

En complément de la publication de notre brochure « Des projets européens pour ma commune », nous sortons de Bruxelles pour présenter l'expérience réussie de la ville de Gand grâce à service subsides stratégiques.

GAND JOUE LE JEU EUROPÉEN

Gand apparaît avec Anvers comme l'un des champions belges des projets européens. La ville a participé à une vingtaine d'entre eux. L'une des raisons de son succès pourrait être le service de subsides stratégiques présenté par son adjointe administrative à la direction, Mieke Van Loo¹.



Le service gantois de subsides stratégiques

Une partie de l'équipe « Subsides stratégiques » de la Ville de Gand (pour les fonds flamands, fédéraux et de l'UE) avec Karl-Filip Coenegrachts (gauche), coordinateur stratégique, et Mieke Van Loo (au centre)

Quelle est la genèse du service ?

Mieke Van Loo : « Gand peut aujourd'hui compter sur une longue tradition dans la gestion des subsides. Dès 1995, une cellule de relations internationales a été créée au sein du service économie, notamment pour rechercher d'éventuelles opportunités de subsides européens et pour mettre sur pied des réseaux et partenariats transfrontaliers.

A la suite de réorganisations, elle a successivement dépendu du service de « politique urbaine et relations internationales », puis de la « section de politique et collaboration internationale » (ABIS, Afdeling Beleid en Inter-

nationale Samenwerking). Dernière étape, la gestion des différents flux de subsides (flamands, fédéraux et européens) est désormais rassemblée au sein d'un même service de subsides stratégiques depuis avril 2012. Ce service fait aujourd'hui partie du département « Stratégie et coordination » dirigé par un coordinateur stratégique et relevant des services du secrétaire communal. De cette manière, le service occupe une place centrale et agit de manière transversale. Cette place dans l'organigramme résulte d'un exercice vaste et intensif appelé OPTIFIT II (2011), qui entendait développer la gestion financière de la ville, et au cours duquel la gestion des subsides entrants a été abordée comme un cas spécifique. Cela a entraîné la création d'un centre de services communs concernant les subsides pour plus d'efficacité. »

¹ Cet article a été initialement publié dans la revue ECG-Impuls sous les titres suivants :

- « Kennismaking met de Gentse Dienst Strategische Subsidies » (2014/04 décembre)

- « Gent trekt de Europese kaart » (2015/01 mars)

Ils sont republiés avec quelques adaptations avec l'aimable autorisation de l'auteur et de ECG-Impuls. ECG-Impuls est la revue de l'asbl 'Expertisecentrum van Gemeentesecretarissen' et s'adresse aux secrétaires communaux ainsi qu'aux membres de l'équipe de management.

Un exemple communal bruxellois

Les communes bruxelloises s'organisent aussi pour gérer les subsides. Ainsi de la commune de Schaerbeek, qui tire les bénéfices de son service « subventions et partenariats » pour les projets européens et que Trait d'Union avait rencontrée.

Lire « Schaerbeek : énergie et énergétique », in Trait d'Union 2014-05, disponible sur www.avcb.be

Comment fonctionne-t-il ?

Mieke Van Loo : « Le service compte actuellement 12 membres du personnel et un directeur. Une équipe de 5 « subsidiologues » sert de pont entre les programmes de subsides (européens mais aussi fédéraux et flamands) d'une part et les politiques communales d'autre part. Ils s'informent donc des programmes (« centre de connaissances »), les relient - si c'est possible et opportun - aux objectifs du plan pluriannuel stratégique (« intermédiaire ») et accompagnent les services dans la préparation d'une demande (« support »). Un back-office financier apporte son soutien pour la budgétisation du projet et sa transposition dans le budget communal, se charge du support financier administratif et veille au respect des normes d'audit. Un projet de subside n'est toutefois jamais réalisé sans la connaissance et l'expertise des services politiques. Leur apport est essentiel pour la réussite d'un projet.

