active de partenaires, prêts à s'engager dans le projet de MMS et avec lesquels une dynamique pourrait se créer en son sein. Par « partenaire », les agents rencontrés expliquent qu'il s'agit d'un acteur qui, outre le rôle de prestataire de service, jouerait le rôle de gestionnaire de la maison, ou d'une partie de celle-ci, selon l'espace qu'il occupe pour y mener ses activités.

L'agent relais du PCDR d'une commune nous explique qu'après avoir identifié le besoin de développer un pôle culturel et sportif avec la CLDR et la population, l'ensemble des associations actives dans ces domaines ont été consultées afin d'identifier leurs intérêts et besoins en matière d'hébergement dans une infrastructure communale. Un autre agent, en charge du PCS nous explique que deux sous-groupes de travail ont été organisés : l'un regroupant des partenaires potentiels en vue de développer l'offre en logements sociaux et l'autre en vue d'apporter une réponse de réinsertion aux personnes les plus éloignées de l'emploi. Dans un troisième cas, une approche semblable a été orchestrée par l'agent responsable de l'Agence de Développement Local (ADL), ce qui a permis de fédérer plusieurs entreprises agréées d'économie sociale au sein de la MMS.

Outre le fait de pouvoir déléguer la gestion de la MMS à un partenaire, les agents rencontrés expliquent que l'identification de partenaires en amont de l'acquisition d'un bâtiment pour y faire une MMS permet d'acquérir un bien dont les caractéristiques répondent au mieux aux besoins définis par les partenaires. Ainsi, dans un cas, la rénovation d'une ancienne exploitation agricole a été prévue de sorte qu'elle réponde d'une part aux besoins d'un centre d'insertion socio-professionnelle qui y organise des formations (dans le domaine du bâtiment, du bûcheronnage et de l'accueil à la petite enfance) et d'autre part, aux besoins d'une AIS qui gère les logements créés. Une convention de partenariat relative à l'exécution du PCS<sup>4</sup> a été établie entre la Commune et ces deux partenaires qui se sont alors engagés dès les prémices du montage du projet.

Les interlocuteurs concernés expliquent que cette recherche active de partenaires nécessite d'y consacrer du temps : à son organisation, à la coordination de la réflexion et éventuellement la conciliation à mener pour fédérer les partenaires qui pourraient être amenés à cohabiter au sein de la MMS.

---

<sup>4</sup> Modèle de convention PCS 2020-2025 : [Convention de partenariat PCS 2020-2025.docx \(live.com\)](https://www.live.com)

Alors que certains agents communaux considèrent l'implication de partenaires jouant le rôle de gestionnaires et prestataires de services au sein de la MMS comme une évidence et un facteur de réussite assurant une occupation permanente de l'infrastructure, d'autres agents estiment qu'intégrer un partenaire avec ses besoins spécifiques en amont de la conception du projet présente des risques, tels qu'une vacance des lieux compte tenu de la spécificité des aménagements, que la Commune a préféré ne pas prendre.

### 3.1.5. Difficultés rencontrées au cours de la conception et/ou de la mise en œuvre

Nous avons demandé aux différents agents rencontrés quelles ont été les difficultés majeures rencontrées au cours de la conception et de la mise en œuvre du projet de MMS. L'objectif était de cibler pour prévoir des solutions qui pourraient être prévues dans les projets ultérieurs : ces pistes de solutions, proposées par la Cellule CAPRU, sont reprises au point 4 du document.

Voici les difficultés reconnues par les agents :

Multidisciplinarité et temporalité du projet : le projet de MMS, pilote à l'époque de sa conception, impliquait une cohabitation de services relatifs aux secteurs de la petite enfance, de la culture et du développement rural. Un accord entre les différents ministres compétents était nécessaire, ce qui a allongé considérablement les délais → résolution avec la révision du Décret relatif au DR.

Difficulté de mobiliser des prestataires de service : des agents expliquent qu'il n'est pas simple de mobiliser des prestataires de service afin de pallier aux pénuries constatées sur leur territoire. La motivation à venir s'implanter dans une infrastructure communale, moyennant un loyer modéré, n'est pas toujours au rendez-vous. Les services concernés étaient un point poste et un médecin généraliste.

Difficulté de fédérer les différentes associations au sein d'une même infrastructure : l'agent rencontré explique que l'objectif initial était de créer une maison regroupant les quelques associations locales existantes. Dans les faits, il explique que chaque association a préféré disposer d'un lieu qui lui est dédié et au sein duquel, elle peut laisser et ranger son matériel. Compte tenu du peu d'associations actives et des multiples salles déjà disponibles au sein de la commune (chaque village dispose d'une salle selon l'agent), l'idée de base de créer une maison des associations a été abandonnée.

Syndrome de la « coquille vide » et manque d'un dispositif créateur de dynamique : un agent rencontré déplore le manque de dynamisme au sein de la maison. Selon lui, l'aide de la Région a été davantage perçue comme une opportunité à revaloriser du patrimoine bâti que comme un tremplin à l'élaboration d'un projet porteur d'une dynamique sociale. Engagé quelques années après la mise en fonction de la maison, cet agent partage son insatisfaction et estime que la maison multiservice fait davantage office de maison de village.

Un autre agent nous explique que l'ambition initiale de la CLDR était de concevoir une maison de village (et non une maison multiservice). Afin de répondre aux critères d'éligibilité et bénéficier des subsides régionaux, le projet a évolué et prévoyait alors d'intégrer un « local multiservice », dans lequel un point poste pourrait être hébergé ainsi que plusieurs services communaux décentralisés et organisés en vue d'y tenir des permanences. Dans l'intervalle, entre les discussions qui ont abouti à la conception de la maison et sa mise en fonction, la décentralisation de services communaux est devenue dépassée, la Commune se trouvant alors dans un contexte de rationalisation. Avec la généralisation de l'utilisation du numérique, l'agent rencontré admet qu'une décentralisation de services serait probablement plus simple aujourd'hui, mais celle-ci ne se fait pas car elle est jugée inutile par l'interlocuteur qui explique également que l'administration

communale craint qu'une décentralisation de services communaux sur un village engendre des réclamations des villageois voisins, les villages étant éloignés les uns des autres, sur un territoire communal étendu. Par ailleurs, la Poste n'a pas souhaité participer au projet.

Suivi négligé du chantier et malfaçons sur le chantier : l'entrepreneur adjudicataire travaillait avec des sous-traitants et l'agent rencontré explique qu'il y a eu de nombreuses malfaçons. Un suivi permanent assuré par l'échevin des travaux, le chef des travaux, un membre du CISP (expérimenté en gros œuvre) ainsi que le Directeur général de la Commune a permis de constater, acter (via PV de réunion de chantier hebdomadaire) et minimiser les malfaçons en cours de chantier, mais celles-ci n'ont pas pu être toutes évitées. A ce jour, la Commune intervient sur fonds propres pour rectifier les malfaçons encore constatées. L'agent rencontré explique que le montant demandé pour honorer les travaux figurait comme critère principal de l'appel d'offre. Selon lui, d'autres critères auraient dû avoir un impact tout aussi important dans la sélection de l'entreprise adjudicataire, tels que la qualité et la renommée de l'entrepreneur. Le cahier des charges a été co-rédigé par l'architecte et la commune. Idéalement, l'agent rencontré estime qu'il aurait fallu un suivi journalier.

Un autre intervenant explique que la qualité du suivi de chantier fluctue fortement selon l'auteur de projet mandaté : s'il arrive qu'un appui soit parfois nécessaire, ce n'est pas toujours le cas. Dans ce sens, une aide extérieure pour le suivi des chantiers serait fortement appréciable dans le cas où cela s'avérerait utile (une espèce d'aide en cas d'urgence).

*« Malheureusement, quand ça se passe bien avec un auteur de projet, on ne peut pas automatiquement refaire appel à ses services... on est tenu de publier le marché ».*

Un interlocuteur explique que certains pouvoirs subsidiants délèguent des agents ayant pour responsabilité de participer au suivi de chantier et assistent à toutes les réunions de chantier, ce qui permet de mener à bien la mise en œuvre des projets.

## 3.2. Services hébergés

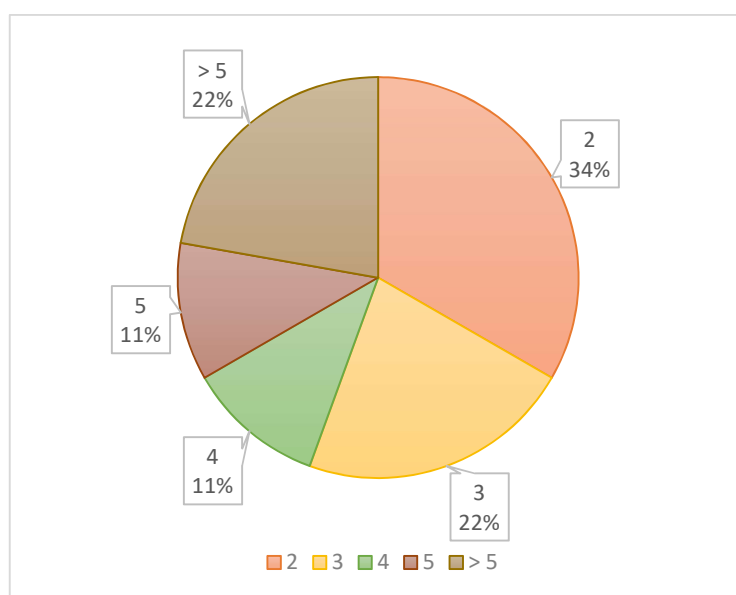
### 3.2.1. Multiplicité des services

Le graphique ci-dessous présente la distribution des maisons selon le nombre de services différents hébergés par maison. Les maisons concernées sont celles en fonction (n=13) ainsi que celles en cours de mise en œuvre (n=5) et qui devraient être prochainement mises en fonction. Sur les 18 maisons multiservices observées, 33% hébergent au moins cinq services différents.

A ces services s'ajoutent encore la mise à disposition d'un ou de plusieurs espaces polyvalents au sein de la maison. Les interlocuteurs rencontrés nous expliquent que ces espaces polyvalents sont mis à la disposition du monde associatif local et des citoyens. Il arrive que la Commune y organise ses Conseils communaux et que l'ADL, le CPAS ou d'autres partenaires de la Commune (le GAL a été cité) y organisent également leurs réunions.

Alors que certaines communes louent les espaces polyvalents des MMS à des particuliers qui souhaitent y organiser des événements privés, d'autres communes préfèrent ne pas louer leurs espaces. Lorsque des locations sont demandées aux occupants, le montant varie selon la finalité de l'évènement (lucratif ou non) et selon que l'occupant est domicilié ou non au sein de la commune. C'est également au sein de ces espaces polyvalents que s'organisent la plupart des activités proposées par les et des services ponctuels proposés au sein des MMS.

Figure 4 : Distribution des maisons (n=18) selon le nombre de services hébergés.



### 3.2.2. Types de services et prestataires de services

Les différents types de services retrouvés dans l'ensemble des maisons observées (les 13 maisons opérationnelles et les 5 en cours de mise en œuvre) sont repris dans le tableau suivant. Le cas échéant, les prestataires de services s'y rapportant sont également indiqués.

De manière générale, les prestataires de services sont des agents employés par la Commune, une régie communale, une asbl communale, une association de projet communale, le CPAS ou encore une intercommunale. Des bénévoles, parfois organisés en commission ou conseil, s'investissent également dans plusieurs maisons multiservices. Des professionnels de la santé et du bien-être sont rémunérés pour les prestations organisées dans le cadre du PCS.

Quelques maisons hébergent d'autres profils de prestataires de services actifs dans le domaine éducatif (un centre de Rencontres et d'Hébergement – CHR – reconnu par la Fédération Wallonie-Bruxelles et l'O.N.E. ainsi qu'une association « La Maison d'Émeraude » qui accueille des enfants présentant des retard dans les apprentissages ainsi que des handicaps physique ou mental) et dans le domaine de l'insertion sociale (un centre d'insertion socio-professionnel agréé par la Wallonie, Espace asbl et une association reconnue en tant que service d'insertion sociale par la Région (La Teignouse asbl)).

Bien qu'une crèche ait été implantée dans des bâtiments achetés et rénovés via des subsides du DR dans le cadre d'un projet global de maison multiservice, on constate aussi bien à travers le témoignage de l'agent rencontré que via le site de la MMS que cet espace d'accueil à la petite enfance est dissocié de la maison. Dans ce cas, le caractère multiservice de l'infrastructure n'est pas mis en exergue.

Tableau 2 : Types de services hébergés dans les maisons opérationnelles (n=13) et celles en cours de mise en œuvre (n=5).

Secteur	Services hébergés	Prestataires de service
Développement local et services administratifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bureau de l'ADL supracommunale et un espace de réunion</li> <li>- Bureaux du CPAS</li> <li>- Le service communal petite enfance, le service de Cohésion sociale, service des aînés, de la jeunesse, service location de salle</li> <li>- Distribution de sacs poubelles par la commune</li> <li>- Séances du conseil communal</li> <li>- Bureaux partagés : permanences de services communaux (tel que service pension) + agents communaux à demeure en vue d'assurer une présence permanente au sein de la maison</li> </ul>	
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point Poste</li> <li>- EPN (ordinateurs, imprimantes, internet) : animé (atelier/formation pour jeunes et/ou aînés) ou non, usage par les écoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point Poste : employé communal</li> <li>- EPN : bénévoles (CCCA, association de fait), Centre de Coopération Educative (CRH asbl)</li> </ul>
Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Syndicat d'initiative (guichet d'accueil touristique, billetterie pour Musée et Grotte)</li> <li>- Point « Bienvenue vélo » -relais RAVeL : Label coordonné par le CGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Syndicat d'initiative, office du tourisme</li> </ul>



Secteur	Services hébergés	Prestataires de service
Emploi, formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureau de l'Agence Locale pour l'Emploi</li> <li>- Formation/insertion pour les demandeurs d'emploi</li> <li>- Formations proposées par l'enseignement de promotion sociale : cours de cuisines (mise à disposition d'une cuisine industrielle) et guide Nature notamment (les bureaux de l'association n'y sont pas implantés)</li> <li>- Petite restauration sur base de produits locaux (bar à soupe, cafétéria) : projet d'insertion sociale et professionnelle</li> <li>- Local de repassage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ALE</li> <li>- CISP (Espace asbl)</li> <li>- OVA Emploi Formation</li> <li>- La Teignouse asbl (reconnue en tant que service d'insertion sociale)</li> <li>- Entreprises agréées (titre-service) – CPAS – association communale</li> </ul>
Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expositions, soirées cinéma, spectacles, théâtres</li> <li>- Espace de répétition pour des associations locales</li> <li>- Bibliothèque, coin lecture</li> <li>- Médiathèque</li> <li>- Ludothèque</li> <li>- Cours de musique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs asbl regroupées en une nouvelle asbl, Centre de Coopération Educative (asbl)</li> <li>- Biblio/médiathèque/ludo : employé communal, asbl (parfois communale) ou association de fait</li> <li>- Académie de musique</li> </ul>
Santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation ONE</li> <li>- Cabinet médical</li> <li>- Espace paramédical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ONE</li> <li>- Médecin généraliste</li> <li>- Professionnels paramédicaux</li> </ul>
Inclusion, cohésion sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions, rencontres occasionnelles et permanentes : accueil et réunions des AA, ateliers des seniors, ateliers jeunesse, atelier éducatif, repas solidaire, activités sportives, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agent communal en charge du PCS, CPAS, bénévoles rémunérés</li> </ul>
Accueil à l'enfance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crèche subventionnée par l'ONE</li> <li>- Accueil scolaire pour enfants présentant des retards dans les apprentissages ainsi que des handicaps</li> <li>- Accueil extra-scolaire des écoles communales, école des devoirs, stages</li> <li>- Activités éducatives, récréatives, artistiques</li> <li>- Local dédié aux jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crèche IMAJE</li> <li>- Ecole privée pour enfants portant un handicap (asbl)</li> <li>- ATL (commune ou asbl)</li> <li>- Centre de Coopération Educative (asbl)</li> </ul>
Accueil aux personnes âgées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espace communautaire pour personnes âgées (isolées) : coin détente, cuisine (préparation et partage de repas), gym, yoga, ateliers aquarelle, etc.</li> <li>- Réunions du CCCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergothérapeutes et équipe de bénévoles rémunérés (ADMR)</li> </ul>
Sport	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitation de l'accès au sport (PCS) : cours de gym, yoga</li> <li>- Cours théoriques de plongée</li> <li>- Stages sportifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CCCA, asbl</li> <li>- Clubs de sport</li> <li>- ATL (commune ou asbl)</li> </ul>

Logement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logement tremplin, logement pour PMS, logements sociaux, logement de transit</li> <li>- Conciergerie</li> </ul>	Agent communal, AIS ou Société de logement
Initiative citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repair Café</li> <li>- Espace de rencontres citoyennes, activités villageoises</li> </ul>	- Citoyens
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salles polyvalentes utilisées par la commune, certains de ses services (CPAS, ADL), des partenaires (GAL, CLDR) pour y organiser des réunions. Ces espaces sont également disponibles pour des associations ou particuliers, moyennant une éventuelle location (le montant varie selon certains critères, occupant de la commune ou non, but social ou privatif). La preuve d'une garantie d'assurance est demandée. Un ETL est effectué.</li> <li>- Un espace équipé d'un bar, une cuisine</li> <li>- Grande salle de fêtes</li> <li>- Salles modulables via panneaux amovibles</li> </ul>	Mise à disposition/remise des clés, ETL via commune (service de cohésion sociale, concierge) ou via une association communale (association de projet ou asbl)

### 3.2.3. Prépondérance des services hébergés

La figure 5 présente l'ensemble des services présents parmi les treize maisons multiservices en fonction (n=13) et celles en cours de mise en œuvre (n=5) et permet d'observer leur degré de prépondérance.

