

## SCHAERBEEK : CENTRALISER LES SUBSIDES POUR PLUS D'EFFICIENCE

*Rencontre avec Mélanie Rasquin, Coordinatrice du Service Subventions & Partenariats, et Julio Diankenda, Coordinateur du projet "Plateforme Subventions" au Service Subventions & Partenariats, à la Commune de Schaerbeek à propos de l'expérience schaarbeekoise de gestion des subsides et de la plateforme de coopération entre communes.*



*Schaerbeek a mis en place une cellule spécialisée dans la recherche et la gestion de ses subsides. D'où est né ce projet, pourquoi a-t-il pris cette forme, comment fonctionne-t-il et quels en sont les atouts ?*

**Mélanie Rasquin :** « la commune a créé en 2003 le département du Développement Stratégique et Durable dans l'idée de rassembler tous ses services à vocation transversale, c'est-à-dire la mobilité, l'écoconseil, l'informatique, la communication, la prévention et évidemment les subsides. A l'époque, le concept de **transversalité** n'allait pas de soi pour les institutions communales, traditionnellement organisée plus verticalement.

Pourtant, cette logique a émergé de la constatation qu'une organisation transcendant les frontières des services aboutissait à une meilleure gestion des subventions. C'est donc bien une question d'efficacité qui a motivé le choix communal.

A l'époque, le Collège a donc clairement opté pour une centralisation en confiant à un seul service le soin de chercher et gérer les subsides. Remarquons cependant que, pour certains types de subsides, Schaerbeek travaille de manière similaire au modèle molenbeekoïse, qui consiste au contraire à laisser à chaque service le soin de gérer les projets et les subsides de ses matières : c'est ainsi le cas pour les contrats de quartier schaarbeekoïse, via l'asbl RenovaS. Cette asbl gère directement les volets technique, administratif et financier. La particularité de ces projets et de leurs subventions est un calendrier s'étalant sur plusieurs années. Un raisonnement similaire a conduit la Ville de Bruxelles à laisser la gestion opérationnelle et financière des subsides de prévention à asbl Bravvo. Le modèle Schaarbeekoïse de gestion centralisée et de service pivot fonctionne par contre bien pour tous les projets « ponctuels ».

Mais in fine, le choix de l'un ou l'autre modèle relève des options politiques décidées par la majorité et éclairées par le Secrétaire communal.

Au niveau politique, nous travaillons **en collaboration avec nombre d'échevins**, en fonction des dossiers : l'enseignement, la mobilité, l'aménagement du territoire et les travaux publics, la prévention, l'égalité des chances, et bien entendu les finances. Mais la tutelle générale revient au Bourgmestre. Ainsi, un projet de construction scolaire nous verra d'une part chercher les subsides communautaires adéquats, et d'autre part travailler avec les services et échevinats des travaux publics mais aussi ceux de l'enseignement communal. Et quand la Région décide de soutenir les infrastructures sportives, nous allons rencontrer le service des infrastructures et celui des sports.

Schaerbeek a développé une **politique active de recherche de subsides**. Au niveau politique, cette ligne avait été discutée lors de l'élaboration de la note de politique générale. La clarté de la volonté politique est un facteur important.

La cellule en charge des subsides vient en **support des autres services**, non pas pour prendre leur dossier, mais pour les soulager de la partie relative à l'obtention de financements externes. Cela permet justement aux porteurs de projets de se concentrer sur ces derniers, sans devoir chercher les moyens afférents, recherche pour laquelle leur expertise pourrait se révéler plus limitée.

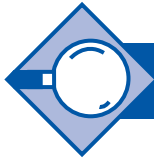
Prenons l'exemple d'un projet urbanistique. L'architecte en charge du dossier ne devra plus chercher les moyens externes de financement pour son dossier. En s'adressant à la cellule subsides, nous venons en appui pour effectuer cette partie du travail, ce qui permet à l'architecte de se concentrer sur son cœur de métier. Cette répartition du travail et de l'expertise permet d'optimiser l'obtention des subsides.

Au fil du temps, les autres services s'adressent de plus en plus spontanément à nous pour demander si des subsides existent en relation avec un projet qu'ils entendent développer. »

*Quelle compétence devez-vous développer et quelles conditions doivent être remplies pour voir un tel service fonctionner ?*

**Mélanie Rasquin :** « la **communication** est essentielle, **tant en interne qu'en externe**. Je veux dire par là que nous devons tisser un réseau relationnel fort.