Le profil du directeur n'est pas uniquement financier, bien que le terme subsides suggère le contraire. Les compétences stratégiques et de conceptualisation sont au moins aussi importantes, tout comme la capacité de réseautage, non seulement en fonction de l'obtention de subsides auprès des pouvoirs subsidants, mais aussi au sein de la propre organisation et avec les collègues d'autres villes en Belgique ou à l'étranger. Et l'efficacité du réseautage dépend aussi de la connaissance de son organisation, sa stratégie et des opportunités. »

Quelle est la valeur ajoutée d'un service dédié ?

Mieke Van Loo : « Sans vouloir remettre en question la valeur d'une consultance sérieuse, Gand plaide plutôt pour la constitution d'une expertise interne. Quiconque connaît le fonctionnement d'une commune ou d'une ville peut réagir de manière plus efficace aux opportunités de subside et connaît les manières adéquates de mettre un projet sur pied. Construire une relation de confiance avec les services et suivre de près leur travail fait partie des tâches du subsidiologue. La nomination d'un tel responsable peut également être bénéfique pour les villes et communes plus petites. Encore plus que dans les grandes villes et communes, il s'agira toutefois de se concentrer et de faire des choix clairs et bien étudiés. De même, ces villes et communes plus petites doivent également tenir compte du fait que travailler avec des subsides requiert des adaptations au niveau de l'administration communale : suivi financier, audit, communication, multilinguisme, ... »

Et en Région de Bruxelles ?

Le Groupe de Travail Subventions a élaboré un vade-mecum synthétisant sa réflexion sur la structuration et la professionnalisation de la gestion des subsides dans nos communes. L'AVCB était impliqué dans cette réflexion. Une formation destinée aux « subsidiologues » a été développée en partenariat avec l'ERAP.

Retrouvez ce Vadémécum sur www.avcb.be > chercher un subside > toolbox subsides

« L'adhésion politique est aussi indispensable : outre l'argent, il s'agit également d'apprécier la grande valeur de l'acquisition de connaissances, des nouvelles idées et des contacts, de l'effet de levier qui voit souvent le jour avec les projets subventionnés ... À Gand, des coopérations européennes, qui requièrent logiquement des gens et des moyens, bénéficient d'une large adhésion, et ce, en particulier grâce à la position clé occupée depuis quelques années par le bourgmestre Daniël Termont dans le réseau de villes européennes Eurocities (réseau comptant environ 130 grandes et moyennes villes européennes). »

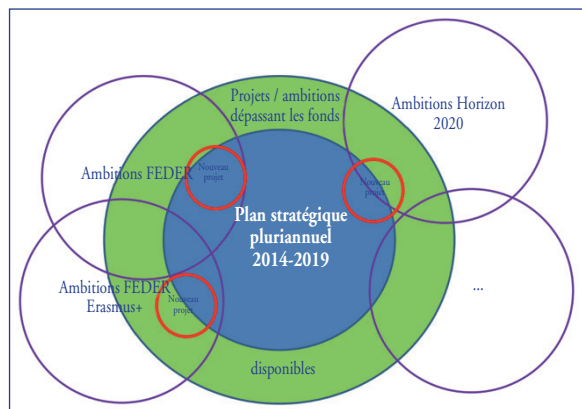
Comment préparez-vous vos projets ?

Mieke Van Loo : « Au fil des ans, le service gantois des subsides a développé et professionnalisé son fonctionnement. Une carte des programmes importants pour la ville a été dressée et ces programmes sont mis à jour régulièrement. Gand s'appuie notamment sur la VLEVA (Vlaams-Europese Verbindingsagentschap) comme source d'information sur les différents programmes. »

Et en Région de Bruxelles ?

