



Marianne DEMAISON

marianne.demaison@administrateur-inet.org



Sarah DESCARGUES

sarah.descargues@administrateur-inet.org



Pascale LEFEBVRE

pascale.lefebvre@administrateur-inet.org

DÉPARTEMENT DE L'ESSONNE



**MODÉLISER ET SÉCURISER
LE PROCESSUS DE
SUBVENTION, UN GAGE
D'EFFICACITÉ DE
L'ACTION PUBLIQUE**

Tuteurs au sein de la collectivité :

→ Sylvain CHANZY

Secrétaire général ressources –
DGA Territoires et mobilités

→ Carine HENNEBELLE

Directrice de la citoyenneté, de la
jeunesse, et de la vie associative

UN CONTEXTE DE MODERNISATION

L'Essonne, un territoire et une collectivité en mutation

Le Conseil départemental de l'Essonne s'est engagé dans plusieurs chantiers de transformation poursuivant des objectifs de modernisation des outils, de fiabilisation de la gestion, de simplification des procédures et d'amélioration des services aux usagers.

Des objectifs de sécurisation et dévolution des pratiques

La mission s'inscrit dans cette démarche globale d'harmonisation et de rationalisation des pratiques, avec les objectifs suivants :

- Analyser le rôle, les outils et l'organisation des guichets uniques ;
- Réfléchir à l'efficacité et à la pertinence des processus dans une perspective d'harmonisation et de simplification ;
- Evaluer l'identification des principaux risques et des points de contrôle ;
- Proposer un bilan des outils et pratiques de la collectivité et des préconisations,

Le champ d'investigation est large et transversal, ciblant tous les types de subventions (fonctionnement et investissement), à destination des associations, des personnes privées et des collectivités, à l'exclusion des « satellites ».

L'ADAPTATION AUX BESOINS DE LA COLLECTIVITE

Une analyse menée avec une volonté d'objectivité

Le diagnostic et les préconisations ont été construits à partir d'entretiens avec différents acteurs de la collectivité, de niveaux stratégiques et opérationnels. Il englobe le plus de directions possible pour évaluer les spécificités internes ou de politiques publiques et objectiver les informations.

Ce travail de collecte a été complété par l'immersion dans des services impliqués dans le processus de subvention.

Le diagnostic s'est appuyé sur un atelier "usagers" avec plusieurs associations et des entretiens avec des collectivités territoriales, ainsi que sur l'analyse de documents. Un « benchmark » a complété l'analyse pour pouvoir proposer une téléprocédure.

Une modélisation des procédures et du parcours usager adaptée à la collectivité

→ Une modélisation des processus et des organisations

La mission s'est attachée à formaliser le diagnostic des guichets uniques et de leur positionnement dans l'organisation ainsi que du processus global de subventionnement. Ce diagnostic a permis de valoriser les ressources dédiées tout en identifiant des marges de progression. La facilité une modélisation des procédures et du parcours usager, dans un souci de compréhension et d'objectivation des pratiques mais également d'identification des leviers d'amélioration.

→ L'identification du cadrage juridique

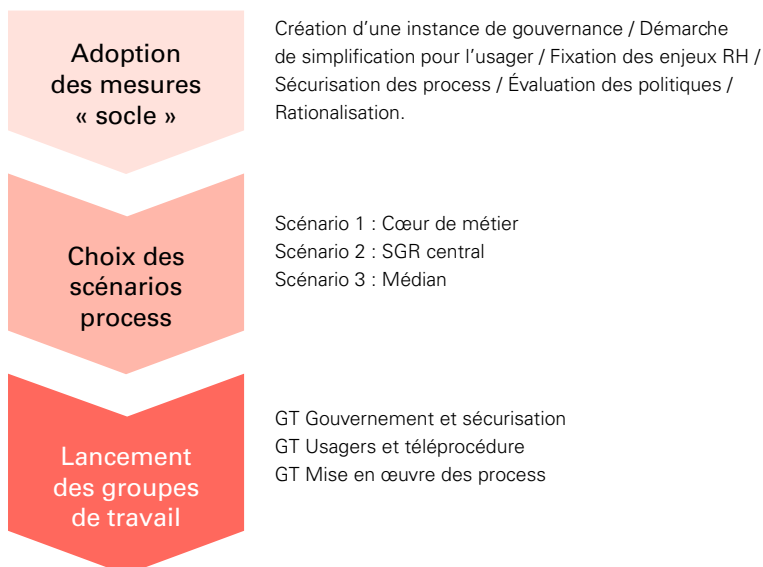
La sécurisation étant un des axes de la commande de la mission, des recherches particulières ont été menées sur les risques relatifs au subventionnement, particulièrement marqués pour les collectivités.

→ Le choix de propositions opérationnelles assorties de livrables

La mission a produit les livrables permettant de décliner rapidement l'ensemble des préconisations dans une perspective d'opérationnalité et d'aide à la décision : indicateurs de pilotage et de contrôle financier, matrice de convention et formulaire (incluant la liste des pièces à demander), plan de contrôle, charte du partenariat, tableau de suivi déclinable en fiche de suivi.