Et notamment au sein même de la commune, pour trouver notre place sans que les autres services n'aient l'impression de se voir délestés de leurs prérogatives. En 2003, certains services ont ainsi pu se méfier de notre arrivée. Quoi de plus normal et de plus humain, nous bouleversons le schéma établi. De là, la nécessité de se faire connaître, de rassurer, de montrer en quoi nous venons en appui et non en remplacement. Notre travail n'a de sens que s'il amène une valeur ajoutée.



La **communication externe** est également très importante. Obtenir l'info nécessite entre autre de bien connaître les intervenants, les services, les réseaux. Plusieurs années sont nécessaires à construire et entretenir son réseau, et pour bien maîtriser l'information relative aux subsides et les rouages d'un montage de projet.

Le **profil du subsidiologue** dépend de la manière dont son service est organisé par la commune. Selon un modèle de gestion intégrée comme à Molenbeek ou de service pivot comme à Schaerbeek, les attentes seront bien distinctes. A Schaerbeek, nous ne nous occupons pas du fond des dossiers, mais uniquement de leur financement. J'y vois un avantage qui est pour la Région de ne devoir parler qu'à un seul interlocuteur à la commune.

Pour revenir au profil, notre service est composé de personnes aux formations de base qu'on penserait a priori éloignées de ce métier : deux politologues et une historienne.

Ce métier demande de la **rigueur**, un **esprit de synthèse**, une **capacité à communiquer** (il faut se faire comprendre), une **très bonne organisation** car on gère de nombreux projets avec chacun leur calendrier propre et leurs deadlines non négociables. C'est un travail de planification poussée. Comme on travaille beaucoup avec d'autres services (ex ; infrastructure, enseignement, etc.), il est indispensable de bien **comprendre les façons de travailler de ses collègues**. Nous servons souvent de référent aux autres services qui s'adressent à nous pour voir ce qu'ils doivent précisément faire pour remplir le dossier ou dans quel délai ils doivent répondre.

Au rang des conditions essentielles à la réussite de l'implémentation d'un service chargé de traquer, sécuriser et gérer les subsides dans une organisation qui, jusque-là en serait dépourvu, je pointerais l'**appui sans réserve par la hiérarchie**, c'est-à-dire tant par le Collège que par le Secrétaire communal. Et pour ce faire, il faut que ces derniers soient eux-mêmes convaincus de la pertinence de cet apport. »

### *Quels sont les montants en jeu ? Et à quoi sont-ils destinés ?*

**Mélanie Rasquin** : « je suis arrivée en 2011, à un moment où le service était désormais bien implanté et accepté.

Avant 2003, la commune n'avait pas une idée claire de la quantité ou du montant des subsides qu'elle percevait. Depuis lors, nous connaissons mieux ces données financières. Ainsi, **Schaerbeek gère pour environ 43 millions de subsides d'enveloppe globale**<sup>1</sup>. Et même plus si on ajoute, nous l'espérons, les rentrées issues du programme européen Feder.

### **Dernière minute**

Après la tenue de cette interview et à finalisation de ce numéro, nous apprenons par le discours du Ministre-Président à l'occasion de la Fête de l'Iris que le Gouvernement bruxelloise décidait très prochainement de la répartition des subsides européens Feder.

La plus grande partie de ces montants est affectée à des investissements d'**infrastructure**. Et quoi de plus normal : de nombreux subsides concernent ce type de dépense, pensons ainsi au Programme triennal

d'investissement de la Région, aux investissements dans les écoles soutenus par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Mais on peut aussi trouver des fonds pour d'autres politiques : ainsi de la cohésion sociale soutenue par la Politique des Grandes Villes du niveau Fédéral. »

## **UN GROUPE DE TRAVAIL INTERCOMMUNAL RELATIF AUX SUBVENTIONS**

**Julio Diankenda** : « Le Groupe de travail intercommunal relatif aux subventions (GTS) a été mis en place en 2010. A la base, l'idée, soutenue par les communes de Molenbeek et d'Anderlecht, venait de Schaerbeek, qui a fait appel à l'AVCB pour épauler sa démarche.