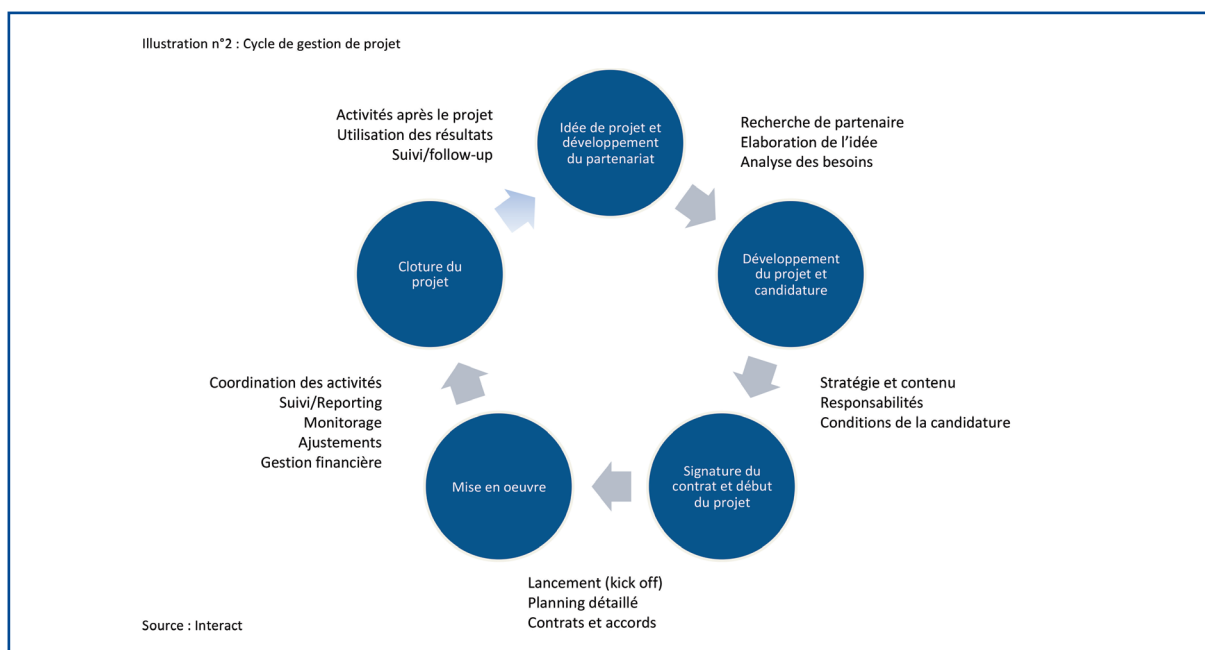
Via notre base de données subsides, l'AVCB offre un service similaire d'information sur les subsides européens spécifiquement adapté aux communes bruxelloises. Les liens avec les objectifs prioritaires du planning pluriannuel local sont ensuite recherchés.

www.avcb.be > chercher un subside



« Ce matching est essentiel au début d'une nouvelle période politique, mais une vigilance et une adaptation permanentes sont nécessaires. Clef d'un projet réussi, la correspondance entre les objectifs communaux et européens, clef est conceptualisée sous la forme d'une matrice. Cet exercice prend, certes, beaucoup de temps, mais est instrument pratique pour ne pas perdre de vue les priorités. La matrice est régulièrement mise à jour et constitue également un outil de monitoring utile, pour identifier les projets pour lesquels il existe ou non déjà des subsides ou pour identifier les champs encore inexploités ... La matrice résulte de renseignements détaillés pris auprès des services car leur association en amont permet une plus grande adhésion durant l'exécution d'un projet. En outre, l'outil accélère par la suite le processus décisionnel en vue de libérer le temps, les gens et les moyens nécessaires. »

Illustration n°2 : Cycle de gestion de projet



Source : Interact

Et pour la recherche de partenaires ?

Mieke Van Loo : « Pour la plupart des projets de subsides européens, des partenariats sont nécessaires. Quiconque veut prendre la tête d'un projet européen peut choisir d'assumer le rôle de lead partner, mais il convient de ne pas se lancer à la légère. Un lead partner est en effet responsable de l'ensemble du partenariat et est le seul interlocuteur pour le pouvoir subsidiant. Le lead partner assure le bon déroulement du projet complet, coordonne les partenaires, veille à ce que les objectifs fixés soient atteints et les moyens financiers employés. Les organisations qui en sont à leur premier essai choisiront de préférence un rôle de partenaire plus modeste.