Présent dans plus de 55% des MMS, c'est l'Espace public Numérique (EPN) qui est le service le plus fréquent. Une MMS sur deux organise des activités pour les enfants. Une bibliothèque, parfois agrémentée d'un coin lecture et/ou d'une ludothèque est également largement représentée au sein des MMS : 44% des MMS héberge ce type de service. Apparaissent ensuite, l'accueil des seniors (33% des MMS) et les activités organisées par les agents en charge du Plan de cohésion social (PCS) et le CPAS (28% des MMS).

La décentralisation de services communaux dans les MMS est peu fréquente. Dans les trois cas recensés, il s'agit du service de cohésion sociale, celui de la jeunesse, de l'enfance, celui des aînés et du service location de salle ; l'objectif étant de privilégier la proximité entre les employés communaux en charge de ces services et les activités qu'ils organisent au sein des MMS.

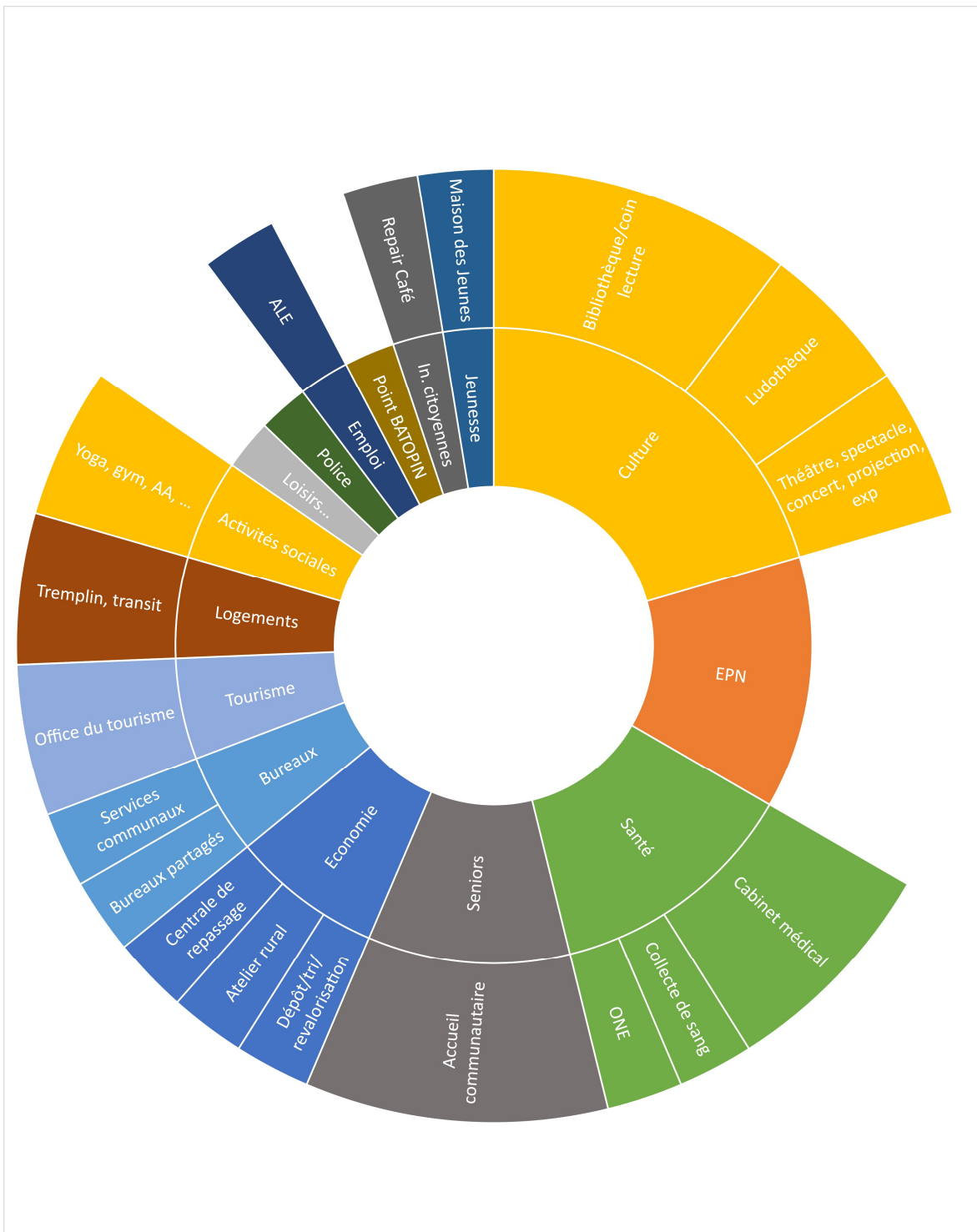
Figure 5 : Distribution des types de services hébergés dans les maisons opérationnelles (n=13) et celles en cours de mise en œuvre (n=5)



### 3.2.4. Types de services envisagés dans les MMS en cours de conception

Comparativement aux types de services retrouvés dans les treize maisons en fonction, on peut constater que l'accueil aux seniors prend le pas sur celui destiné à la jeunesse et que les logements de type « conciergerie » ont disparu dans les projets de MMS en cours de conception. Le Point Poste ne figure plus dans les projets à venir et apparaissent de nouveaux types de services : point BATOPIN et cabinets médicaux.

Figure 6 : Distribution des types de services hébergés dans les maisons en cours de réflexion/conception (n=6)



### 3.3. Modalités d'occupation et gestion des MMS

#### 3.3.1. Espaces polyvalents

Des espaces polyvalents sont aménagés au sein des MMS. Sur le terrain, on constate que leur usage diffère fortement d'une maison à l'autre. Parfois utilisés comme salles de fête, ces espaces sont également des lieux où s'organisent des réunions (de la Commune, de ses partenaires locaux, des citoyens, du monde associatif), des stages pour enfants, l'accueil communautaire des aînés, des actions sociales organisées (par CPAS et via le PCS) ainsi que des actions socio-culturelles et éducatives, proposées par des associations locales, pour ne citer que les principaux usages faits de ces espaces. La gestion de ces espaces est organisée à partir d'un tableau partagé d'occupation, parfois disponible en ligne. Il arrive aussi que ces espaces restent très souvent inoccupés ; trois des treize agents interrogés à propos des MMS opérationnelles nous font part de ce constat.

Dans 46% des MMS opérationnelles, les Communes rendent ces espaces polyvalents disponibles pour un usage privatif en contrepartie d'une location. Dans les 54% restants, ces espaces ne sont pas loués.

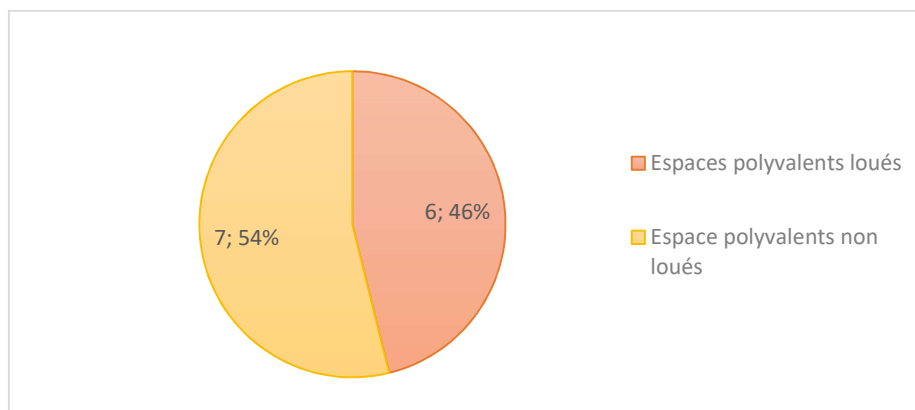
Lorsque les espaces sont mis en location, le montant de la location varie selon que l'occupant est un résident ou non de la commune, selon qu'il s'agit d'un particulier ou d'une association et selon que l'utilisation est lucrative ou non. La preuve d'une garantie d'assurance est demandée, un état des lieux d'entrée et de sortie est effectué et un contrat de location est signé. La personne en charge de cette gestion locative est tantôt un agent communal (service de location de salles, service de cohésion sociale), tantôt les membres d'une association villageoise. Un appui est parfois sollicité par la commune à des bénévoles qu'elle rémunère (contrat de prestation payante – 30€/heure prestée). Bien que la prestation soit payée, l'agent rencontré explique qu'il n'est pas facile de trouver des volontaires pour mener ces tâches, ce qui complexifie la gestion des espaces polyvalents de la MMS.

Il arrive parfois qu'une conciergerie soit prévue au sein de la MMS. Dans ces quelques cas, c'est le concierge qui se charge de réaliser l'état des lieux, remettre les clés et faire le nettoyage, le cas échéant. Notez que ce mode de gestion n'a pas fonctionné à chaque fois. Les désagréments répétés, subis par le concierge, ont finalement débouché sur une reconversion du logement en bureau.

Qu'ils soient loués ou non, les espaces polyvalents sont utilisés par des prestataires de services, réguliers (ex : une association socio-culturelle qui occupe les espaces pour y organiser des spectacles, expositions et autres activités culturelles, usage de l'espace en tant que Milieu d'Accueil Communautaire pour personnes âgées) ou ponctuels (ex : consultation ONE).

Lorsque les prestataires de services sont réguliers, il arrive parfois que les espaces polyvalents perdent de leur caractère multifonctionnel en étant davantage réservés aux activités proposées par ces prestataires.

Figure 7 : Distribution des MMS (n=13) selon que les espaces polyvalents sont loués ou non loués pour un usage privatif.

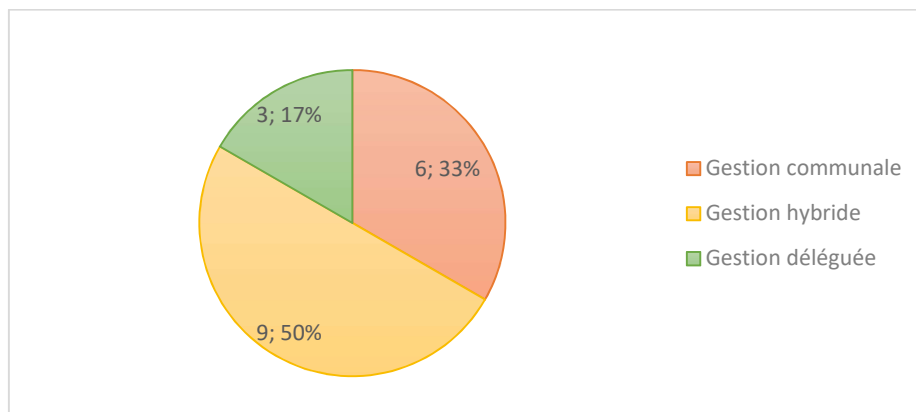


### 3.3.2. Trois types de gestion

Considérant l'ensemble des espaces disponibles au sein des MMS, trois types de gestion sont distingués au sein des maisons opérationnelles (n=13) et celles en cours de mise en œuvre et pour lesquelles un mode de gestion est déjà envisagé (n=5) (figure 8) :

- Une gestion menée par la commune et ses services administratifs : l'ensemble des prestataires de services hébergés sont considérés comme des utilisateurs. Quel que soit le profil des occupants des espaces polyvalents (prestataire d'un service ou pour un usage privatif), ceux-ci sont sous la houlette de la commune (n = 6 MMS). Notons que si la commune est considérée comme gestionnaire de la MMS, il ressort toutefois que lorsque des espaces de la MMS sont occupés de manière régulière par un même prestataire de service, ce dernier gère l'espace dont il dispose sans qu'une intervention régulière de la commune ne soit requise (ex : académie de musique) ;
- Une gestion menée par un prestataire de service, qui devient « prestataire/gestionnaire » : les activités organisées au sein de la maison sont définies par le gestionnaire de manière autonome. Il arrive que ces gestionnaires sous-louent des espaces de la maison (n = 3 MMS). Ces gestionnaires autonomes sont un centre de rencontres et d'hébergement (CRH) et deux asbl communales ;
- Une gestion hybride, tenue entre la commune et un ou plusieurs « prestataires/gestionnaires » : la commune gère l'occupation de certains espaces de la maison (les prestataires de services sont alors considérés comme des utilisateurs) tandis que des prestataires/gestionnaires gèrent l'occupation d'autres espaces de la maison, y compris une éventuelle location des espaces polyvalents (n = 9 MMS).

Figure 8 : Distribution des MMS (n= 18) selon le type de gestion adopté (n=13) ou prévu (n=5).



Quel que soit le type de gestion, les communes établissent une convention d'occupation avec les prestataires de services. La formule de cette convention diffère selon les acteurs impliqués et les usages qui sont faits de l'espace mis à disposition.

### 3.3.3. Modalités d'occupation

Les maisons multiservices sont des biens immeubles dont les communes sont les propriétaires. Dans ce sens, elles sont tenues de répondre aux responsabilités qui reviennent communément aux propriétaires de biens immeubles. Il arrive toutefois que des communes délèguent une partie de leurs droits de propriétaire par le biais d'un bail emphytéotique qu'elles concluent sur une durée variable (27 ou 54 ans) avec tantôt un Centre d'Insertion Socio-Professionnel (anciennement EFT-OISP), tantôt avec une association à finalité socio-professionnelle (La Teignouse asbl) ou une société de logement social (société de service public agréée par la SWL). Ce cas de figure concerne trois des maisons opérationnelles ; soit 23%.

On constate que l'application d'un bail emphytéotique se fait dans trois maisons opérationnelles dont la gestion est hybride. Le bail emphytéotique n'est pas une modalité d'occupation prévue pour les cinq projets en cours de mise en œuvre.

A la fin d'un bail emphytéotique, le bien est remis à la commune ou le bail est reconduit. L'emphytéote sera tenu de remettre le bâtiment en ordre. En matière de travaux à supporter, s'ils sont en lien avec l'activité de l'emphytéote, c'est celui-ci qui doit les supporter. L'emphytéote ne peut intervenir sur la structure du bâtiment sans concertation avec la commune. Les abords extérieurs, à l'exception des jardins privés, sont entretenus par la commune.

Le tableau suivant distingue les prestataires de services selon qu'ils versent ou non un loyer à la Commune. Lorsque la commune ne demande pas de loyer, les agents rencontrés expliquent que les services rendus sont considérés comme des services aux citoyens pour lesquels un soutien de la Commune paraît évident. Outre cette distinction, les prestataires sont également répartis selon qu'ils jouent un rôle d'utilisateur (il utilise l'espace le temps de leur prestation) et/ou un rôle de gestionnaire de l'espace occupé de la MMS.

Les MMS hébergeant plusieurs services, il arrive qu'au sein d'une même MMS s'appliquent des modalités d'occupation différentes selon le type de prestataires de service, ce qui explique que la somme des MMS concernées dans le tableau 4 soit supérieure à 18.

Les modalités appliquées ne sont pas immuables. Un interlocuteur nous explique que la commune a dans un premier délégué la gestion de la MMS à une association communale, mais les coûts fixes étant largement supérieurs aux recettes issues des locations, la Commune a repris en charge le fonctionnement de la maison.

Tableau 3 : Modalités d'occupation adoptées au sein des MMS opérationnelles (n=13) et prévues dans les MMS en cours de mise en œuvre (n=5) selon les prestataires de services.

Mise à disposition gratuite de locaux par la Commune (n = 16 MMS)		Bail locatif, emphytéotique, concession de services
<b>Prestataires en tant qu'utilisateur de l'espace occupé</b> Les frais de fonctionnement sont supportés par la commune (n = 15 MMS) <sup>5</sup>	<b>Prestataires en tant qu'utilisateur et gestionnaire de l'espace occupé</b> Les frais de fonctionnement sont supportés par le prestataire ou par les utilisateurs (n = 6 MMS) <sup>6</sup>	<b>Prestataires en tant qu'utilisateur et gestionnaire de l'espace occupé</b> (n = 6 MMS) <sup>7</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Académie de musique</li> <li>➤ Asbl communale (ATL, biblio...)</li> <li>➤ Asbl accueil spécialisé pour enfants</li> <li>➤ Citoyens, monde associatif, comité de quartier, CCCA,</li> <li>➤ Clubs sportifs</li> <li>➤ Centre de Rencontre et d'hébergement</li> <li>➤ Commune</li> <li>➤ CPAS</li> <li>➤ Intercommunale IMAJE</li> <li>➤ ONE</li> <li>➤ Organisme de promotion sociale (formations au sein de la MMS, les bureaux de l'association n'y sont pas implantés)</li> <li>➤ Personnels de soins (soutien reçu via AVIQ)</li> <li>➤ Syndicat d'initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asbl communale</li> <li>➤ Association de fait (villageois)</li> <li>➤ Centre de Rencontre et d'Hébergement</li> </ul> <p>Bail emphytéotique (c'est la commune qui est emphytéote pour une durée de 99 ans et le CRH est gestionnaire de la MMS).</p> <p>Si l'occupation est gratuite, la convention prévoit la prise en charge par le CCE de la part hors subsides du coût des travaux à réaliser pour rénover la maison. Bien qu'il garde son autonomie, le CCE est également tenu de respecter la finalité publique du bâtiment (notamment au niveau des tarifs de location des salles).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ADL supracommunale</li> </ul> <p>Loyer et charges versés par les trois autres communes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entreprise agréée Titre-service</li> </ul> <p>Loyer versé par l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ AIS<sup>8</sup></li> </ul> <p>L'AIS verse une partie des loyers perçus à la Commune.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Médecin et prof. paramédical</li> </ul> <p>Concession de service</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asbl régionale reconnue comme organisme d'insertion sociale</li> </ul> <p>Bail emphytéotique d'une durée de 54 ans.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SLS</li> </ul> <p>Bail emphytéotique (durée non définie par l'interlocuteur). La société a participé au coût lié aux aménagements des logements de la MMS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CISP</li> </ul> <p>Bail emphytéotique d'une durée de 27 ans. Redevance annuelle versée à la commune. A la fin de cette période, le CISP renouvellera ou pas son bail.</p>

<sup>5</sup> Les MMS concernées : Bioul, Berloz, Bertrix, Comblain-au-Pont (Maison du Peuple + Maison des Découvertes), Eynatten, Ecaussinnes, Gérouville, Hamme-Mille, Héléline, Ligny, Mellet, Ohey, Vecmont, Wellin.