En outre, la Région avait dans sa Déclaration politique<sup>2</sup> indiqué vouloir soutenir des collaborations entre les communes, notamment pour le partage de leurs moyens et de leurs expertises. Nous rentrions donc parfaitement dans le cadre régional et avons pu bénéficier d'un subside de fonctionnement permettant de coordonner ce groupe de travail.

Après avoir posé un **diagnostic** évaluant la gestion par les communes des subventions, le réseau a entamé ses travaux par une série de **constats et de recommandations** remontées tant aux communes qu'à la Région elle-même, afin d'améliorer la mécanique des subsides au niveau local.

Ensuite, au fil du temps, quatre groupes de travail thématiques ont spécialisé et commissionné le travail du GTS. »

### *Quels sont les spécialisations de ces groupes thématiques ?*

**Julio Diankenda** : « le premier est celui relatif aux métiers de subsidiologue. Il étudie les structures internes aux communes pour bien cerner les divers modèles de gestion et chercher des pistes pour améliorer la gestion des subsides. Son but est de professionnaliser cette gestion, pour mieux asseoir ce nouveau métier. En termes de résultats, il a produit une définition des modèles de gestion, une définition de profils de fonction type du subsidiologue et va publier un vade-mecum, qu'on retrouvera bientôt sur [www.avcb.be](http://www.avcb.be).

Et nous travaillons actuellement à la mise en place d'un module de formation à notre métier, qui serait assurée par l'ERAP, sans doute en 2016, et pour lequel nous établissons le cahier des charges.

Le deuxième groupe s'attarde au réseau à établir entre les communes et le pouvoir subsidiant principalement régional. Il entend identifier les bonnes pratiques ou relever, au contraire, les expériences moins concluantes des relations entre communes et pouvoirs subsidants (BPL, Bruxelles Environnement, BDU, ...). Il adresse des recommandations à ces derniers pour optimiser leur cadre de coopération. Le travail sur les subsides est très collaboratif et la notion de réseau regroupant ces acteurs prend tout son sens.

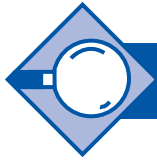
Fin mars 2015, une séance plénière donnait ainsi l'occasion aux pouvoirs subsidants régionaux<sup>3</sup> de livrer leurs perceptions des relations aux subsidiés. L'ensemble de ce travail permet de graisser les rouages des procédures.

Cette année verra se terminer le financement du GTS par la Région.

<sup>1</sup> Cette somme couvre la période budgétaire 2013-2015.

<sup>2</sup> Les collaborations intercommunales reviennent à plusieurs reprises dans le discours régional. Avant la création du GTS, on peut ainsi relever la Déclaration politique régionale de 2006-2007 qui, dans la foulée des élections communales alors récemment tenues, indiquait : « Il faut une intensification des collaborations intercommunales et de la collaboration des communes avec d'autres acteurs de la vie régionale, de manière à réduire, peut-être, certains coûts » (Compte-rendu intégral n°1, session 2006-2007, p. 37).

<sup>3</sup> BDU, BPL, BE et Cocof.



Mais nous cherchons à pérenniser ce type de collaboration. Nous tentons de faire perdurer le réseau associant Région et communes pour 2016. Actuellement, quatorze communes en font partie et lors de la dernière réunion plénière, nous avons même atteint dix-huit communes présentes, ce qui prouve la pertinence et l'utilité de ce projet. Il serait dommage de le voir s'arrêter. Nous cherchons encore comment le prolonger.

Le troisième groupe thématique s'est attaché aux outils. Il est impulsé par Saint-Josse-ten-Noode en la personne de Nathalie Ista, avec la collaboration active de l'AVCB. Dans ce métier encore en plein développement, les communes et leurs subsidiologues ont besoin de procédures et dispositifs pour gérer au mieux l'information mais aussi la planification et enfin l'évaluation des subsides. Aussi, l'identification, la modélisation, la conception, la mise en forme, la classification, l'uniformisation et le partage des outils sont-ils essentiels à la professionnalisation de notre métier.

Au début de 2014, nous avons mis en ligne sur [www.avcb.be](http://www.avcb.be) une boîte à outils, dite « Toolbox », regroupant le résultat de nos travaux en la matière. Et celle-ci s'enrichit depuis lors. Nous travaillons ainsi actuellement aux instruments d'évaluation.

