

SPEI – service programmes européens et internationaux



Renforcement des capacités communales dans la
recherche et la gestion de financements
européens & internationaux à Schaerbeek

En bref

- **Commune, couverture géographique** : Schaerbeek
- **Sujet** : subventions et partenariats européens
- **Objectif(s), nature du projet** :
 - Professionnalisation de l'administration dans l'accompagnement, la recherche et la gestion de subventions et projets européens (les opportunités sont nombreuses mais les procédures sont complexes)
 - Rechercher et garantir des moyens supplémentaires pour le développement de politiques publiques et de projets innovants répondant aux enjeux locaux ;
 - Permettre la montée en compétence des services (via des projets d'échange de bonnes pratiques notamment)
 - Promouvoir l'innovation dans les pratiques communales, dans un contexte socio-économique assez tendu et complexe
 - Élargir les perspectives et les possibilités de développement des projets communaux
 - Élargir ces projets à une échelle régionale et internationale, renforcer la transversalité au sein de l'administration et les liens avec les administrations régionales
- **Périmètre** du projet : administration communale (support à l'entièreté de l'administration)
- **Bénéficiaire(s)** direct(s) et indirect(s), profil :
 - Les agents communaux (en priorité des agents qui ont pour mission la gestion de projets, notamment la gestion du territoire p.ex. en charge du développement durable, de la revitalisation des quartiers, de l'intégration des migrants).
 - De par le développement des compétences en gestion de projets et la mise en œuvre de projets innovants, l'ensemble des citoyens sont également les bénéficiaires directs de cette bonne pratique.
- **Budget** : le budget peut être variable en fonction des besoins et ambitions d'une administration communale. Pour Schaerbeek, le budget inclut : le salaire d'une personne experte dans le développement de projets européens avec 5 ans d'expérience, un diagnostic territorial pour identifier une stratégie de participation aux projets européens (one shot 50.000 euros), l'inscription à des réseaux européens ouvrant des opportunités de partenariat (cela dépend des priorités et besoins de la commune), les déplacements (5.500 euros par an, pour la chargée de mission et les agents participant à la dynamique), le catering (1.000 par an), traduction (...)
- **Eventuel(s) subsides** : le poste peut être financé en partie par un ou plusieurs subsides européens obtenus au fur et à mesure
- **Ressources** : un.e ETP entièrement affecté.e à la mission « programmes européens et internationaux » (on déconseille fortement un profil multi-casquettes) + la supervision de la hiérarchie pour le suivi stratégique et opérationnel
- **Equipe pilote** : département Subventions et Partenariats de la commune
- **Partenaire(s) et autre(s) partie(s) prenante(s)** : les autres services communaux (leur adhésion / coopération est cruciale), les réseaux européens avec qui la commune travaille (par ex. Energy Cities, Polis et ICLEI), le réseau régional (Bruxelles mobilité, Bruxelles environnement, Brussels international, Brulocalis...)
- **Période concernée** : la mission a démarré en mai 2019.

Processus

Étapes

- Réalisation d'un diagnostic approfondi pour identifier les thématiques pertinentes à la fois au niveau communal et européen
- Rédaction d'un « cadastre » des projets subsidiés par l'UE
- Formulation de constats et recommandations
- Développement d'une stratégie en 4 axes qui sont complémentaires et à mettre en œuvre simultanément, à savoir :
 - o Information et sensibilisation (informer les différents services, le Codir et le Collège sur l'actualité européenne au sein de l'administration, les opportunités et les exigences des projets européens) ;
 - o Renforcement de compétences (développer des compétences spécifiques à la gestion de projets européens, avec un volet formation) ;
 - o Veille stratégique (surveiller les opportunités de financement et évolutions des politiques européennes) ;
 - o Visibilité externe de la mission (assurer une communication efficace, tant en interne qu'en externe) et développer le réseau national et international de la commune.