<sup>6</sup> Les MMS concernées : Bioul, Comblain-au-Pont (Maison des associations), Fernelmont, Gérouville, Mellet, Vecmont.

<sup>7</sup> Les MMS concernées : Berloz, Comblain-au-Pont (MMS des Découvertes), Héléline, Ligny, Onhaye, Vecmont.

<sup>8</sup> La Commune a établi une convention de partenariat avec deux partenaires, relative à l'exécution du PCS (AIS et CISP) [Convention de partenariat PCS 2020-2025.docx \(live.com\)](#).



### 3.4. Appréciation globale des MMS opérationnelles

Les travaux menés ne visaient pas à évaluer les projets existants, mais bien à mettre en exergue des éléments pouvant s'avérer utiles à la création des prochaines maisons multiservices, à l'amélioration de leur fonctionnement et aux formes de soutien à prévoir en vue d'en optimiser les résultats.

Avec les agents rencontrés, il a été possible de mettre en lumière, d'une part, des éléments jugés comme renforçant le projet, et d'autre part, des éléments qui auraient comme impact d'en diminuer son utilisation et donc son efficacité. Ces éléments sont repris aux points suivants et sont à mettre en lien avec les 13 maisons opérationnelles.

#### 3.4.1. Les forces

Les caractéristiques suivantes sont considérées comme des forces par les interlocuteurs interrogés car elles auraient un impact positif sur le taux d'utilisation de la maison et influenceraient positivement l'appréciation générale qu'ils ont de « leur » maison. Ces caractéristiques portent sur la localisation, les aménagements, les prestataires hébergés et la gestion de la maison.

##### Une maison visible, générant un sentiment d'appartenance

- La MMS est située au cœur du village, à côté ou sur la place du village, à proximité de la maison communale. Cette localisation permet une belle visibilité de la maison au sein de l'entité et accentue son appartenance à l'entité. Un interlocuteur nous explique, à titre d'exemple, qu'un autre projet communal visant à développer un marché couvert de commerçants locaux (« laboratoire de la vie rurale ») n'a pas fonctionné et la raison évoquée pour justifier cet échec est la localisation décentrée du projet.
- Le MMS prend vit dans un bâtiment ancien : elle a du cachet, elle bénéficie d'une situation centrale au sein de la localité (sur la place) et elle est bien visible. L'implantation dans un bâtiment ancien est également jugée comme ayant un impact positif sur la création d'un sentiment d'appartenance de la maison à l'entité ;

Notons que certains facteurs sont considérés comme ayant un impact positif sur l'utilisation de certaines maisons alors qu'ils sont considérés comme insignifiants pour d'autres. C'est notamment le cas de la proximité de la maison à d'autres services, tels que des arrêts de bus ou des écoles. Pour une maison accueillant des demandeurs d'emploi et des jeunes en formation (CISP hébergé au sein de la maison), la possibilité de s'y rendre en bus est considérée comme un atout alors qu'elle n'aurait pas d'impact pour d'autres maisons. Pour une maison proposant un accueil extrascolaire, la proximité à des écoles est considéré comme un atout alors que cette proximité est négligeable pour d'autres maisons. Ainsi, on peut souligner l'importance de considérer la synergie possible entre les services proposés au sein de la maison et les services avoisinants.

##### Une maison dont les aménagements sont bien pensés et de qualité

- La mise à disposition d'un espace polyvalent, non dédié, a permis d'accueillir des activités qui n'avaient pas été identifiées en amont du projet : la MMS a été un levier à la création ou à l'accès à de nouvelles activités, proposées par des citoyens ou associations locales ;
- La modularité de la maison permet qu'elle réponde au mieux aux besoins divergents d'utilisateurs différents. Des communications créées entre espaces permettent de moduler le volume utilisé (un espace est

accessible via deux voies distincts : via la bibliothèque ou via l'espace central de la maison), l'usage de panneaux amovibles est également cité ;

- Un rez accessible aux PMR permet d'organiser un accueil pour des enfants porteur d'un handicap ;
- Un ascenseur permet d'organiser des activités pour des personnes âgées et PMR à tous les niveaux de la maison ;
- Le bâtiment est construit de plein pied, ce qui facilite l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite ;
- Les aménagements, jugés de qualité, rendent agréable l'usage de la maison ;
- Il est facile de stationner son véhicule à proximité de la maison sans encombrer les voiries. Des places de parking sont prévues en suffisance, ce qui assure l'accessibilité facile de la maison.
- Un logement faisant office de conciergerie est prévu au sein de la maison multiservice. Le concierge<sup>9</sup> a pour mission de veiller à ce que les espaces soient ouverts en fonction des besoins et fermés en cas d'inoccupation. Le concierge veille également à réaliser un état des lieux avant et après certaines occupations et réalise le ménage des lieux.

Il ressort encore des témoignages que les aménagements extérieurs et l'emplacement de la maison doivent être en accord avec l'usage attendu : si des maisons permettent l'accueil de nombreux utilisateurs simultanément, on constate que les aménagements extérieurs prévus en conséquence sont tantôt considérés comme étant un atout et a contrario comme une faiblesse s'ils font défaut.

#### Une maison en symbiose avec son voisinage et entre usagers

- La MMS héberge un accueil communautaire aux aînés dans son espace polyvalent. Des modules de sport adaptés aux aînés ont été installés dans le parc situé à proximité de la maison.
- La maison est située à proximité d'un complexe communal sportif : des stages sportifs peuvent s'y organiser et la maison peut être utilisée comme zone de repos pour les plus petits.
- La MMS est située à proximité d'écoles : cette proximité facilite les trajets entre l'école et l'accueil extrascolaire qui s'organise au sein de la MMS.
- La crèche est située à proximité de la MMS où s'organise un accueil communautaire des aînés : les enfants viennent rendre visite aux aînés, l'intergénérationnel est mis à l'honneur.
- La cohabitation entre une bibliothèque, un EPN et un MACA (Milieu d'accueil communautaire des aînés) au sein d'une même maison est jugée très positive. Les échanges et interactions entre usagers et générations rythment régulièrement la vie de la maison. En outre, le caractère intergénérationnel de l'infrastructure peut être mis en avant pour répondre à des appels à projets.

#### Une maison qui répond à des besoins

Parmi les 13 maisons opérationnelles, certains services sont reconnus par les agents comme étant des services fréquemment utilisés. Il s'agit de :

- Une bibliothèque intégrée à un réseau de lecture publique (partenariats entre neuf bibliothèques) permettant un échange de livres entre bibliothèques. Convention entre la commune et le Réseau de lecture ;
- Des cours d'informatique pour les aînés et les jeunes, coordonnés dans le cadre du PCS ;
- Une grande salle équipée d'une scène, d'un écran et projecteur ;

---

<sup>9</sup> La personne occupant ce poste est un employé communal du service de nettoyage.

- Un espace numérique : l'ouverture en même temps que la bibliothèque permet aux plus jeunes d'accéder aux ordinateurs pendant que les parents fréquentent la bibliothèque. L'EPN est fréquemment utilisé dans le cadre de stages organisés pour les enfants et les adolescents. En dehors de ces temps, l'EPN n'accueillent pas d'autres utilisateurs.
- Un accueil communautaire des aînés : le projet a été subsidié (aide de fonctionnement) durant un an. La demande était telle que la commune a continué de financer le personnel investi pour faire perdurer l'activité créée.

#### Une gestion optimisée

- Plusieurs associations locales, utilisatrices de la maison, ont uni leurs forces et ressources humaines pour assurer la gestion de la maison : une nouvelle association a été créée. Cette mise en commun a pour objectif d'optimiser les ressources mobilisées, notamment en vue de prévenir un éventuel essoufflement des bénévoles investis. L'association est une asbl communale. Dans ce sens, son conseil d'administration est constitué de représentants des différentes associations qui utilisent la maison (pas toutes, car ce n'est pas une obligation) ainsi que des représentants du conseil communal. La participation de ces derniers permet de faire remonter rapidement les informations utiles au Collège communal lorsque cela s'avère nécessaire.
- L'implantation des agents communaux en charge des services à l'enfance, la jeunesse, aux aînés et de cohésion sociale, directement au sein de la maison, permet une présence permanente au sein de la maison et assure une proximité entre ces services et les activités qu'ils organisent ou coordonnent.
- L'hébergement de prestataires de services reconnus, agréés, subsidiés (par la Région, la FWB, l'ONE), tels que l'Académie de Musique, un CISP, une crèche, un ATL, une bibliothèque, le syndicat d'initiative, une entreprise agréé Titre-service, ...) engendre une autogestion de ces espaces dédiés et crée une dynamique permanente au sein de la maison multiservice.
- La permanence de la bibliothèque est assurée par un employé communal engagé par plusieurs communes. Celui-ci gère la permanence de plusieurs bibliothèques communales. La reconnaissance par la FWB permet d'accéder à des aides de fonctionnement.

### 3.4.2. Les faiblesses et difficultés rencontrées – les solutions suggérées par les agents

Les faiblesses et difficultés présentées ici sont celles observées par les agents une fois la maison mise en fonction. Ainsi, il s'agit d'observations issues des treize maisons opérationnelles. Les difficultés rencontrées en amont du projet ; au moment de sa conception et de sa mise en œuvre sont présentées précédemment, au point 3.1.5.

Il arrive que les difficultés évoquées soient constatées une fois la maison mise en fonction, bien que leur(s) cause(s) résulte(nt) d'un dysfonctionnement situé en amont du projet. Ce type de difficultés est néanmoins repris ici.

Les difficultés et faiblesses pointées portent sur les caractéristiques suivantes de la maison : sa gestion, son fonctionnement, ses aménagements, sa localisation et son identité. Des solutions, parfois déjà mises en œuvre, sont proposées par les personnes interrogées. Celles-ci sont précédées d'une flèche dans le texte. D'autres pistes de solutions, formulées par la CAP Ruralité, sont proposées au point 4 de ce document.

#### Gestion ↔ Utilisation de la maison

Pour près de 70% des agents rencontrés, les principales difficultés à relever portent sur la gestion de la maison multiservice, ce qui globalement impacte la dynamique créée au sein de la maison et son utilisation.

Les agents évoquent d'une part, le manque de ressources au sein même de l'administration, que ce soit pour organiser des permanences de services au sein de la MMS ou pour y orchestrer des activités, et d'autre part, les difficultés liées à une gestion basée sur du bénévolat : la mobilisation de bénévoles, leur disponibilité et flexibilité limitées (malgré leur motivation) ainsi que l'essoufflement et le désengagement des personnes initialement investies. A cela s'ajoutent parfois les divergences d'opinion entre le Politique et les agents communaux quant aux modalités d'utilisation de la maison, ce qui impacte aussi négativement la gestion générale des MMS et leur utilisation. Les points suivants détaillent les difficultés rencontrées :

- *Manque d'une vision globale de partage des espaces* de la MMS : des agents déplorent les difficultés rencontrées à fédérer différents opérateurs (utilisateurs/prestataires/gestionnaires) au sein de la MMS. L'un d'eux prend pour exemple l'hébergement d'une bibliothèque au sein de la MMS. Celle-ci est ouverte au public quelques heures par semaine. Des ateliers et réunions de seniors s'y organisent parfois, mais l'usage partagé de cet espace et du mobilier reste compliqué.

« Une Maison doit être un lieu de partage. L'esprit de partage n'est pas là ».

Selon l'agent rencontré, les gestionnaires de la bibliothèque (asbl communale) se sont appropriés l'espace alors que certaines zones de cet espace pourraient être partagées. Ce constat est également fait pour une autre MMS implantée dans des anciens locaux d'une école : s'y organisent les repas d'écoles ainsi que les cours de gymnastique, et tout autre usage des locaux (le week-end par exemple) semble compromis. De manière générale, l'appropriation des locaux par un groupe d'acteurs représente un frein au développement de nouvelles activités ainsi qu'à la mixité des services rendus au sein des maisons multiservices.

→ Nécessité d'insuffler et prendre soin d'une dynamique de partage dès la naissance du projet de la MMS. La perspective de partager les lieux devraient être débattue dès les prémices du projet de MMS entre les différents intervenants afin de normaliser l'usage partagé d'un espace, notamment si celui-ci est amené à être occupé de manière permanente ou régulière par une activité fixe.

- *Enchaînement difficile entre usages d'un même espace.* Une salle polyvalente est tantôt utilisée pour y organiser un espace d'accueil communautaire pour personnes âgées et tantôt louée à des fins festives. Le mobilier utilisé pour les activités d'accueil doit être déplacé régulièrement ce qui représente une contrainte pour les prestataires de services.
  - La polyvalence des espaces doit être réfléchie de manière à limiter les contraintes qui pourraient être induites compte tenu des besoins respectifs de chacun des utilisateurs.
  
- *Opportunité de synergie entre prestataires/utilisateurs non exploitée, absence d'une dynamique collaborative au sein de la maison.* L'agent rencontré explique que chacun des prestataires/utilisateurs (services communaux et associations locales) utilise son espace endéans la plage horaire définie et déplore le manque de synergie qui pourrait résulter d'une collaboration entre ceux-ci. Selon lui, il serait possible de créer du lien entre les différents prestataires/gestionnaires, de manière à développer un projet global au sein de la MMS. Etant en charge de la participation citoyenne et du soutien au monde associatif (agent responsable du service de cohésion sociale et chef de projet PCS), cet agent tente de créer de telles synergies au sein de la MMS mais explique qu'il ne possède pas les ressources suffisantes pour répondre entièrement à ce besoin : temps disponible et compétences.
  - Une animation et coordination entre prestataires/utilisateurs pourrait insuffler la dynamique collaborative manquante, apporter des réponses et solutions innovantes et orchestrer l'usage partagé et cohérent de la maison.
  - Afin de créer le « liant », la commune a déjà répondu à un appel à projet lancé par la Fondation Roi Baudoin : l'objectif était de pouvoir financer une personne en charge de créer une dynamique nouvelle au sein de la maison. Pour se faire, cette personne va aller sur le terrain, être en contact avec le monde associatif (la maison visant l'accueil du monde associatif), identifier les besoins locaux et mobiliser les acteurs.
  
- *Manque de ressources communales pour assurer les permanences :* un agent regrette la fermeture régulière d'un Point Poste tenu par un agent communal au sein de la MMS. Il explique que les raisons justifiant l'absence de l'agent sont multiples : l'agent engagé s'absente pour suivre les formations données par la Poste, en cas de maladie, de vacances, etc. Il explique qu'une ancienne employée communale (pensionnée) avait entrepris de suivre la formation donnée par Bposte, l'objectif étant qu'elle puisse assurer un accueil bénévole en cas d'absence de l'employé engagé. Cette initiative n'a pas été concluante : les opérations de Bposte évoluant en permanence, un investissement régulier du bénévole est nécessaire afin qu'il reste compétent. Bien que disposée à tenir une permanence hebdomadaire, une telle intervention bénévole aurait pour effet d'interférer sur les conditions salariales du personnel communal engagé (passage à un 4/5 temps plein par exemple). Selon l'agent rencontré, la réduction du temps de travail prévu sous contrat afin de laisser une place au volontariat semble compliquée étant donné le niveau de salaire proposé pour tenir le poste évoqué. D'autres agents expliquent que les moyens dont disposent les communes ne permettent pas d'envisager une décentralisation de personnel ou un engagement pour assurer un accueil permanent au sein de la MMS.
  - Un agent explique qu'il a introduit une demande d'agrément pour que l'espace jeunesse créé au sein de la MMS soit reconnu en tant que maison de jeunes. Il s'agit d'une reconnaissance donnant droit à un soutien financier annuel.

- *Disponibilité limitée* des gestionnaires bénévoles et *sous-exploitation du potentiel de la maison* : un agent explique que la maison est occupée ponctuellement. Selon lui, ce manque de valorisation est dû à une gestion basée sur du bénévolat. La maison accueille des activités culturelles en soirée ou le week-end et se voit désertée durant la journée. Un autre agent explique que les espaces polyvalents restent généralement inoccupés. Il s'agit de salles de grande dimension visant l'accueil des associations locales et des citoyens. Le mode de gestion basée sur du bénévolat impacte les temps d'ouverture et l'utilisation de la maison. Pour occuper un espace de la maison, un utilisateur doit préalablement fixer un rendez-vous avec le gestionnaire de la maison afin qu'il vienne ouvrir l'espace.
  - L'agent rencontré estime qu'une présence permanente, en journée, permettrait probablement de faciliter l'accessibilité des espaces de la maison et donc d'améliorer son taux d'occupation.
  