Enfin, un quatrième groupe de travail faisait partie du GTS, mais a fini par en sortir en 2014 pour évoluer dorénavant en toute autonomie. Ce groupe concernait la recherche d'opportunités de financements européens et s'était créé sur le constat du faible taux de participation des Bruxellois aux nombreux projets initiés et soutenus par l'Europe. Peut-être est-ce dû à l'absence de représentants bruxellois locaux auprès de l'Union Européenne. Notre proximité nous dessert dans ce cas-ci, puisque nombre d'autres collectivités locales étrangères ont investi dans une représentation à Bruxelles, avec notamment des conseillers à même de les aider à monter des projets. On a alors cherché à stimuler la participation bruxelloise. Au fil de rencontres avec divers interlocuteurs, nous avons mieux pu cerner l'ampleur de la matière et avons décidé de sortir cette thématique du GTS. Ainsi, en 2014, Molenbeek a repris la gestion de ce groupe tout en déléguant la direction pratique à l'AVCB, laquelle a mis sur pied une cellule spécifique dirigée par Mme Camille Lépinay. Enfin, pour cette année 2015, le Groupe de Travail Europe est entièrement géré au sein de l'AVCB. »

**Mélanie Rasquin :** « Schaerbeek a bénéficié entre 2010 et 2013 de fonds européens par le biais du programme Interreg 4C, qui vise à l'échange de bonnes pratiques entre villes relativement à la gestion du développement durable au niveau local.

### Plus d'info

Si Interreg 4C est terminé, d'autres appels Interreg sont repris sur la base de données des subsides sur [www.avcb.be](http://www.avcb.be)

Pour l'expérience en projets européens d'une commune, voir l'interview de Mélanie Rasquin et David Neuprez « Schaerbeek : énergie et énergétique », parue au Trait d'Union 2014-05

Nous nous sommes rendu compte de la spécificité de la gestion de financements européens. La complexité des règles et la spécificité des réseaux impliquent, selon moi, l'engagement d'un subsidiologue spécifique. Générant une forte compétition, les appels à projets européens connaissent dès lors des taux de succès plus réduits. Il faut donc soigneusement préparer son dossier. D'autres barrières existent, tels les montants ou le fait que la langue de travail soit l'anglais, ou qu'il faille s'adosser à des partenaires d'autres pays et donc développer un réseau relationnel adéquat. Ces compétences spécifiques justifient la spécialisation d'un conseiller. Le retour sur investissement est sans doute plus facile pour les subsides « nationaux ».

Pour autant, je ne veux pas décourager les communes d'investir dans l'Europe : il y a tout un champ de possibilités, notamment en développement durable ou en performance énergétique, deux cas où les dossiers sont clairement accessibles aux communes. Et de surcroît, nombre de villes européennes recherchent un partenaire bruxellois, qui est perçu comme un avantage dans leur dossier de candidature. Je conseillerais aux communes de construire petit à petit leur réseau européen, et de s'adosser au début à un projet mené par un partenaire extérieur, puis seulement de se lancer à leur tour. »

### Et l'après GTS ?

**Mélanie Rasquin :** « la Région a financé pendant cinq ans nos travaux. En termes de bilan, le plus visible est sans doute la boîte à outils, les recommandations, le vade-mecum et la formation qui sera proposée par l'ERAP début 2016, qui permettront aux communes de professionnaliser leur gestion.

Mais nous souhaiterions pérenniser cette collaboration, notamment pour proposer une assistance technique pour aider les communes désireuses de développer un type de gestion centralisée en leur faisant profiter de notre expérience. »



Propos recueillis par Philippe Delvaux

### Plus d'info

Julio Diankenda, Coordinateur du projet  
"Groupe de Travail Subventions" : [jdiankenda@schaerbeek.irisnet.be](mailto:jdiankenda@schaerbeek.irisnet.be)

Mélanie Rasquin : Coordinatrice du Service Subventions & Partenariats, commune de Schaerbeek : [mrasquin@schaerbeek.irisnet.be](mailto:mrasquin@schaerbeek.irisnet.be)

Etienne Van den Hove, base de données Subsides à l'AVCB :  
[etienne.vandenhove@avcb-vsgeb.be](mailto:etienne.vandenhove@avcb-vsgeb.be)

Camille Lépinay « Projets européens » à l'AVCB :  
[camille.lepinay@avcb-vsgeb.be](mailto:camille.lepinay@avcb-vsgeb.be)