Facteurs clés de succès

- Le soutien hiérarchique : appui des autorités administratives et politiques, y compris l'attribution de budgets spécifiques pour mettre en œuvre les missions du service ;
- L'instauration d'une nouvelle culture de travail, permettant d'avoir une vision commune et de procéder par étapes intermédiaires (notamment en commençant par des petites opportunités de financement) ;
- L'adhésion des services : assurer que les opportunités de financement européen répondent aux besoins et aux missions des services concernés, et vérifier leur adhésion continue ;
- Développement d'un outil d'analyse des opportunités ;
- Validation collégiale : passage systématique au Collège pour validation des démarches avec une stratégie de développement de projet clairement définie ;
- Réseautage : construction progressive du réseau européen de la commune.

Pièges

- Précipitation : éviter de vouloir aller trop vite sans améliorer le processus de travail ;
- Adhésion insuffisante des autres services : il est important d'assurer l'adhésion de tous les services porteurs, avec des rôles et tâches clairement définis dès le développement et la remise de la candidature (une note est transmise au Collège pour chaque opportunité de financement) ;
- Le cofinancement du salaire des personnes affectées aux projets européens peut être un piège mais aussi une opportunité car cela permet de couvrir des salaires sur fonds propres (la partie co-financement est assurée sur fonds propres communaux et la commune doit soigneusement suivre les indications de programmes européens pour justifier son apport) ;
- Les réseaux passifs : éviter de s'appuyer sur des réseaux qui ne fournissent pas beaucoup d'opportunités concrètes de partenariat ou qui ne sont pas suivis en interne (pour manque de temps et/ou d'intérêt).

Contraintes

Bonnes pratiques – partenariats européens – Schaerbeek

- Compatibilité des procédures : alignement des procédures communales et européennes, notamment au niveau budgétaire ;
- Connaissance de la machinerie communale : compréhension approfondie de la machinerie communale pour assurer la compatibilité avec les règles & procédures européennes ;
- Exigences du bailleur : les contraintes des bailleurs européens (ainsi que les bailleurs régionaux qui démontrent une tendance claire à s'aligner sur l'exigence des procédures européennes) deviennent de plus en plus strictes (impact de l'UE sur les pratiques nationales en matière de gestion et de suivi des subventions et donc intérêt évident de professionnaliser l'administration communale) ;
- Investissements à réaliser par la commune : les subsides européens financent rarement les infrastructures (le FEDER étant une exception) ;
- Ressources humaines : nécessite au moins un.e ETP affecté entièrement à la mission.

Enjeux

- Positionnement d'une administration communale dans un contexte fédéral et européen multiniveaux ;
- Enjeux multifactoriels comme le développement urbain, pouvant bénéficier de subventions européennes pour des initiatives telles que les communautés d'énergie ou les quartiers à énergie positive (qui ne sont pas financées par la région/ le niveau fédéral) ;
- Transversalité des équipes : développement de projet pluridisciplinaires où chaque membre apporte des compétences et expertises spécifiques ;
- Capacitation : les projets européens permettent de répondre à des enjeux locaux qui deviennent de plus en plus complexes et pour lesquels les services communaux ne sont pas toujours suffisamment outillés pour pouvoir y répondre de manière adéquate.

Résultat(s) et impact

Le service est un succès dans la mesure où il y a une stratégie claire qui est mise en œuvre et évaluée régulièrement. On constate également une augmentation du nombre d'agents qui sont inscrits à la newsletter du SPEI et qui participent aux formations ou aux échanges. Une vingtaine de dossiers de candidature ont été soumis depuis la création du SPEI, avec une intensification des projets sélectionnés. Il y a un cercle vertueux qui se met en place dans le domaine des projets européens au sein de l'administration et au niveau de la visibilité européenne de la commune de Schaerbeek.

Impacts : montée en compétences des agents (capacitation), enrichissement des pratiques communales (innovation), impact positif sur le territoire et sur la population.

Durabilité de la pratique : tant que le soutien hiérarchique et les budgets sont présents, le SPEI s'inscrit dans la durée de la vie administrative de la commune.

Lien : [Building your funding strategy - a participatory approach to territorial diagnostics and opportunity mapping | Portico \(urban-initiative.eu\)](#)

Personne(s) de contact pour plus d'informations : Maria-Giovanna ZAMBURLINI (mzamburlini@1030.be) et Mélanie RASQUIN (mrasquin@1030.be).

Auteur : Davide LANZILLOTTI, conseiller projets européens, 09/07/2024