- *Changement et désengagement* de membres au sein de l'association gestionnaire : la composition des membres de l'association gestionnaire de la maison évolue depuis sa conception et ses débuts de fonctionnement. Des divergences d'opinion quant à l'utilisation de l'outil apparaissent et entraînent des conflits, eux-mêmes activateurs de désengagement au sein de l'association. Outre l'apparition de conflits, une gestion basée sur du bénévolat est sujette au risque d'essoufflement des personnes impliquées. Des activités qui s'organisaient initialement (ex : cours d'informatique) ne se font plus.
  - Des associations locales se sont mises ensemble pour assurer la gestion de la MMS et limiter l'investissement individuel de chacun de ses membres. Ensemble, elles ont créé une nouvelle association dont le conseil d'administration est également composé de représentants communaux (asbl communale). Cette mutualisation de ressources et la représentation de la Commune au sein du CA sont pointées comme des atouts en matière de gestion.
  
- *Manque de réactivité face à une désertification des espaces* de la MMS : un EPN est devenu complètement désuet au sein de deux maisons. Si des cours d'initiation à l'informatique, dédiés aux aînés, ont répondu à une demande aux prémices du projet de MMS, l'EPN est à présent complètement déserté. Dans une autre maison, bien que rendu accessibles aux demandeurs d'emploi (information communiquée par ALE) et aux étudiants, les ordinateur(s) et imprimante ne sont pas utilisés depuis la mise en fonction de la maison. Les raisons évoquées sont d'une part, la situation actuelle liée à la COVID et d'autre part, le désengagement de bénévoles qui s'étaient eux-mêmes impliqués dans le projet. Un service d'AEMO (Action Educative en Milieu Ouvert) mis en place au sein d'une autre maison (la maison des jeunes étant située à côté de la MMS, il a semblé pertinent d'y intégrer un point de contact pouvant apporter une aide et des conseils à des familles en difficulté) a été supprimé étant donné qu'il n'y avait pas de demandes. A ce jour, l'espace n'héberge pas d'autres services.
  
- *Difficultés de gérer l'usage festif des salles* : trois communes ont prévu une conciergerie au sein de l'infrastructure en vue d'assurer une présence sur place pour la remise/reprise des clés – ouverture/fermeture des locaux/lumières/radiateurs – nettoyage. Dans deux cas rapportés, la conciergerie n'est plus utilisée. Le départ du concierge est lié aux sollicitations jugées trop nombreuses et aux nuisances sonores subies lors des festivités organisées au sein de la salle. En outre, des riverains se sont déjà plaints de nuisances sonores en cas d'usage de la salle polyvalente pour y organiser des festivités
  - Le Collège a décidé de limiter les locations festives à 2x/mois.
  - Un limiteur de son a été installé.
  
- *Perte du caractère « multi-service » de la maison* : globalement, la diversité des finalités de l'outil est dissoute au profit d'un usage culturel qui en est devenu sa principale (unique) identité. La gestion de la maison est déléguée à une association qui définit les activités proposées au sein de la maison.

- *Manque de clarté dans la dénomination de la maison et de manière sous-jacente des objectifs visés par la maison* : la distinction entre maisons multiservice et maison de village n'est pas claire pour tous les agents rencontrés. La clarté quant aux activités qui peuvent s'y mener et les objectifs visés par l'outil n'est pas établie au sein même de l'administration, ce qui au final influence négativement son utilisation.
- *Décentralisation de services non justifiée* : un agent explique que le projet de MMS portait sur la décentralisation de services communaux et l'implantation d'un point Poste. Finalement, la MMS actuellement opérationnelle n'héberge aucun service communal et le Point Poste ne s'est finalement pas fait. Selon cet agent, la décentralisation de services communaux et celles d'autres services par rapport à un pôle préexistant (tel que l'administration communale) n'a de sens que dans les communes plus densément peuplées. Il explique qu'en milieu rural, les gens disposent tous d'un véhicule et peuvent faire appel à la solidarité en cas de nécessité. Selon lui, la MMS ne devrait donc pas être un outil pour pallier à la dispersion de la population. Il ajoute que les services rendus par l'administration ne sont utilisés que de manière très ponctuelle par les riverains et qu'en dehors de la distribution des sacs poubelles et des cartes de stationnement, il n'y a pas d'affluence au sein de la maison communale qui justifierait que des services communaux soient décentralisés au sein d'une MMS. En outre, il estime difficile de justifier qu'un village puisse profiter de services décentralisés et pas d'autres et conclut en disant qu'en matière de services rendus à la population en milieu rural, le mieux est de renforcer les pôles existants plutôt que de demander aux communes de décentraliser leurs services.
 

*« La réalité d'aujourd'hui c'est qu'on rationalise et on pousse l'informatisation dans tous les domaines... bon nombre de procédures administratives peuvent se faire en ligne. Le temps d'attente pour être servi ici à la maison communale n'est vraiment pas long, on a pas une salle de pas perdus... la Commune est accessible ».*
- *Divergence d'opinion au sein de l'administration quant à la mise à disposition des locaux aux associations locales*. Si certaines communes mettent gracieusement à disposition les locaux de la MMS au monde associatif, d'autres communes le font moyennant une location en contrepartie. Selon certains agents, le manque de reconnaissance de la participation des associations à la dynamique locale n'est pas permissible.
- *Occupation abusive de la maison par des utilisateurs ayant reproduit des clés*  
→ Sécurisation des lieux via la nécessité de disposer d'un code d'accès qui change à chaque nouvelle occupation (modalités mises en place dans 2 maisons).

#### Aménagements de la maison et ses abords

- *Inadéquation des aménagements aux usages faits de la maison* : les aménagements faits ne sont pas toujours adaptés aux besoins des utilisateurs de la maison. Compte tenu du laps de temps important entre les premières discussions et le projet abouti (11 ans de délai), les besoins évoqués ont changé et plusieurs membres de la CLDR qui étaient présumés participer à la dynamique de la maison se sont désengagés. *In fine*, les prestataires/gestionnaires actuels de la maison n'ont pas participé à l'élaboration du projet. Bien que les services rendus au sein de la maison répondent aux besoins identifiés, la volumétrie et les aménagements de la maison ne sont pas optimaux pour les activités qui s'y organisent. Selon l'agent rencontré, les aménagements inadéquats engendrent une sous-exploitation de l'outil, et cette inadéquation est à mettre en lien avec la longueur des délais pour l'aboutissement du projet.

→ La temporalité du projet évoqué est à mettre en lien avec la multiplicité des ministres qui étaient impliqués dans ce projet (petite enfance, culture et développement rural). Avec la Révision du Décret relatif au développement rural, cette problématique est résolue.

- *Déséquilibre entre les espaces créés.* Quelques agents regrettent le fait que la majeure partie de la maison corresponde à des espaces mis à la disposition des associations locales et des citoyens et que ceux-ci sont la plupart du temps inoccupés. Cette prépondérance marquée, au regard des espaces occupés par quelques prestataires de services plus réguliers, insufflé selon eux, une image négative de la maison.
- *Manque de places de stationnement :* si une position centrale de la maison, la rendant visible, est considérée comme un avantage lorsqu'il s'agit d'y héberger les bureaux de l'ALE, un ATL, un accueil pour les seniors ou encore une bibliothèque, elle s'avère plus contraignante lorsqu'il s'agit d'offrir un lieu de rassemblement plus important au sein de la maison qui n'hésite des places de stationnements en nombre.

#### Frais de fonctionnement et entretien de la maison

- Le manque de clairvoyance à propos des ressources disponibles pour entretenir et utiliser la maison est parfois pointé au cours des entretiens. Un agent explique que la Commune a dû remédier à des problèmes d'humidité apparus dans la maison et que ceux-ci n'ayant pu être résolus rapidement, les désagréments ont été subis durant une longue période, ce qui a impacté fortement le confort et l'image de la maison, et *in fine* son utilisation.  
*« L'ensemble des dépenses engendrées par l'usage et l'entretien de la maison devraient être considérées objectivement en amont du projet ».*
- Un autre agent explique que le projet de MMS est lourdement déficitaire et explique que les quelques locations d'espaces de la maison ne permettent pas de couvrir les charges liées à l'utilisation régulière de la maison par des prestataires de services à qui la maison est mis gracieusement à disposition. Lors d'un autre échange, un agent estime qu'un plan financier devrait compléter le dossier de demande de subvention auprès de la Région.  
→ Un plan financier détaillé, complétant la demande de subvention auprès de la Région, devrait permettre de minimiser les surprises désagréables sur le long terme.



#### 4. Pistes d'amélioration et de solution compte tenu de l'ETL

Les investigations ont été menées en vue de formuler des pistes des solutions visant l'amélioration du fonctionnement des MMS opérationnelles et à venir ainsi que des formes de soutien à prévoir en vue d'en optimiser les résultats.

Les pistes d'amélioration et de solution proposées s'adressent aux autorités d'octroi d'aides ainsi qu'aux pouvoirs et acteurs locaux.

Le contexte et les explications, se rapportant à chaque difficulté évoquée, sont déjà présentés aux points 3.1.5 et 3.4.2., et ne sont pas repris ici.

Tableau 4 : Récapitulatif des difficultés et faiblesses évoquées par les agents rencontrés (n=13) et pistes de solutions s'y rapportant.

Forces et faiblesses évoquées, constats observés sur le terrain	Pistes de solution et d'amélioration proposées
<p>Sous-exploitation du potentiel de la maison, perte du caractère polyvalent (maison destinée à un usage spécifique), désengagement des membres de l'association gestionnaire, désaccord entre acteurs locaux quant à l'usage des maisons</p> <p>Les espaces dédiés à un EPN, une bibliothèque, des consultations ONE, de la formation génèrent généralement un sentiment de satisfaction vis-à-vis de l'usage de l'outil.</p> <p>A contrario, l'usage des espaces polyvalents est souvent jugé insuffisant : à mettre en lien avec les problèmes de gestion locative.</p> <p>Si délégation de gestion de ces espaces à une association : tendance à utiliser l'espace exclusivement pour des activités liées à cette association.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une aide ponctuelle pourrait être prévue afin de soutenir les MMS en fonction qui en ressentent le besoin : que ce soit pour développer des synergies entre prestataires (hébergés au sein de la MMS et avoisinants), créer un projet global, redonner une impulsion nécessaire, apporter des réponses innovantes et des solutions en cas de conflit (médiation).</li> <li>2. Quid d'une demande d'engagement de partenaires en amont du projet, à l'instar des hall relais agricoles : convention et renouvellement d'engagement en cours de procédure. Certaines communes ont d'ailleurs déjà fonctionné sur ce principe, en amont de la conception de leur MMS. Dans ces quelques cas, c'est l'intervention d'un agent (ADL, PCS) qui a permis d'identifier les partenaires locaux qui cohabitent au sein d'une MMS.</li> <li>3. Un listing de services pouvant être hébergés au sein des MMS permettrait de clarifier les objectifs visés par l'autorité d'octroi et d'optimiser les discussions et procédures engrangées aux prémices des projets.</li> <li>4. Des services communaux sont propices à leur décentralisation au sein d'une MMS : service de la jeunesse, des aînés, de cohésion sociale, de location de salle notamment. L'implantation de ces services, directement au sein de la maison, permet une présence permanente au sein de la maison et assure une proximité entre ces services et les activités qu'ils y organisent ou coordonnent</li> <li>5. La pertinence des services à implanter au sein des MMS pourrait être arbitrée à partir de l'accessibilité à ceux-ci. La</li> </ol>

	<p>chrono-distance, nécessaire aux citoyens pour se rendre aux services envisagés les plus proches, pourrait être utilisée comme critère de sélection.</p>
<p>Les treize maisons opérationnelles sont toutes situées au sein d'un village. Cette localisation centrale est bien souvent considérée comme une force pour les projets qui bénéficient alors d'une bonne visibilité et facilitent leur appartenance au territoire. Des synergies qui peuvent se créer entre la maison et des services situés à proximité de celle-ci sont également perçues très positivement par les interlocuteurs sondés.</p>	<p>6. Afin d'évaluer l'impact des caractéristiques du lieu d'implantation des MMS sur leur utilisation, d'autres investigations devraient être menées. Une telle évaluation devrait inclure le témoignage des multiples utilisateurs des maisons au travers d'un sondage mené sur une plus longue période.</p>
<p>La participation de certains prestataires de services au sein des MMS est difficile (impossible) malgré une pénurie constatée, le potentiel économique de développer le service sans aide n'existant pas.</p>	<p>7. Une concertation avec les prestataires de services en pénurie (point poste, point cash ou autre) devrait être menée en amont des projets de MMS. Celle-ci devrait permettre de porter une vision à plus large échelle (et non au cas par cas, comme cela se fait actuellement à une échelle communale) et d'établir un repérage des zones rurales où ces prestataires ne comptent pas s'installer. L'IWEPS mène actuellement une étude qui vise à proposer une répartition des distributeurs de billets sur base de critères plus larges que ceux utilisés par les projets BATOPIN et JoFiCo.</p> <p>8. Compte tenu du manque d'intérêt marqué par ces prestataires à s'installer dans une MMS, il semble utile de prévoir d'autres incitants qu'une occupation moyennant un loyer modéré. Jauger l'intérêt de ces prestataires à bénéficier d'aides de minimis pourrait être une piste.</p>
<p>La décentralisation de services communaux prévue lors de la conception du projet n'était pas justifiée.</p>	<p>9. Développer les raisons justifiant la décentralisation la MMS d'un pôle préexistant : si on s'en tient à l'étude de l'IWEPS, l'enjeu est de renforcer les polarités. Le détachement de la MMS doit pouvoir être justifié : par les activités qui s'y mènent, l'accessibilité facilitée que cela permettrait.</p>
<p>Manque d'une vision globale de partage des espaces de la MMS.</p> <p>Difficulté de fédérer les différentes associations au sein d'une même infrastructure.</p>	<p>10. Clarifier les objectifs visés au sein de la MMS : espaces partagés ou pas ?</p> <p>11. Le cas échéant, nécessité d'insuffler et prendre soin d'une dynamique de partage dès la naissance du projet de la MMS : la perspective de partager les lieux devraient être débattue dès les prémices du projet de MMS entre les différents intervenants afin de normaliser l'usage partagé d'un espace,</p>

	<p>notamment si celui-ci est amené à être occupé de manière permanente ou régulière par une activité fixe.</p> <p>12. Pour ce faire, il pourrait s'avérer utile de désigner un coordinateur responsable d'insuffler le concept de partage lors de la genèse du projet et qui serait également responsable d'orchestrer l'usage partagé et cohérent de la maison en fonction.</p> <p>13. Prévoir des lieux de stockage distincts (pour du matériel), sécurisés et propres à chaque prestataire de services pourrait s'avérer utile afin de ne pas freiner les opportunités de partage.</p>
<p>L'utilisation d'un même espace (polyvalent) par plusieurs utilisateurs n'est pas simple.</p> <p>Absence de cohérence entre les actions menées au sein de la MMS et notion de partenariats inexistante. Les opportunités de créer des synergies entre prestataires de services ne sont pas exploitées.</p>	<p>14. La compatibilité entre usages différés d'un même espace ainsi qu'entre espaces différents de la maison mais au même moment devrait être réfléchi en amont du projet ainsi qu'au cours de son fonctionnement.</p> <p>15. Au-delà de compatibilité, la complémentarité entre prestataires de services au sein d'une MMS ainsi que les synergies prévisionnelles entre ces prestataires devraient alimenter les réflexions en amont de la conception des projets de MMS.</p>
<p>Suivi de chantier négligé par l'auteur de projet et malfaçons sur le chantier</p>	<p>16. Prévoir l'intervention d'un agent régional pour apporter un soutien dans le suivi des projets en cours de travaux. Afin de restreindre l'enveloppe à prévoir pour une telle intervention, l'aide pourrait s'avérer mobilisable uniquement en cas d'urgence.</p>
<p>Manque de ressources communales pour tenir des permanences – difficulté de tenir un accueil permanent au sein des MMS</p>	<p>17. Mutualisation des moyens entre communes et constitution d'une équipe (cas d'un point poste communal). En cas d'absentéisme, les membres de l'équipe peuvent assurer une permanence de quelques heures.</p> <p>18. Cette piste présuppose que des MMS proposant le même service, ou nécessitant des compétences semblables, soient situées à proximité les unes des autres.</p>
<p>Divergence d'opinion quant à la mise à disposition des locaux au monde associatif : payante ou gratuite</p>	<p>19. Baliser les modalités d'occupation par l'autorité d'octroi</p>
<p>Changement – désengagement de membres au sein de l'association gestionnaire</p>	<p>20. Anticiper le départ de certains membres (leaders)</p> <p>21. Pouvoir faire appel à un médiateur/un personne externe en cas de conflits</p>

	<p>22. → Suivi des projets : regard sur l'évolution de l'organe de gestion</p> <p>23. Dans les cas où la gestion n'a pas été soulignée comme étant une difficulté récurrente ou comme étant à la base d'une sous-exploitation de l'outil, on observe que la gestion des espaces est déléguée à un opérateur reconnu, agréé et subsidié par la FWB ou la Région (un CISP, un CRH, une académie de musique, ...).</p>
Il arrive que la commune cède un droit réel sur son infrastructure à un bénéficiaire pour une longue durée (bail emphytéotique de 27 à 54 ans).	24. Il convient de s'interroger sur la compatibilité de cette pratique avec les objectifs visés par les MMS. Le partage d'un même espace entre prestataires ayant été observé comme une attente de certains des agents rencontrés au cours des enquêtes menées (de manière à optimiser la dynamique multiservice des infrastructures), ce droit à une affectation spécifique, sur une longue durée, pose question : ne faudrait-il pas surveiller ou réglementer cette pratique ou reconsidérer le bénéficiaire de l'aide.
Occupation abusive par des utilisateurs ayant reproduit des clés.	25. Solution mise en application par les communes concernées et qui pourrait être généralisée : sécurisation des lieux via un code d'accès qui change à chaque nouvelle occupation.
Occupation bruyante (en cas d'usage de la maison pour des festivités) et inconfortable pour les riverains et le concierge	<p>26. Solution qui pourraient être généralisées : limitation du nombre de festivités autorisées et installation d'un limiteur de son.</p> <p>27. Quid d'une utilisation des espaces polyvalents pour des festivités qui engendrent des difficultés de gestion (ETL, clé, ...), des mécontentements de la part des riverains et le désengagement du concierge (qui n'est plus disponible pour les autres usages de la maison)  ☞ Multi-services ≠ multi-utilisateurs</p>
Manque de places de stationnement	28. Le nombre de places de stationnement et la localisation de la maison doivent être en adéquation avec la capacité d'accueil que la commune souhaite donner aux espaces polyvalents de la maison ; notamment s'il s'agit d'aménager une salle destinée à accueillir des festivités ou autres événements d'envergure

## 5. Volet prospectif

Quelques pistes d'évolution du concept de MMS ont été discutées avec les acteurs rencontrés. L'objectif était d'apprécier leur opinion sur ces pistes (opinion favorable ou non favorable) et les raisons justifiant leur point de vue.