Trois scénarios organisationnels ont été proposés, non pour homogénéiser à tout prix, l'ensemble des pratiques de la collectivité, mais plutôt pour proposer plusieurs options permettant une appropriation plus aisée.

ÉTAPES DE DÉPLOIEMENT DES PRÉCONISATIONS



L'IDENTIFICATION DE PRATIQUES FAVORABLES À UNE POLITIQUE DE SUBVENTION OPTIMISÉE

Un enjeu central de simplification du parcours usager

La prise en compte des besoins des usagers constitue un enjeu majeur d'une politique publique de subventionnement, notamment dans sa dimension partenariale. Cela ne se résume pas à la mise en œuvre d'une téléprocédure, même si cela favorise la remise à plat des pratiques, au-delà de l'objectif initial de simplification des démarches.

Les partenaires doivent être associés à la conception des parcours mais également au test des dispositifs pour évaluer les conséquences pour les usagers.

Trois grands axes pour un subventionnement structuré et sécurisé

→ ORGANISATION ET FORMALISATION

La fonction subvention gagne à être pensée tant dans sa gouvernance globale que dans la structuration des procédures.

Gouvernance

Le positionnement de l'instance de gouvernance est variable mais ses missions peuvent être les suivantes :

- Analyse et production des données et indicateurs ;
- Mise en œuvre d'un calendrier homogénéisé ;
- Animation d'un réseau déconcentré de suivi de la fonction subvention et coordination d'une démarche qualité avec des référents désignés ;
- Conseil lors de la mise en place de nouveaux dispositifs.

Structuration des processus

La construction des différents scénarios de structuration doit reposer sur l'identification des étapes et des acteurs. Le choix d'harmoniser les procédures en adoptant un ou plusieurs scénarios est important. Pour autant, plusieurs modèles peuvent coexister sans que l'efficience soit obérée.

→ MOYENS MOBILISÉS

Ressources humaines

L'affectation des ressources humaines au traitement des subventions est difficilement objectivable. De fait, plusieurs fonctions métier peuvent être impliquées et se recouper. , les besoins relatifs à la relation partenariale sont très variables selon les dispositifs. Une approche uniquement centrée sur la rationalisation du nombre d'ETP serait donc inopérante.

En revanche, l'adaptation des compétences des agents à celles attendues, formalisées par exemple dans un répertoire des métiers, est importante. Elle permet d'identifier l'écart entre la situation actuelle et l'objectif, et nourrit la dimension prospective.

Rationalisation des outils

Lorsque des dispositifs se développent dans différentes directions, ils génèrent de nombreux outils qui font doublon et ne sont pas partagés.

En lien avec les agents concernés, il est donc indispensable de créer des outils-types dans un but d'harmonisation et de rationalisation des pratiques. Pour partager l'information, et éviter ainsi tout risque de contournement, ces outils-types sont mis à disposition des agents via des espaces collaboratifs.

SÉCURISATION ET ÉVALUATION

Sécurisation

Les objectifs suivis pour assurer la sécurisation doivent être les suivants :

- Garantir la mise en conformité des processus de versement de subventions avec la réglementation nationale et le règlement budgétaire et financier de la collectivité ;
- Prévenir la requalification d'une subvention en marché public ;
- Renforcer le suivi des financements croisés internes et externes ;
- Prévenir les risques de conflits d'intérêts.

Évaluation

La structuration de la fonction subvention implique la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation qui doit être portée au niveau de la collectivité.

Elle peut s'articuler autour des pistes suivantes :

- Expliciter le choix de la subvention comme support de la politique publique ;
- S'interroger sur les reconductions de subventions en évaluant l'atteinte de leurs objectifs ;
- Questionner la logique de guichet et reporter vers les appels à projets ;
- S'assurer de la cohérence des actions subventionnées dans une approche territorialisée.

PRENDRE EN COMPTE LES CONTRAINTES LOCALES POUR TRANSPOSER LA DÉMARCHE

Créer une fonction subvention pour sécuriser le cadre d'intervention

L'enjeu de rationalisation de la fonction subvention concerne potentiellement toute collectivité,

Les dimensions suivantes doivent en particulier être explorées :

- ➔ La réponse à l'enjeu de sécurisation juridique ;
- ➔ L'affectation de la ressource et son adéquation au besoin.

Utiliser la rationalisation de la fonction subvention comme levier

Favoriser la transversalité

La réflexion sur la façon dont sont instruites et délivrées les subventions permet de dépasser les logiques de « silo ».

Les instruments de transversalité les plus efficaces sont :

- ➔ Une instance de gouvernance, le reporting et l'évaluation ;
- ➔ La constitution et l'animation d'un réseau ;
- ➔ La création et l'adoption d'outils partagés.

Incarnar l'orientation usagers et la structurer

Plusieurs options peuvent être retenues pour mieux répondre aux besoins des usagers :

- ➔ Simplifier les démarches et les procédures ;
- ➔ Expliciter les points d'accès à l'information ;
- ➔ Solliciter la participation des partenaires.

La mise en œuvre d'une démarche qualité, même sans objectif de certification, peut :

- ➔ Mobiliser les agents et les partenaires ;
- ➔ Donner des clés méthodologiques