La recherche de partenaires prend du temps. Il ne s'agit pas d'en rassembler le plus grand nombre, mais bien de trouver les partenaires les plus appropriés qui peuvent apporter une expertise spécifique au projet et offrir une plus-value évidente. Pour pouvoir constituer un partenariat de qualité, il est nécessaire de développer un réseau varié et étendu. La participation à des sessions d'information, des project development workshops, des événements de réseautage ... est indispensable pour mettre sur pied des partenariats crédibles et solides. Quiconque effectue ses premiers pas dans le monde des subsides européens limitera de préférence d'abord son rayon d'action avant de l'élargir progressivement à mesure que l'expérience augmente.

Le choix de répondre à un appel à projets ou d'adhérer à un partenariat de projet dépend de nombreux facteurs. À Gand, on utilise un cadre d'évaluation pondérant différents critères : l'inscription du contenu de l'appel ou de l'idée de projet dans la stratégie, la plus-value évidente du partenariat, l'ancrage dans l'organisation, l'expérience du programme de subsides, les exigences de rapport, la faisabilité en termes de timing et au plan financier... Le projet ne reçoit le feu vert que si l'évaluation finale est positive. »

Abordons enfin le volet financier...

Mieke Van Loo : « Un financement adéquat évite les surprises désagréables lors de l'exécution du projet. Il faut tenir compte du fait que la plupart des projets exige un apport propre des partenaires ; c'est ce que l'on appelle le cofinancement.

À Gand, nous utilisons un tableau financier qui nous donne une vue d'ensemble des coûts et bénéfices d'un projet. Ce tableau nous permet de convertir le budget du projet dans celui de la commune. Il ventile le budget du projet subventionné sur les années, les services et les types de frais. Il fait

l'inventaire du cofinancement et des dépenses supplémentaires. L'utilisation du tableau est obligatoire pour les projets de subsides dans lesquels les budgets sont répartis sur plusieurs départements et quand, en fonction du projet, une nouvelle demande de personnel est effectuée.

Dans la plupart des programmes de subsides, les dépenses doivent être préfinancées et le subside n'est obtenu qu'à un stade ultérieur. Cela peut constituer un obstacle, surtout dans les périodes financièrement difficiles. Pour le surmonter, Gand a institué un fonds de préfinancement, géré par le service des subsides stratégiques, et qui comprend donc des crédits de dépenses et de recettes qui sont utilisés entre l'approbation d'un projet et la disponibilité des crédits subventionnés. Lorsque le subside est reçu, ce fonds est alors apuré jusqu'au niveau initial. Il s'agit aussi bien de crédits d'exploitation que de crédits de personnel. »

Conseilleriez-vous, pour terminer, l'engagement européen ?

Mieke Van Loo : « L'histoire européenne reste une histoire de 'believers' et 'non-believers'. Cependant, nous constatons qu'à une époque de pénurie financière, et quelles qu'en soient les motivations, l'intérêt pour les programmes européens est croissant. Mais ces derniers exigent de voir leurs objectifs atteints et les projets réalisés. Une bonne préparation peut faire la différence. Pour notre part, nous pensons qu'après avoir surmonté une peur injustifiée, chacun peut en retirer satisfaction.

Outre les moyens, expériences, visions, contacts... supplémentaires, le développement d'une expertise propre en la matière assoit la réputation de sa commune. La collaboration européenne braque en effet des projecteurs sur votre organisation et augmente votre crédibilité... Ce qui crée de nouvelles possibilités et un effet domino : un projet en amène un autre, les contacts débouchent sur de nouveaux contacts ...

La coopération européenne élargit les connaissances, le réseau, le rayon d'action et surtout la vision. Nous concluons donc que la coopération européenne n'est pas évidente, mais porte assurément ses fruits à long terme. »

Plus d'info

Désormais disponible sur www.avcb.be, la brochure « Des projets européens pour ma commune » s'adresse spécifiquement aux communes bruxelloises.