Ces pistes d'évolution portent sur différentes caractéristiques des MMS : la nature et la portée des services qu'elles hébergent, leur échelle de développement (locale, supralocale/supracommunale) ainsi que la place donnée aux partenaires privés. La perspective d'y regrouper des services communément reconnus comme étant en pénurie dans nos campagnes, tels que les services de la Poste, services bancaires, services de soin (médecin généraliste), artisans alimentaires (boulangerie, boucherie), a été soumise aux acteurs locaux. Des initiatives mises en place en France depuis plusieurs années en vue de rendre accessibles les services publics à la population (relais de services publics, maisons de services au public et maisons France services) ont orienté les débats. Ainsi, les questions soumises aux acteurs locaux portaient sur :

- L'intégration de (très) petites entreprises au sein des MMS ;
- La mise en place d'un socle commun de services proposé au sein de chaque nouvelle MMS et qui viserait à s'intégrer dans une logique de maillage territorial ;
- Le caractère supralocal des MMS et les perspectives du portage de projet alors pressenties ;

Notons que chacune de ces pistes n'est pas limitative. Elles pourraient, de ce fait, être cumulées au sein d'un même nouveau projet de MMS.

### 5.1. Une place pour des TPE dans les MMS

#### 5.1.1. Point de vue des agents locaux

La question de prévoir une place aux entreprises au sein des MMS a été posée aux agents communaux des treize MMS opérationnelles ; la notion d'entreprise retenue étant celle du partenaire privé exerçant une activité économique.

Globalement, l'idée est perçue positivement : près de 70% des agents communaux interrogés y sont favorables (figure 8). Des balises sont toutefois évoquées et l'opinion est favorable pour autant que :

- La demande émane de la population (via son ODR par exemple) : l'entreprise hébergée répond aux besoins de la population ;
- L'entreprise vend un service à la population, pas un produit (il ne s'agit pas d'un commerce) : crèche, aide comptable, mutualité, agence bancaire ont été citées ;
- L'espace dédié devrait pouvoir accueillir plusieurs entreprises locales, telle une halle pour accueillir les producteurs locaux ;
- L'entreprise hébergée permet de soutenir des producteurs locaux, telle une épicerie achalandée en produits locaux ;
- L'entreprise est un collectif organisé en coopérative ou association ; la volonté étant de se soustraire d'un risque de discrimination.

Notons que ces balises n'ont pas toutes été citées simultanément. Dans ce sens, elles ne devraient pas nécessairement être cumulées.

Parmi les quelques communes représentées dans notre échantillon, certaines ont déjà imaginé, voir mis œuvre l'occupation de leur infrastructure par un partenaire privé. Un agent explique que la location d'un espace de la MMS à une entreprise (pour y développer une activité marchande) pourrait permettre de se détacher des locations

de salle pour des usages festifs, ce qui serait plus facile en termes de gestion d'occupation et permettrait des recettes nécessaires pour contrebalancer les dépenses liées aux charges de la maison.

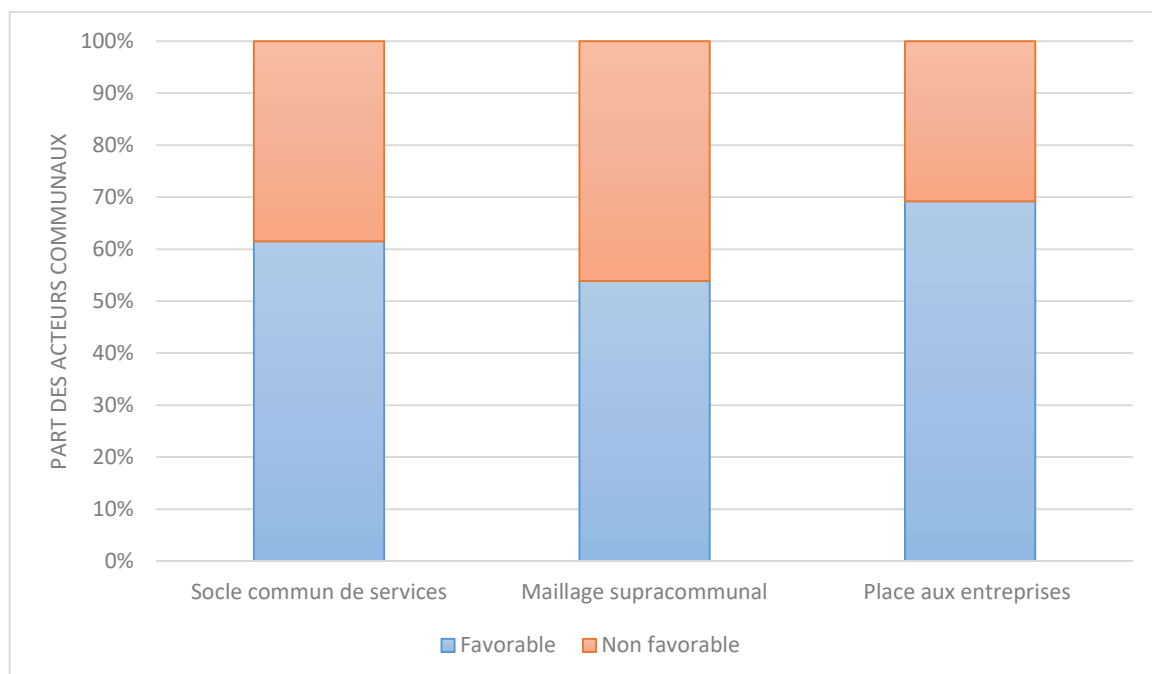
*« Compte tenu de l'évolution de la trésorerie de la Commune, il est certain que les partenariats avec le privé sont des pistes à explorer ».*

Un agent suggère de rendre accessible un espace de la MMS pour y développer un « takeaway » ; la demande pour ce type de formule s'étant fortement développée ces dernières années. Dans cette perspective, l'idée d'aménager une cuisine qui pourrait être partagée entre un traiteur et d'autres utilisateurs a été évoquée.

L'idée d'héberger un café (taverne-brasserie) au sein des MMS a été débattue avec quelques agents. Si certains pensent que ce type de service ne répond plus à une demande en milieu rural, d'autres estiment que cela permettrait d'assurer un accueil permanent au sein de la MMS et de créer une dynamique conviviale, en plus de proposer un lieu de rencontre à la population. L'exemple de la cafétéria du complexe sportif de Hastière Onhaye, gérée par une entreprise (personne physique), a été cité comme exemple. D'autres estiment que les associations culturelles et sportives apprécient pouvoir tenir le bar lorsque des festivités sont organisées au sein de la MMS, ce qui leur permet des rentrées dans la trésorerie de l'association. Cette perspective devrait donc être discutée avec les associations locales au préalable.

La question de rendre obligatoire l'intégration d'entreprises au sein des MMS a été débattue avec quelques agents. Si l'un des objectifs visés par les MMS est de soutenir les entreprises (locales), il leur paraît évident que ce critère soit imposé. Par ailleurs, si certains agents estiment que leur commune est suffisamment outillée (via l'ADL ou via le PCS) pour identifier les potentielles entreprises partenaires, d'autres appellent à ce qu'un accompagnement puisse être prévu dans le cas où ce critère deviendrait obligatoire.

Figure 9 : Opinion (favorable ou non favorable) des acteurs communaux (n=13) à propos des pistes investiguées pour faire évoluer le concept de MMS.



Une ferme opposition à l'idée d'intégrer des entreprises au sein des MMS n'a pas été observée au sein de l'échantillon sondé. Les agents, dont l'opinion n'est pas favorable (figure 8), partagent surtout leurs questionnements et craintes à héberger des entreprises au sein de la MMS :

- quid du choix de l'entreprise hébergée : des agents s'interrogent sur la procédure de sélection à adopter afin d'éviter tout risque de discrimination ;
- quid des balises à imposer en cas de cofinancement (dans l'hypothèse où le partenaire privé finance la partie qu'il occupe au sein de la MMS) : un agent nous fait part des difficultés à imposer les mesures du PCA (plan communal d'aménagement) au sein d'un site dont une partie a été acquise par un partenaire privé et une autre par la commune ;
- quid de l'incitant : s'il s'agit d'un loyer modéré, des agents estiment qu'il s'agit d'une discrimination vis-à-vis des autres entreprises qui ne seraient pas hébergées ;
- quid des aménagements spécifiques au sein de la MMS : des agents craignent le désistement ou l'échec de l'entreprise partenaire et soulignent le risque que l'espace dédié reste ensuite inoccupé ;
- quid de la dénaturation des projets de MMS : des agents soulignent les objectifs de rentabilité visés par les entreprises et craignent que l'aspect social des MMS soit perdu.

*« Définir des balises et dire aux partenaires qu'ils ne sont pas obligés de les respecter, ça n'invite pas à le faire. Les balises ne doivent pas être indicatives... mais trop de balises, et il n'y a plus de candidats au partenariat ».*

### 5.1.2. Identification de collaborations existantes

Les agents communaux ont été interrogés à propos des éventuelles pratiques partenariales mises en place par la Commune avec des tiers, que ce soit en vue de développer l'offre de services au sein de la commune mais également de manière plus large, en vue de porter des projets dans une forme différente que celle d'une « simple » relation propriétaire-locataire ; l'objectif étant de cibler quelques cas concrets qui pourraient être source d'inspirations en matière de gestion ou de portage de projet pour les prochaines MMS.

Les collaborations qui ont pu être identifiées dépendent fortement du back office des personnes interrogées au sein des communes. Dans ce sens, les projets listés ci-dessous ne représentent probablement pas un listing exhaustif des collaborations mises en place entre les communes et des tiers.

Globalement, on constate que très peu d'initiatives ont pu être répertoriées. Certaines d'entre elles ne se rapportent pas aux Communes qui étaient représentées dans notre échantillon. Quatre formes de collaborations avec un partenaire privé sont distinguées : la concession de services, la délégation de gestion, le cofinancement des investissements et le volontariat. Les projets ciblés sont classés selon ces quatre formes distinctes.

#### Concession de services

La Commune confie la prestation et la gestion de services à un opérateur privé qui prend en charge les frais d'exploitation et d'entretien relatifs au service rendu et se rémunère auprès des usagers.

- Taverne implantée dans l'ancienne gare de Braives : contraintes imposées au concessionnaire de service (minimum 50% des produits locaux utilisés dans les menus proposés, ouverture durant les congés scolaires et le mercredi après-midi) en contrepartie d'un loyer modéré.
- Maison médicale (Musson) : la commune prévoit de financer les travaux de construction d'une maison médicale jouxtant la maison multiservice. Le projet est en cours de discussion avec les médecins. La commune prévoit une concession de service avec les médecins qui devraient s'organiser en association. Les discussions portent actuellement sur la répartition des responsabilités des deux parties prenantes. Si la Commune envisage

gérer les abords de la maison médicale, l'entretien des locaux et des équipements seraient à la charge de l'association de médecins.

- Complexe communal de Comblain-au-Pont géré par une entreprise d'économie sociale (Cortigroupe) : concession de services. Le complexe regroupe la Maison de l'emploi, 2 salles à louer, un magasin de seconde main (vente des produits issus du projet de MMS à l'ancienne gare du Vicinal), antenne centrale de repassage/titre service : intérêt ici de coupler maison de l'emploi avec ce partenaire pour que les demandeurs d'emploi soient directement mis en contact avec une entreprise de réinsertion sociale et professionnelle
- Cafétéria du complexe sportif d'Onhaye-Hastière : cofinancement entre les deux communes, aides du DR. Concession de services à une asbl gestionnaire. Des représentants communaux des deux communes sont membres du CA.
- Restaurant au sein de la Maison d'Hosdent (commune de Braives)

#### Délégation de gestion d'occupation de biens immeubles communaux

- Logements communaux gérés par une AIS (Anthée) ;
- Espace de coworking géré par une asbl (Fernelmont) ;
- Maison de village gérée par un comité de village (La Roche en Ardenne, Habay, etc.). Une convention est établie entre la commune et le comité de village/quartier qui est constitué en asbl.

La délégation de gestion d'occupation de salles communales/maison de village à une association (association de fait, association communale ou non) est une option prise par plusieurs communes représentées dans notre échantillon. Si cette option semble satisfaire certaines administrations communales, elle n'est toutefois pas sans crainte et questionnement pour d'autres. Ainsi, un agent explique que la Commune préfère, dans un premier temps, se tester à assurer la gestion d'occupation d'une nouvelle maison de village via les services communaux. Il explique que bien que des bénévoles se montrent volontaires pour participer à cette gestion, la Commune estime qu'une centralisation des demandes est indispensable pour assurer un service de réservation de qualité et que les états des lieux nécessaires avant et après chaque utilisation nécessitent une certaine disponibilité, ce qui ne peut être mené bénévolement selon l'agent entendu. Dans ce sens, la délégation à un prestataire de service privé est une piste préférée par la Commune.

D'autre part, si plusieurs associations villageoises venaient à se montrer volontaires pour prendre en charge la gestion d'occupation de l'infrastructure communale, ce même interlocuteur s'interroge sur l'approche à adopter afin de désigner l'association responsable. La délégation de la gestion d'un bien communal à une ou plusieurs associations locales n'est donc pas sans questionnements pour certaines communes.

La suggestion de créer une nouvelle association représentative des différentes associations locales (une association des associations locales), comme l'ont déjà fait certaines communes, a été soumise lors de notre échange avec ce même agent. Cette option lui semble utopique, compte tenu de l'esprit de clocher des associations locales, fort présent au sein de la Commune.

#### Partenariats financiers

- Infrastructure sportive à Visé sur un terrain communal ;
- Aménagement d'un site cofinancé à Wellin (logements, services et commerces entre autres) ;
- Implantation d'un centre sportif sur un terrain communal (Musson) financé par un opérateur privé. Projet au stade de réflexion. La Commune prévoit de se faire aider par un spécialiste juridique. Les éléments suivants sont déjà définis : bail emphytéotique, les recettes reviendraient exclusivement au partenaire et la commune pourrait disposer de plusieurs semaines d'occupation gratuite par an, notamment pour y organiser des stages durant les vacances scolaires.



### Communautaire bénévole

Une commune a mis sur pied son service local de volontariat (le volontariat est une activité libre et gratuite et ne constitue pas une forme de travail). Pour ce faire, l'agent rencontré explique que la plateforme francophone du volontariat <sup>10</sup>(située à Bruxelles) a apporté un appui précieux à la Commune en termes de conseils et d'informations relatives au cadre réglementaire à respecter. Concrètement, dans le cadre de certaines actions, des agents communaux font appel au service de volontariat afin de déployer des forces vives qui vont pouvoir porter des actions initiées par la Commune<sup>11</sup>. La commune fait signer une note d'informations à ces bénévoles. Il s'agit d'informations qui les concerne, mais aussi d'informations relatives à l'action qu'ils vont mener et qui les engage.

Ce service local de volontariat est né d'une impulsion communale, à la suite du constat que des citoyens, ayant pu s'exprimer dans le cadre du PCDR, souhaitent s'impliquer bénévolement en donnant de leur temps pour leur commune.

Après des premiers essais concluant de collaborations entre le réseau de volontaires et la Commune dans les activités qu'elle mène, la Commune, projette d'intégrer prochainement le réseau au monde associatif afin de le soutenir dans ses activités diverses.

### Autres

D'autres projets où collaborent plusieurs partenaires ont été cités par les agents communaux, sans qu'ils puissent préciser la forme prise par ces collaborations :

- Aménagement d'un site « Jardin d'Agricoeur » à Les Bons Villers : projet initié par le GAL et qui regroupe un maraicher, des citoyens (jardin partagé), des associations locales et un atelier rural (bâtiment communal) que la commune souhaite utiliser en lieu de transformation et de vente ;
- Maison du Parc naturel qui regroupe trois communes : personnel et matériel commun entre les trois communes ;
- Moulin de Ferrières (commune de Héron) : plusieurs acteurs impliqués dans la transformation et la gestion du site ;
- Château de Namur (Province de Namur).

Au cours, des entretiens tenus, il est arrivé que certains agents (dont bourgmestre), déclarent ne pas savoir quelles sont les collaborations qu'une Commune est amène de conclure avec un partenaire privé en vue de développer l'offre de service. N'ayant pas d'expérience en la matière, les agents concernés se sont montrés intéressés à ce que des initiatives existantes leur soient partagées.

---

<sup>10</sup> [Plateforme du Volontariat | La Plateforme francophone du Volontariat \(levolontariat.be\)](http://levolontariat.be)

<sup>11</sup> L'exemple donné : appel au réseau de bénévoles pour distribuer une « boîte à tartine » aux personnes âgées. Dans cette boîte, qu'elles mettront dans le frigo et sur lequel elles apposeront une signalétique, les personnes âgées peuvent y mettre leur dossier médical et traitement médicamenteux en cours (utile en cas d'intervention urgente). Plus d'infos sur le contrat de volontariat : [Un contrat de volontariat ? | La Plateforme francophone du Volontariat \(levolontariat.be\)](http://levolontariat.be)

## 5.2. Socle commun de services entre MMS

A l'instar de ce qui se fait en France avec les Maisons France Service (MFS), l'idée que les prochaines MMS accueillent un socle commun de services, dans une perspective de mutualisation de ressources pour financer du personnel, du matériel commun ou une stratégie de communication commune, a été débattue avec les agents communaux des MMS opérationnelles (n=13).

### 5.2.1. Maison France Service : bref aperçu

En France, la mutualisation peut prendre différentes formes en fonction du degré d'intégration des services. Le premier niveau consiste en la tenue de permanences par différents organismes en un même lieu, avec parfois un personnel d'accueil commun qui oriente simplement les usagers vers le service concerné. L'intégration peut être plus intense, lorsque le public est accueilli par un personnel polyvalent, qui traite des demandes relevant de la responsabilité de plusieurs opérateurs. L'agent d'accueil a une mission de médiation, et peut contacter un référent chez l'opérateur en cas de problème. Dans ce cas, les opérateurs sous-traitent la fonction d'accueil à une structure tierce pour assurer une présence locale. Les services représentés dans ces structures sont des *services publics* (de l'Etat, des collectivités locales ou de tout autre organisme chargé d'une mission de service public) auxquels s'ajoutent des *services au public*, en fonction des besoins du territoire et de ceux des opérateurs (La poste, EDF, les services d'eau, de transports communs). La loi offre la possibilité pour les maisons de services publics, ou toute autre structure équivalente, d'accueillir des *organismes ne gérant pas de service public* (des commerçants, artisans, etc.), mais cette loi est peu utilisée.

### 5.2.2. Point de vue des agents locaux

Globalement, l'idée du socle commun de services est perçue positivement par la plupart des agents communaux interrogés (figure 8). Selon eux, le socle de services devrait viser davantage le développement local endogène en répondant aux besoins des jeunes familles, des personnes actives occupées et/ou aux entreprises. Dans ce sens, les services suivants ont été cités : un accueil à la petite enfance, des logements tremplins, une aide comptable et un guichet bancaire. Ce sont donc aussi bien des services prestés par des partenaires (publics ou privés) que des services assurés par la Commune qui sont envisagés.

Certains ajoutent que d'autres services, répondant aux besoins spécifiques du territoire en vue de pallier à certaines pénuries de services, devraient pouvoir compléter ce socle commun. L'option de ne pas restreindre l'offre des futures MMS à un panel fermé de services est donc suggérée.

Concrètement, la perspective que plusieurs prestataires/partenaires (tels que les services de la Poste, services bancaires, services de soin (médecin généraliste), artisans alimentaires (boulangerie, boucherie)), en ce compris la Commune, mutualisent leurs ressources pour financer des dépenses liées au fonctionnement d'une même MMS n'est pas débattu : le mieux serait certainement d'en débattre avec les différents opérateurs pressentis - comme cela s'est fait en France, pour les MFS.

Avec les agents communaux rencontrés, il a plutôt été question de mutualiser les ressources entre communes pour financer des dépenses engrangées au sein de différentes MMS : ainsi, il s'agirait de partager un même opérateur pour assurer les permanences d'un même service et/ou les opérations de gestion de plusieurs MMS.

L'échelle territoriale à laquelle pourrait s'appliquer le socle commun de services a également été discutée : si le concept de MFS prévoit que ce soient les mêmes partenaires qui constituent le socle de base de services de toutes les MFS en France, la perspective qu'un socle soit défini et adopté par quelques communes voisines a été évoquée au cours des entretiens. Ainsi, on pourrait imaginer que chaque groupement de communes puisse définir son propre socle commun de services. Dans cette optique, des agents estiment que les MMS, fonctionnant sur base d'un personnel partagé, devraient être situées à proximité les unes des autres (au sein de communes voisines). Cette perspective suppose également que les services proposés aient un intérêt à être développés à une échelle communale. Certains préconisent que le porteur de projet ne soit pas la commune si les services constituant le socle ont un intérêt à être implantés à une échelle territoriale plus grande que celle de la commune (cf. 5.3).

Un peu moins de 40% des agents communaux ne voient pas l'adoption d'un socle commun de services entre MMS d'un bon œil. Selon eux, les besoins en matière de services doivent être définis au cas par cas et répondre aux besoins mis en évidence. Un agent explique que la décentralisation de services communaux au sein d'une MMS peut être pertinente dans des communes densément peuplées alors que ce n'est pas le cas dans une autre où l'objectif serait plutôt de centraliser l'offre de services en un même pôle.

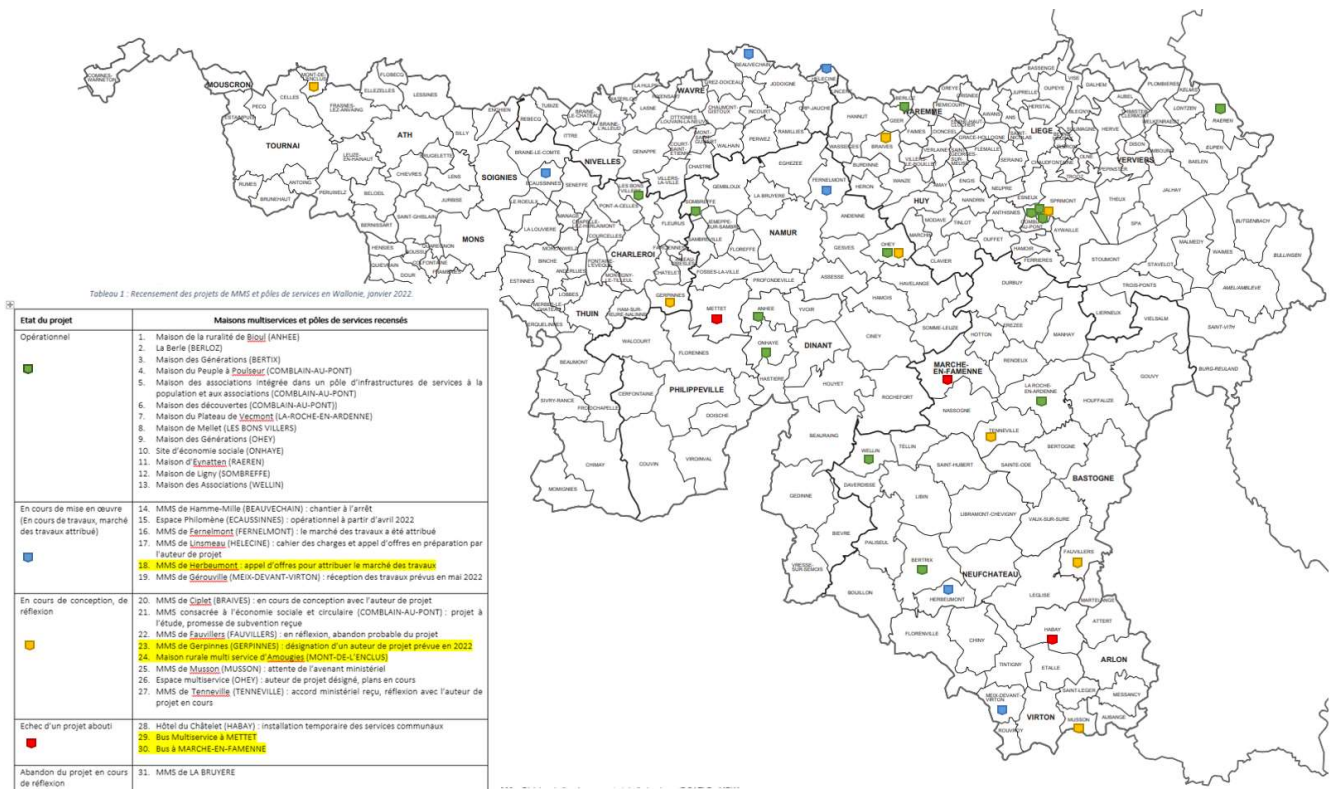
*« Dans notre commune fort touristique, l'enjeu est de garder les jeunes. Les services offerts doivent les toucher... L'accessibilité à un point poste est bien secondaire. »*

### 5.3. Echelle d'implantation supracommunale

Le débat portait sur la portée des services rendus par les MMS et l'échelle territoriale à laquelle il convient de les développer. Autrement dit, nous avons demandé aux agents rencontrés s'il leur semblait opportun que la commune soit l'échelon auquel poursuivre le développement des MMS.

Un bref coup d'œil sur la carte ci-dessous indique qu'à ce jour, les MMS sont dispersées au sein des cinq provinces. Il arrive que des MMS soient déjà prévues dans des communes voisines et plusieurs MMS sont développées au sein d'une même commune (figure 10).

Figure 10 : Distribution des MMS en Wallonie, selon l'état du projet (Situation en février 2022).



Les agents rencontrés s'accordent pour dire que l'échelon d'implantation des MMS est fonction de la portée des services qu'elles hébergent. Ainsi, selon que les services hébergés ont une portée locale ou supralocale, il leur semble cohérent que les MMS qui les hébergent soient implantées de manière à couvrir un territoire communal ou supracommunal. A titre d'exemples, les services suivants sont considérés par les agents communaux comme ayant une portée :

- Locale : crèche, école des devoirs, maison des jeunes, accueil communautaire des aînés ;
- Supralocale : maison de l'emploi, ALE, salles/cours de sport, entreprise de formation ou d'insertion socio-professionnelle, accueil spécialisé (personnes portant un handicap ou autre), espace culturel.

L'idée de prévoir des MMS couvrant chacune un territoire supracommunal ne fait pas l'unanimité ; les avis sont assez partagés (figure 8). Si certains s'accordent pour dire que des services à portée supralocale (supracommunale) pourraient être prévus au sein des MMS, les défenseurs des MMS communales expliquent que les services communément rencontrés au sein des MMS ont une portée locale. Ils ajoutent que la plupart des activités qui y sont proposées sont organisées par des associations locales, ce qui justifie que l'outil soit développé à cette échelle.

*« La notion d'identité territoriale est importante en matière d'activités culturelles ... Etendre la zone couverte par la MMS à un territoire dont l'identité supracommunale est déjà reconnue permettrait de dynamiser la MMS par un plus grand nombre d'associations. Le cofinancement (avec d'autres communes) d'une personne assurant l'accueil de cet espace est une option qui n'a jamais été réfléchi en fait ! »*

En matière de portage des projets, s'il paraît évident, pour les agents rencontrés, qu'une MMS ayant une portée locale (hébergeant des services à portée locale) soit un projet porté par une commune, la question devient plus délicate lorsqu'il s'agit de développer une MMS ayant une portée supralocale (supracommunale). Dans ce cas de figure, trois options sont évoquées avec les agents en matière de portage :

- Bien qu'ayant une portée supralocale (supracommunale), le projet de MMS est porté par une seule commune. Dans ce cas, nous nous interrogeons sur la nécessité de prévoir (inciter voire imposer) une concertation entre les communes : une concertation entre communes concernées/voisines ne devrait-elle pas être exigée (ou du moins être incitée, en l'utilisant comme critère de sélection par exemple) lorsque l'une d'entre elles défend une demande de subsides pour un projet dont l'aire d'influence dépasse celle de son territoire ? Cette concertation devrait notamment traiter du lieu d'implantation de la MMS de sorte qu'elle soit le plus facilement accessible depuis plusieurs centralités rurales voisines. Une autre piste serait que la commune porteuse du projet ait recours à un organisme ayant une vision supralocale, tel qu'un GAL. Ces pistes ont été discutées avec quelques agents et ne s'y sont pas opposés.
- La MMS est portée par plusieurs communes : cette option est rapidement écartée, tant il paraît difficile pour les agents que la Commune participe financièrement à une infrastructure qui ne serait pas implantée sur son territoire. A ce jour, il n'y a pas de maison multiservice portée par plusieurs communes, aussi bien parmi les maisons opérationnelles que celles qui sont en projet. Nous avons interrogé les agents communaux en vue d'identifier des infrastructures qui auraient été cofinancées entre plusieurs communes. Seul le complexe sportif de Onhaye-Hastière a été cité.

*« On a demandé aux deux communes voisines de faire un partenariat pour un projet incluant une crèche et une bibliothèque... les autres communes n'ont pas voulu participer au projet n'y voyant pas l'intérêt qu'elles pourraient tirer si les infrastructures ne sont pas implantées sur leur territoire... il faut aussi que les collègues communaux s'entendent, ce n'est pas simple ».*
- La MMS est portée par un autre opérateur que la commune : certains agents communaux estiment qu'il n'est pas du ressort d'une commune de développer une MMS ayant une portée supracommunale. Dans ce cas de figure, ils préconisent que le porteur de projet ait un champ d'action supracommunal. Les subsides régionaux portant sur une aide à l'investissement, cet opérateur devrait être propriétaire de biens immeubles (bâti, terrain à bâtir) ou il pourrait en acquérir. Cet élément a été discuté : quelques agents reconnaissent les CPAS comme étant des acteurs disposant de patrimoine, mais leur champ d'action reste local et les missions qui leur sont confiées sont davantage calibrées que celles des Communes. Dans ce sens, prévoir un soutien destiné aux CPAS ne semble pas ouvrir de nouvelles possibilités et risquerait plutôt de freiner l'ambition de diversifier les types de services qui pourraient être hébergés au sein des MMS. Les Provinces sont également évoquées comme opérateurs

supracommunales. Les agents communaux n'ont pas identifié d'autres opérateurs pouvant jouer le rôle de porteur de projet supracommunal. Une autre option envisagée par des agents est celle que les communes qui seraient couvertes par une MMS supracommunale désignent un opérateur gestionnaire commun. A ce titre, les GALs et ADL supracommunales<sup>12</sup> sont pressentis pour jouer ce rôle.

#### 5.4. Nos remarques et recommandations

Outre les pistes d'amélioration et de solutions développées au point 4 de ce rapport, des remarques et recommandations supplémentaires clôturent ce volet prospectif :

*A propos d'un « socle commun de services » :*

- « Maison multiservice », « Maison de la ruralité », « Maison des associations », « Maison des générations », « Maison du Peuple » : le concept de MMS est hétéroclite et les enjeux actuellement défendus par l'outil sont multiples. Sans remettre en question la légitimité des différents services hébergés dans les MMS, nous pensons que le nombre de statuts différents et l'hétérogénéité des formules brouillent l'image des MMS et ne permettent pas d'avoir une vision claire du réseau de services actuellement constitué, ou en devenir. Aux vues des besoins d'efficience, de résilience et d'optimisation des ressources auxquels les pouvoirs publics doivent répondre, la création d'un maillage cohérent de MMS répondant à des enjeux clairement établis, nous paraît utile. Pour ce faire, de nouveaux critères de construction des MMS pourraient être adoptés, comme cela s'est fait en France, par exemple, pour établir le réseau de Maisons France Service : nature et portée des services (au travers d'un socle de base de services), chronodistance pour un maillage optimal du territoire et charte entre les partenaires hébergés au sein de l'infrastructure.
- Outre les opportunités de mutualisation de ressources et de moyens, l'adoption d'un socle de services balise les finalités de l'outil, ou du moins priorise un socle de finalités visées. A ce socle prioritaire peuvent encore s'ajouter d'autres services en fonction des besoins spécifiques identifiés au cas par cas. In fine, ce socle pourrait aboutir à l'usage d'une appellation unique des maisons, ce qui permettrait d'améliorer leur visibilité envers les citoyens et éventuellement de formuler une communication unique pour toutes les maisons de type « *voilà ce que vous pouvez trouver dans une maison multi services...* ».
- Nous pensons qu'une large consultation de prestataires de services devrait être menée en amont des projets de MMS : aussi bien les prestataires de services en pénurie (point poste, point cash, médecins généralistes ou autre) que les prestataires de services actuellement rencontrés au sein des MMS (IMAJE, ONE, ATL, bibliothèque, etc.). Celle-ci devrait permettre de porter une vision à plus large échelle (et non au cas par cas, comme cela se fait actuellement à une échelle communale) et d'établir un repérage des zones rurales où ces prestataires ne comptent pas s'installer sans aide (le potentiel économique de ces zones ne justifiant pas leur implantation sans aide) et/ou aurait un intérêt à s'installer et éventuellement se regrouper avec d'autres prestataires (synergies possibles entre prestataires au sein d'une même MMS). Des informations relatives à l'accessibilité géographique des territoires ainsi que l'établissement de maillage de services existants seraient utiles pour mener la réflexion. L'IWEPS mène actuellement une étude qui vise à proposer une répartition des distributeurs de billets sur base de critères plus larges que ceux utilisés par les projets BATOPIN et JoFiCo (les projets BATOPIN (Belfius, BNP Paribas Fortis, ING et KBC) et JoFiCo (Crelan, AXA Banque, Argenta, VDK, BPost) définissent chacun leur réseau de distributeurs

---

<sup>12</sup> A titre d'exemple, le bar mobile : rur'active Box, issu d'un partenariat entre les 4 communes couvertes par l'ADL a été cité : [Rur'Active Box — Site de la commune de Geer](#)

de billets sans qu'une concertation n'ait eu lieu entre ces deux protagonistes en vue de combler les zones rurales qui ne seraient pas desservies).

- La localisation des MMS et un listing exhaustif des services qui y sont hébergés pourraient être utilisés a posteriori dans des travaux similaires à ceux qui ont été menés récemment par l'IWEPS sur l'identification de centralités rurales et urbaines. Dans ce sens, nous pensons que l'actualisation des données relatives aux MMS opérationnelles en Wallonie devrait pouvoir se faire régulièrement.
- Le socle commun de services pourrait être adopté par un groupement de communes, sans pour autant l'étendre à l'ensemble du territoire wallon. Dans cette perspective, nous suggérons qu'une nouvelle MMS qui viendrait s'implanter à proximité d'autres MMS, dans l'optique qu'ensemble, elles mutualisent leurs ressources et assurent la prestation d'un socle de services via des opérateurs partagés, puisse être soutenue préférentiellement par la Région (critère de sélection des projets candidats).
- Compte tenu des informations qui ont pu être collectées au cours de nos investigations, il nous semble que des opérateurs communs pourraient être partagés entre quelques MMS pour assurer respectivement la permanence d'un accueil communautaire pour les aînés, une bibliothèque (ça se fait déjà), un EPN et gérer le planning d'occupation ainsi que les ETL des espaces polyvalents. En effet, les services précités sont proposés quelques heures (voire une journée) par semaine au sein de la MMS, ils sont les plus fréquemment hébergés dans les MMS (respectivement 33%, 39% et 56% des MMS hébergent un accueil aux aînés, une bibliothèque et un EPN) et ils sont également reconnus comme des services utilisés par de nombreux utilisateurs (cf. 3.4.1). En outre, compte tenu des difficultés de gestion d'occupation des espaces polyvalents qui ont souvent été évoquées au cours des entretiens, nous pensons que l'engagement d'un opérateur commun pour assurer la gestion de ces espaces pourrait être une solution à expérimenter.

*A propos du « caractère supracommunal des MMS » :*

- Nous pensons qu'il serait utile de définir une liste de services qui pourraient prendre place au sein des MMS et clarifier pour chacun d'eux leur portée : portée locale *versus* portée supralocale. L'échelle supralocale devrait être appréhendée en termes de bassin de vie et non sur base de délimitations administratives.
- Cette clarification pourrait permettre de justifier qu'il soit demandé aux communes candidates de porter un projet de « MMS supralocale », de concerter les communes avoisinantes en amont du projet. En effet, nous pensons qu'il devrait être demandé aux communes qu'elles se concertent lorsque l'une d'entre elles défend une demande de subsides pour un projet de MMS dont l'aire d'influence dépasse celle de son territoire. L'objectif de cette concertation serait de définir au mieux l'emplacement de la future MMS supralocale en vue de la rendre accessible à un plus grand nombre de citoyens/de tenir compte de son accessibilité en transport en commun/de considérer des synergies possibles à une échelle supralocale, etc. La concertation ne devrait pas nécessairement déboucher sur une autorisation donnée par les autres communes pour qu'une commune puisse porter son projet mais déboucher au minimum sur une remise d'avis des communes voisines. Les résultats de cette concertation devraient figurer dans le dossier de candidature/ de l'avant-projet. A contrario, en cas de projet de « MMS locale » (les projets hébergés gardent un impact local), cette concertation ne serait pas demandée.
- Qu'il s'agisse de porter le projet seule ou à plusieurs communes, nous pensons que les communes désirant développer une MMS à caractère supralocal (les services hébergés ont une portée

supracommunale) devraient travailler avec un acteur bénéficiant d'une bonne vision supracommunale. Les GAL sont pressentis pour jouer ce rôle. Afin de bénéficier d'un appui par ces organismes, cet appui devrait pouvoir s'intégrer dans les missions pour lesquelles ils sont subventionnés. Des ADL supracommunales pourraient également jouer ce rôle. Le cas échéant, un accompagnement visant à faciliter la concertation entre communes et apporter une vision supracommunale devrait être soutenu.

- Les asbl communales se constituent en vue de gérer l'occupation des MMS actuelles. Dans l'optique de développer des MMS supracommunales, un accompagnement pourrait s'avérer utile en vue de constituer l'asbl supracommunale, créer ses statuts et définir la composition de son CA.
- Les freins au portage supracommunal d'une MMS sont bien palpables sur le terrain ; l'intérêt de cofinancer une infrastructure qui n'est pas implantée sur leur territoire n'étant pas perçu. Nous pensons que les rares communes ayant cofinancé une infrastructure partagée (cas du complexe à Onhaye-Hasitière) devraient être invitées à partager largement leur expérience et les avantages tirés.
- Les intercommunales de développement économique (prochainement renommée intercommunale de développement territorial) pourraient être contactées en vue de jauger leur intérêt à porter des projets de MMS supralocales. Elles peuvent mettre des terrains et du bâtiment à disposition dans les parcs d'activité économique. Bien qu'ayant une vision et une action supralocale, les GAL ne semblent pas être un opérateur pouvant jouer le rôle de porteur de projet pour des MMS supracommunales. Selon nos informations, les GAL ne sont pas propriétaires de patrimoine. En outre, la durée de vie des GAL constitue un second frein à ce que les GAL puissent être porteurs de MMS supracommunales. Les GAL sont donc davantage reconnus comme pouvant jouer le rôle d'accompagnateur de projets que de porteurs de projets supracommunaux.
- Dans l'optique de développer un maillage cohérent de MMS sur le territoire wallon, nous pensons qu'il serait utile de s'intéresser aux éléments du territoire qui ont été observés et retenus pour établir les maillages de services déjà constitués dans des pays voisins (exemple du maillage des MFS en France selon une chronodistance) : réseau structurant de transport en commun, caractéristiques des zones où s'implantent les structures, considération de projets de territoire prospectifs ou autre.

*A propos d'une « place pour les entreprises au sein des MMS » :*

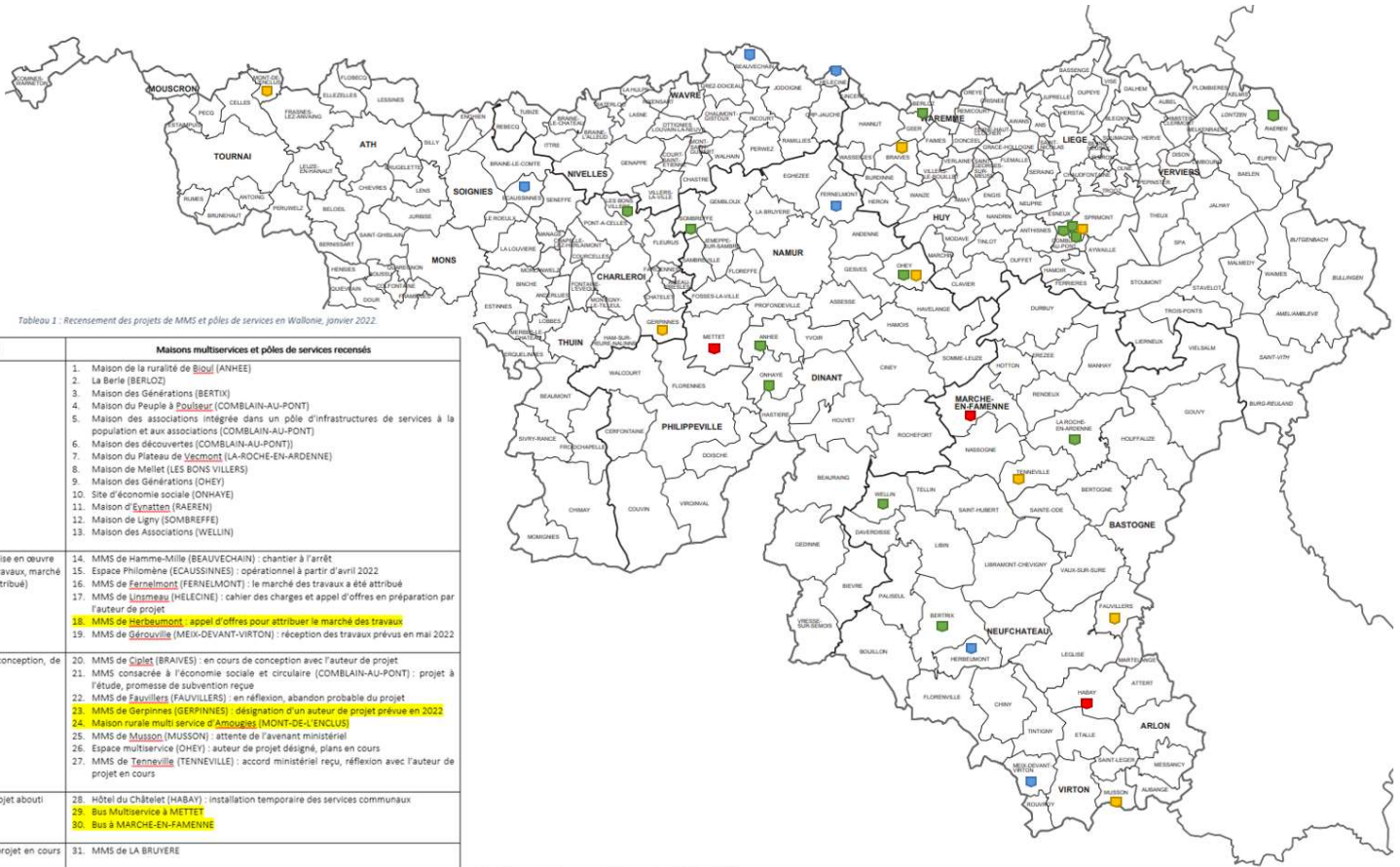
- L'inclusion de petites entreprises au sein des MMS nécessite d'impulser leur mobilisation et d'organiser la concertation avec les pouvoirs locaux. Si certaines communes se sentent suffisamment outillées (via l'ADL ou via le PCS) pour identifier et négocier avec les potentielles entreprises partenaires, d'autres appellent à ce qu'un accompagnement puisse être prévu pour les aider.
- Des questionnements et craintes (discrimination) à héberger des entreprises sont entendus lors de nos investigations. Nous pensons qu'un guide permettant de suivre une procédure de sélection des entreprises partenaires au sein des MMS pourrait aider les porteurs de projet (communes). Il arrive que des infrastructures communales soient déjà occupées par des opérateurs privés (cas de Comblain-au-Pont), considérer des cas existants pour s'en inspirer est une piste. En contrepartie d'un loyer modéré, les entreprises hébergées pourraient être soumises au respect de certaines exigences visant à promouvoir le développement local. Une infrastructure communale occupée par une taverne peut être citée comme exemple : le concessionnaire de service doit au minimum constituer ses menus à partir de 50% des produits locaux utilisés et ouvrir la taverne durant les congés scolaires ainsi que le mercredi après-midi.



- Le risque de désistement des entreprises partenaires/locatrices et celui que l'espace dédié au sein de la MMS reste ensuite inoccupé inquiètent les pouvoirs locaux. A l'instar de ce qui s'est fait dans le cadre des appels à projets relatifs aux halls relais agricoles (HRA), un engagement écrit pourrait être demandé aux entreprises dès la constitution du dossier de candidature (dans le cadre d'un appel à projet) ou du dossier de demande de subvention (activation d'une fiche-projet du PCDR). Le cas échéant, les entreprises devraient reconfirmer leur engagement envers le projet en signant une attestation lors de la demande de promesse de principe (comme cela est demandé auprès des agriculteurs dans le cadre des HRA)
- Nous pensons que l'intérêt d'un prestataire à s'implanter au sein d'une MMS peut fluctuer selon les autres prestataires hébergés. Dans ce sens, nous pensons que les consulter pourrait permettre de distinguer les incitants à prévoir pour qu'ils trouvent un intérêt à s'implanter au sein d'une MMS sur le long terme (location modérée, aide de minimi, cohabitation et mutualisation avec d'autres prestataires, etc.).
- La pandémie (covid 19) a mis en exergue la fragilité de notre économie face à des éléments externes liés à la mondialisation des chaînes de valeur. L'économie circulaire est un pilier de la relance et du redéploiement de notre Région. Son intégration à des projets de développement rural, qui ont une portée locale et une finalité sociale, paraît pertinente. Dans ce sens, et compte tenu d'un exemple mis en exergue (Comblain-au-Pont), nous pensons que les porteurs de projet devraient être incités à intégrer au sein de leur MMS un partenaire visant le développement de l'économie circulaire et sociale. Dans ce sens, il pourrait être utile de prévoir l'accompagnement des communes par une agence-conseil dont l'attention est portée sur le développement de modèles économiques durables, solidaires et coopératifs (telle que l'agence liégeoise Step Entreprendre).

## 6. Annexes

### Recensement des maisons multiservices en Wallonie



### Adresse des Maisons multiservices

- Maison de la ruralité : Place de Vaxelaire 5537 Bioul (ANHEE)
  - La Berle : Rue du Centre 4257 Berloz
  - Maison des Générations : Place des 3 Fers 6880 Bertrix
  - Maison du Peuple : Place Puissant 5 4171 Poulseur (COMBLAIN-AU-PONT)
  - Maison des associations : rue de la Carrière 4170 Comblain-au-Pont
  - Maison des découvertes : Place Leblanc 7 4170 Comblain-au-Pont
  - Maison du Plateau : Rue Vecmont 2 La-Roche-en-Ardenne
  - Maison de Mellet : Place de Mellet 6211 Frasnes-Lez-Gosselies (LES BONNS VILLERS)
  - Maison des Générations : Place Roi Baudouin 98 5350 Ohey
  - Site d'économie sociale : Rue Emile Collard 5520 Anthée(ONHAYE)
  - Maison d'Eynatten : Aachener Strabe 10 4731 Raeren
  - Maison de Ligny : rue Haute 11 5140 Sombreffe
  - Maison des Associations : Les Hayettes 152 6920 Wellin
- 
- MMS de Hamme-Mille (BEAUVECHAIN) : chantier à l'arrêt
  - Espace Philomène (ECAUSSINNES) : opérationnel à partir d'avril 2022
  - MMS de Fernelmont (FERNELMONT) : le marché des travaux a été attribué
  - MMS de Linsmeau (HELECINE) : cahier des charges et appel d'offres en préparation par l'auteur de projet
  - MMS de Herbeumont (HERBEUMONT) : appel d'offres pour attribuer le marché des travaux
  - MMS de Gérouville (MEIX-DEVANT-VIRTON) : réception des travaux prévus en mai 2022

## Personnes interrogées

Etat du projet	Maison Multiservice – Pôle de services (Commune)	Personnes interrogées
Opérationnel	1. Maison de la Ruralité de Bioul (Anhée)	F. WINDESHAUSEN Eco-conseillère, agent relai du PCDR
	2. Maison des Générations (Bertrix)	M.-F. Robinet Directrice Générale
	3. La Berle (Berloz)	B. MOUREAU Bourgmestre, membre de la CLDR au moment de la conception du projet en tant que citoyenne
	4. Maison du Peuple à Poulseur (Comblain-au-Pont)	F. LOUON Conseiller en développement local (ADL et Développement rural)
	5. Maison des Associations intégrée dans un pôle d'infrastructures de services (Comblain-au-Pont)	
	6. Maison des découvertes (Comblain-au-Pont)	
	7. Maison de Vecmont (La-Roche-en-Ardenne)	J.-M. BODELET Chef de service Patrimoine, histoire et cimetières, agent relai du PCDR
	8. Maison de Mellet (Les Bons Villers)	L. PERIQUET Chef de service de Cohésion sociale et chef de projet PCS
	9. Maison des Générations (Ohey)	D. DUBOIS Président du CPAS
	10. Site d'Economie sociale à Anthée (Onhaye)	S. CIARMOLI Cheffe de projet du PCS
	11. Maison d'Eynatten (Raeren)	P. NEUMANN Directeur Général
	12. Maison de Ligny (Sombreffe)	F. ARGENTIN Cheffe de service Cohésion sociale et chef de projet PCS
	13. Maison des associations (Wellin)	K. ROBILLARD Assistante de la DG, agent relais du PCDR
Mise en œuvre	14. MMS de Hamme-Mille (BEAUVECHAIN)	D. VANDER BORGHT Directrice Générale
	15. Espace Philomène (ECAUSSINNES)	R. WISBECQ, Directeur Général A. GUERARD, Echevin en charge du PCDR
	16. MMS de Fernelmont (FERNELMONT)	C. DEMAERSCHALK Directrice Générale
	17. MMS de Linsmeau (HELECINE)	M. STORDEUR Agent relai du PCDR - Service environnement & DR
	18. MMS de Gérrouville (MEIX-DEVANT-VIRTON)	O. BOUCHAT Employé communal au service des Marchés Publics
	19. Espace multiservice (OHEY)	R. OOSTERHOF Agent relais PCDR (BioDiverCité et PST)

Conception, réflexion	20. MMS de Ciplet (BRAIVES)	V. GERMEAU Conseiller en développement local ADL
	21. MMS consacrée à l'économie sociale et circulaire (COMBLAIN-AU-PONT)	F. LOUON Conseiller en développement local ADL et DR
	22. MMS de Fauvillers (FAUVILLERS)	G. GIOT Directrice Générale
	23. MMS de Musson (MUSSON)	C. ROSKAM Directrice Générale
	24. MMS de Tenneville (TENNEVILLE)	L. BOSENDORF Directrice Générale

## Guide d'entretien semi-directif

### VOLET 1 : ETAT DES LIEUX DE LA SITUATION ACTUELLE

---

#### Utilisation de la MMS

1. Quels sont les services organisés/proposés au sein de la MMS ?
2. Quand et comment ces services ont-ils été définis (réponse à une demande de la population, réponse à une demande des opérateurs de service, sollicitation d'opérateurs de services en vue d'identifier leurs besoins, avant/après choix du lieu de localisation) ?
3. Un choix (une sélection) entre des services a-t-il dû se faire compte tenu de la place disponible dans la MMS ? Pourquoi ne pas y avoir héberger plus de services ?
4. D'autres opérateurs de services ont-ils été contactés en amont du projet ? Si oui : qui, pourquoi ne se sont-ils pas installés dans la MMS ?
5. Des services prévus initialement n'ont-ils finalement pas pu voir le jour ? Pourquoi ?
6. Avez-vous une idée d'où viennent les utilisateurs des services proposés dans la MMS ? Variation de la provenance des utilisateurs selon les services ?
7. Certains services proposés ont-ils dû s'adapter depuis la mise en fonction de la MMS ? Si, oui, pourquoi et comment ? Quid du caractère évolutif de la maison (possibilité d'agrandissement, de transformation, de cohabitation) ?
8. Quels sont les services et/ou commodités les plus utilisées ?
9. Y-a-t-il des services moins/peu utilisés ?

#### Description de la MMS

1. Date d'inauguration/date de mise en fonction – construction/rénovation – propriété communale/achat ?
2. Caractéristiques intrinsèques de la MMS (volumétrie, aménagements, équipement) en tant que forces ou faiblesses ?
3. Par rapport au contexte général de la commune, comment définiriez-vous la situation de la MMS (accessibilité, visibilité, proximité à d'autres services) ? La MMS cohabite-t-elle avec d'autres services (logement, école, administration, commerces, ...) ? : forces et faiblesses, insignifiants ?
4. Y-a-t-il eu des critères de choix du lieu de localisation de la MMS ?
  - o Quels ont été ces critères (ex : accessibilité multimodale, proximité d'autres services, concentration de la population, foncier disponible)
  - o Comment ces critères ont-ils été définis/jugés prioritaires (concertation entre les futurs occupants et réponse à leurs besoins) ?

#### Gouvernance de la MMS

1. Qui est/sont le(s) propriétaire(s) de la MMS ?
2. Information à propos des services rendus : qui s'en charge ?
3. Quelles sont les modalités de gestion et d'occupation (location, bail, concession de services) ?
4. Difficultés rencontrées ?
5. Sources de financement pour le fonctionnement de la maison ?

### VOLET 2 : CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE

---

1. Quels sont les acteurs intervenus dans le financement du projet (PCDR – cosubside) ?
2. Pourquoi ce lieu ?
3. Quelles ont été les difficultés rencontrées pour monter le projet ? Aurait-elle pu être évitées ou minimisées ? Comment selon vous ?

4. Avez-vous fait appel à un accompagnement pour élaborer le projet de MMS et/ou le mettre en œuvre ?
5. En quoi a consisté cet accompagnement ? A-t-il répondu efficacement aux besoins ?
6. Un (autre) appui aurait-il été nécessaire : Quoi ? Par qui ? Pour faire quoi ?
7. A posteriori, qu'est-ce qui aurait pu être fait/pensé autrement et qui rendrait aujourd'hui la MMS plus forte ?

### VOLET 3 : PROSPECTIVE

---

#### SOCLE COMMUN DE SERVICES

1. Que pensez-vous de l'idée de prévoir un maillage de MMS en Wallonie qui offrirait toutes un socle commun de services et auquel pourraient venir s'ajouter des services en réponse aux demandes des citoyens/aux besoins locaux ?
2. Quels pourraient être ces services ? Voyez-vous des opérateurs qui opèrent selon une stratégie de maillage et qui pourraient s'implanter dans une MMS ?

#### ECHELLE SUPRACOMMUNALE

3. Portage par plusieurs communes ou par le biais d'un promoteur ayant déjà une portance supracommunale ? Qui ? (nécessairement propriétaire de terrains à bâtir)
4. A quelles structures supracommunales la commune participe-t-elle ?
  - a. Du matériel et/ou du personnel est-il partagé entre les communes ?
  - b. Si oui : Quid du montage financier de ce partage
  - c. Si non : quelles en sont les raisons ? Est-ce que ça a déjà été envisagé ?
5. La commune a-t-elle déjà identifié des services qui auraient du sens d'être développés sur une échelle supracommunale et qui pourraient s'intégrer dans une MMS ?

#### SECTEUR MARCHAND

6. Que pensez-vous de l'idée de prévoir au sein des MMS une place pour des services marchands (café, restaurant, épicerie...) ?
  - a. Pour/contre, pourquoi (difficultés pressenties)
  - b. Conditions pour que des partenaires privés puissent y trouver une place (coopérative, entreprise sociale, asbl, ...)
7. Y-a-t-il des cellules commerciales vides dans certaines artères commerciales de la commune ? Remembrement commercial déjà envisagé par la commune comme ça se fait en milieu urbain ? autre solution ?

#### PRATIQUES PARTENARIALES - INTERVENTION d'un COLLECTIF

8. Pouvez-vous me citer quelques exemples de partenariats entre la commune et une coopérative, une entreprise sociale, une asbl, ou tout autre acteur privé : en matière de gestion partagée ou partenaire financier dans le cadre d'un projet relatif à un bien immeuble ?
9. La commune délègue-t-elle la gestion d'une (autre) infrastructure communale à un gestionnaire externe ? De quoi s'agit-il ?
10. La commune a-t-elle fait appel aux services de ECETIA ?
11. Dans le PCDR de la commune, y voyez-vous une/des fiches qui ne sont pas éligibles par le Décret du Développement rural et qui répondent toutefois à la problématique de la pénurie de services ? Quels sont ces projets ? Quels sont les besoins de la commune pour mettre en place ces projets ?

## 7. Nos sources

AFP, 2020. *Aveyron : Arvieu, le village qui résiste à l'isolement géographique grâce au numérique.*

France 3 Occitanie.

<https://france3-regions.francetvinfo.fr/occitanie/aveyron/rodez/aveyron-arvieu-village-qui-resiste-e-isolement-geographique-grace-au-numerique-1778499.html>, (28/10/2021).

Baugniet M., 2016. *Beauvechain : une maison multiservices à Hamme-Mille.* TVcom.

[https://www.tvcom.be/article/info/article/info/autre/beauvechain-une-maison-multiservices-hamme-mille\\_18812.html#](https://www.tvcom.be/article/info/article/info/autre/beauvechain-une-maison-multiservices-hamme-mille_18812.html#) (28/10/2021).

Belga, 2009. *Un bus multiservices pour les villages de Marche-en-Famenne.*

<https://www.lavenir.net/cnt/287666>, (13/11/2021).

Berti F., 2019. *Coopératives communautaires italiennes : le « Welfare rural » et la renaissance des campagnes.* Espace pour être 11(1).

Besson R., 2017. *Atelier de co-construction de projets de tiers lieux sur le pays Lauragnais.*

[http://www.payslauragais.com/sites/scot-lauragais/files/fichiers/atelier\\_1er\\_septembre-partie1.pdf](http://www.payslauragais.com/sites/scot-lauragais/files/fichiers/atelier_1er_septembre-partie1.pdf) (03/12/2021)

CEDIP, 2014. *Les principaux biais à connaître en matière de recueil d'information. Les fiches En Lignes de La lettre du CEDIP. 62.*

[http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche\\_62\\_cle581f59.pdf](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_62_cle581f59.pdf) (17/12/2021)

Claude G., 2019. *L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes.* Scribbr.

<https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>, (17/12/2021).

Claudy S., 2008. *Un centre multiservice à l'hôtel du Chatelet ? (Habay).*

<https://www.lavenir.net/cnt/192830>, (10/11/2021).

Commune d'Anhée, 2021. *Maison de la ruralité - Bioul.*

<http://maisonruraliteanhee.be/> (12/11/2021).

Commune de Beauvechain, n.d. *Création d'une maison multiservices à Hamme-Mille.*

<https://www.beauvechain.be/ma-commune/services-communaux/environnement/agenda-21-local-pcdr> (12/11/2021).

Commune de Bertrix, 2021. *Programme Communal de Développement Rural. Bertrix la commune.*

<https://www.bertrix.be/fr/actualites/programme-communal-de-developpement-rural>, (20/12/2021).

Commune de Meix-devant-Virton, 2020. *L'ancienne école de Gérouville va devenir une maison de village multiservice.* Association intercommunale pour le développement économique durable de la province du Luxembourg.

<https://www.meix-devant-virton.be/actualites/communiquede-presse-gerouville-final.pdf> (12/11/2021)



Commune de Mettet, 2010. *L'Opération de Développement Rural à Mettet - Bus multiservices*.  
<https://mettet.blogspot.com/2010/07/bus-multiservices.html>. (12/11/2021)

Commune de Wellin, 2021. *Maison des associations de Wellin*.  
<https://www.wellin.be/ma-commune/salles-communales/les-salles-communales/maison-des-associations-de-wellin>, (20/12/2021).

Congard A., Antoine P., Ivanchak S. & Gilles P.-Y., 2012. *Désirabilité sociale et mesure de la personnalité : les dimensions les plus affectées par ce phénomène*. *Psychologie Française* 57(3), 193–204.

Dauvent J.-P., 2017. *Musson - une maison multiservices et de village*.  
[https://www.lavenir.net/cnt/dmf20171212\\_01098109/une-maison-multiservices-et-de-village](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20171212_01098109/une-maison-multiservices-et-de-village), (14/10/2021).

Ecolo, 2020. *L'ancien hospice Sainte-Philomène se transforme en un lieu d'échange et de solidarité*.  
Ecolo Ecaussinnes. <https://ecaussinnes.ecolo.be/> (14/10/2021).

Fondation Rurale de Wallonie, 2018. *Que peut faire une commune rurale pour anticiper le vieillissement de la population ?* [www.frw.be](http://www.frw.be) (14/10/2021).

Fondation Rurale de Wallonie, 2013. *La maison des associations de Wellin*. Les fiches d'aménagement rural. 12.

Fondation Rurale de Wallonie, 2021. *La Maison rurale multiservices « La Berle » à Berloz*.  
<https://territoires.frw.be/> (28/10/2021).

Fondation rurale de Wallonie, 2021. *Création d'un complexe sportif et associatif, en collaboration avec la Commune de Onhaye*. Opération de développement rural de Hastière.  
<https://www.pcdr-hastiere.info/projet-i7--creacution-dun-complexe-sportif-et-associatif-en-collaboration-avec-la-commune-de-onhaye.html>, (20/12/2021).

Gouvernement.fr (2019). *2000 Maisons France Servies d'ici à 2022*.  
[2 000 maisons France services d'ici à 2022 | Gouvernement.fr](https://www.gouvernement.fr/info/2000-maisons-france-services-d-ici-a-2022), (01/10/2021).

Guillaume, S. n.d. *Déclaration de politiques générales pour la législature 2019-2024*.  
[musson](https://www.gouvernement.fr/info/musson) (13/12/2021).

Ha S., 2019. *Écaussinnes : l'hospice paré à être métamorphosé*. La Libre.be.  
[Écaussinnes: l'hospice paré à être métamorphosé - La Libre /](https://www.lalibre.be/actualites/ecaussinnes-l-hospice-pare-a-etre-metamorphose), (28/10/2021).

Jusseret Y., 2018. *Des bâtiments communaux en voie de rénovation (Herbeumont)*.  
[https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180626\\_01189721/des-batiments-communaux-en-voie-de-renovation](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180626_01189721/des-batiments-communaux-en-voie-de-renovation), (05/11/2021).

Jusseret Y., 2018. *Une nouvelle maison multiservice à Assenois*.  
[https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180214\\_01125568/une-nouvelle-maison-multiservice-a-assenois](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180214_01125568/une-nouvelle-maison-multiservice-a-assenois)

La Libre, 2007. Bus multiservices pour Marche. La Libre.be.

<https://www.lalibre.be/regions/namur/2007/07/07/bus-multiservices-pour-marche-F6QTIQKX2FHLVGTW7UHPBVJKQ/>, (05/11/2021).

Le Lavelinois (2021). *Qu'est-ce qu'une Maison de Service au Public ?*

[Qu'est-ce qu'une Maison de Service au Public ? – Le Lavelinois](#), (04/02/2022).

Maire-info (2006). La Charte sur l'organisation de l'offre des services publics et des services au public en milieu rural sera signée vendredi.

[La charte sur l'organisation de l'offre des services publics et des services au public en milieu rural sera signée vendredi | Maire-Info, quotidien d'information destiné aux élus locaux](#) (04/10/2021). Texte intégral de la charte : [https://www.amf.asso.fr/m/document/fichier.php?FTP=AMF\\_20060623\\_TEXTE\\_INTEGRAL\\_DE\\_LA\\_CHARTE.pdf&id=7903](https://www.amf.asso.fr/m/document/fichier.php?FTP=AMF_20060623_TEXTE_INTEGRAL_DE_LA_CHARTE.pdf&id=7903), (04/10/2021).

Pollet R. et Moric K. (2010). *Manuel pratique des partenariats public-privé constructifs en Région wallonne*. Edition 2010. Confédération Construction Wallonne.

[Manuel pratique des partenariats public.pdf \(confederationconstruction.be\)](#), (04/02/2022).

Réseau wallon de développement rural, 2016. *Maison mutliservice de Mellet*.

<https://www.reseau-pwdr.be/content/good-practice/maison-multiservices-de-mellet>, (05/11/2021).

Skakelja, N. & Thorpe E., 2017. *Réinventer les opportunités commerciales en milieu rural*. Revue rurale de l'UE, 24, 1 –48.

[https://enrd.ec.europa.eu/sites/default/files/enrd\\_publications/publi-enrd-rr-24-2017-fr.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/default/files/enrd_publications/publi-enrd-rr-24-2017-fr.pdf) (20/12/2021)

Schenck, F. (2014, 10 juin). *Monter et faire vivre une maison de services. Services au public*.

<https://www.herault.gouv.fr/content/download/19412/145766/file/Guide-Etd-Maison-de-Services-2014-2.pdf> (26/11/2021).

SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement, n.d. *2007-2013 : le développement rural en projet*.

[www.ruralité.be](http://www.ruralité.be) (26/11/2021).

Thomas L., 2020. *La Maison Multiservices verra-t-elle le jour (Tenneville) ?*

[https://www.lavenir.net/cnt/dmf20200626\\_01486501/la-maison-multiservices-verra-t-elle-le-jour](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20200626_01486501/la-maison-multiservices-verra-t-elle-le-jour), (05/10/2021).

Thomas L., 2020. *Sur les rails, la future Maison Multiservices sera bien le Cœur de Tenneville (Tenneville)*.

[https://www.lavenir.net/cnt/dmf20201116\\_01529471/sur-les-rails-la-future-maison-multiservices-sera-bien-le-coeur-de-tenneville](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20201116_01529471/sur-les-rails-la-future-maison-multiservices-sera-bien-le-coeur-de-tenneville), (05/10/2021).

Van Campenhoudt L. & Quivy R., 2011. *Manuel de recherche en sciences sociales*.

Van Den Ende G., 2016. *Une maison multiservices à Gérouville*.

[https://www.lavenir.net/cnt/dmf20160922\\_00884520/une-maison-multiservices-a-gerouville](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20160922_00884520/une-maison-multiservices-a-gerouville), (06/10/2021).

Vicinia, 2021. *Maison multiservices La Berle*. Vicinia.

<https://atlas.vicinia.be/initiatives/959/>, (06/10/2021).

Vicinia, 2021. *Maison de village de Vecmont "La Maison du Plateau."* Vicinia.

<https://atlas.vicinia.be/initiatives/524/>, (25/11/2021).

Vie Publique, 2021. France Services : des services publics au cœur des territoires.

[France Services : des services publics au cœur des territoires | vie-publique.fr \(u-pec.fr\)](https://www.vie-publique.fr/u-pec/fr), (01/10/2021).

Vincent D., 2011. *Le Relais de service public, un modèle de transition ?* N° 208 POUR, pages 115 à 121.

Y. J.T., 2019. *Herbeumont - Une maison multiservice en décembre 2020.*

[https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190801\\_01363233/une-maison-multiservice-en-decembre-2020](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190801_01363233/une-maison-multiservice-en-decembre-2020), (25/11/2021).