

Profil de la société **VNG International**

Agence pour la
coopération internationale
de l'Association des
Communes Néerlandaises



Acquis à la cause du renforcement de l'administration locale démocratique dans le monde entier

VNG International a pour tâche principale de renforcer l'administration locale démocratique.

VNG International est une organisation dynamique qui assure annuellement la gestion d'une soixantaine de projets et programmes axés sur la décentralisation et le renforcement des capacités. VNG International soutient les communes, leurs associations et les instituts de formation dans les pays en voie de développement et les pays en transition.

VNG International a été fondé en 1993 pour exploiter l'expérience des communes des Pays-Bas et de leur association, VNG. L'organisation mère, VNG, a été établie en 1912, et avec 300 employés et les ressources d'une vaste expérience, c'est maintenant l'une des plus anciennes et des plus puissantes associations de communes au monde.

VNG International est établi au quartier général de VNG, où il peut facilement bénéficier du savoir, de l'expérience et des installations de VNG. L'organisation compte 40 employés à la Haye et dans 14 bureaux de projets internationaux. De plus, VNG International peut faire appel à des experts en matière d'administration locale, à travers un vaste réseau de professionnels tant aux Pays-Bas qu'à l'étranger.

Le travail de VNG International est financé en partie par les Ministères des Affaires étrangères et de l'Intérieur des Pays-Bas, l'Union européenne, la Banque mondiale et diverses agences de l'ONU.

L'approche de VNG International

VNG International commence toutes ces missions par une écoute attentive. Elle cherche à comprendre les besoins du bénéficiaire avant de proposer une structure et une approche pour la mission. La responsabilité du partenaire est bien entendu cruciale dans toutes les phases de l'étude et de la mise en œuvre du projet. Pour VNG International, le renforcement d'une administration locale démocratique requiert un travail à trois niveaux interdépendants :

- sur le plan individuel – formation et motivation du personnel communal et des représentants élus ;
- sur le plan organisationnel – conseils aux pouvoirs locaux sur leurs structures organisationnelles et leurs méthodes de travail.
- sur le plan institutionnel – adaptation des rapports financiers, des lois et des dispositions institutionnelles.

Un point d'intérêt important dans les activités internationales de VNG International est le renforcement des structures de soutien de l'administration locale, telles que les associations de communes et les organismes de formation. Cela contribue à ce que des structures locales solides restent en place après l'achèvement de projets, non seulement pour améliorer la durabilité des résultats du projet, mais aussi pour encourager la reproduction du projet par d'autres pouvoirs locaux.

Nos projets sont conçus pour être flexibles et ils fournissent généralement des incitations de processus à court terme sous la forme d'assistance technique, de formation, de voyages d'étude et de soutien financier.

L'approche de VNG International s'appuie sur :

- La coopération entre collègues
- L'établissement de liens institutionnels

› COOPERATION ENTRE COLLEGUES

La coopération entre collègues fait appel à des conseillers à court terme – généralement des membres de haut niveau du personnel de la commune et des représentants élus – qui collaborent avec leurs homologues chargés à l'étranger de tâches et de responsabilités similaires. Elle leur permet d'explorer et de mettre en œuvre des solutions aux besoins que l'on a identifiés dans les institutions bénéficiaires. Les partenaires qui adoptent cette approche de coopération entre collègues investissent dans les hommes et leur insufflent la confiance en eux-mêmes.

Fortement enracinée dans les pouvoirs locaux, VNG International peut recourir facilement au savoir-faire technique spécialisé de personnel communal et à l'expérience de maires, de conseillers municipaux et de chefs de services communaux. Ce mélange d'expérience technique et politique est souvent une condition essentielle du renforcement des pouvoirs locaux.



› CREATION DE LIENS INSTITUTIONNELS

La création de liens institutionnels ou « jumelage » est un autre aspect important du travail de VNG International. La longue durée inhérente aux rapports de jumelage permet l'approfondissement de la coopération de collègue à collègue. A mesure que les deux parties apprennent à mieux se connaître, confiance et réciprocité sont générées, accroissant l'efficacité.

VNG International a recours à la création de liens institutionnels avec de nombreuses autres associations de pouvoirs locaux et d'instituts de formation. Elle met aussi en œuvre plusieurs programmes visant à soutenir le jumelage institutionnel de communes néerlandaises avec des contreparties dans des pays en voie de développement ou en transition. Plus de 60% de toutes les communes des Pays-Bas déploient des activités de coopération internationale à travers 170 liens avec des pays en voie de développement, et 240 autres avec des pays d'Europe centrale et de l'Est.

L'expertise de VNG International

Le travail de soutien de VNG International se concentre sur huit terrains principaux :

- **Décentralisation et Relations entre Pouvoirs**
- **Gestion et Finances municipales**
- **Infrastructure et Prestations municipales**
- **Démocratisation et Gouvernance**
- **Renforcement des Capacités d'Associations**
- **Coopération municipale internationale**
- **Prévention de conflits, renforcement de la paix et reconstruction post-confliktuelle**
- **Subventions européennes et Développement de Projet.**

› DÉCENTRALISATION ET RELATIONS INTERGOUVERNEMENTALES

La décentralisation implique le transfert d'autorité, de responsabilités et de ressources, du pouvoir central aux pouvoirs locaux. Elle modifie progressivement le système de gouvernance, tant en ce qui concerne les relations entre pouvoirs que celles entre les pouvoirs locaux et la société. VNG joue depuis presque 100 ans un rôle de premier plan dans la décentralisation aux Pays-Bas. Sur la base de cette expérience, ainsi qu'à travers notre travail international, nous savons que d'importants facteurs de succès de la décentralisation sont une volonté politique durable au niveau du gouvernement central et une politique de développement intégré sur la base d'initiatives aux mains de propriétaires locaux.

Notre approche est basée sur la richesse de l'expérience que nous avons amassée sur les interfaces entre pouvoirs, les relations financières entre pouvoirs, la législation et la réglementation relative aux pouvoirs locaux, sur le renforcement des capacités du personnel communal, sur l'entraînement de conseillers municipaux et sur les nombreux facteurs qui contribuent à une mise en œuvre souple des processus de décentralisation.

A noter parmi nos réalisations récentes :

- *Conseils au gouvernement du Costa Rica sur une structure institutionnelle décentralisée et sur les procédures de travail et les méthodologies visant à permettre le transfert réel de compétences et de ressources aux pouvoirs locaux, à travers l'analyse de règles légitimes, de la juridiction judiciaire et administrative afférant au secteur municipal et par ailleurs, en prenant en considération toutes les exigences légales, économiques, institutionnelles et administratives pour le transfert de compétences et de ressources du gouvernement central aux pouvoirs locaux.*
- *Le développement d'une structure de planification municipale responsable et transparente dans 38 communes du Kosovo, avec pour résultat l'amélioration des prestations, à travers un certain nombre d'activités liées entre elles, comme la recherche, les conseils et la formation, ciblées simultanément sur la pratique de la planification municipale et le renforcement d'une approche participative des citoyens.*

› GESTION ET FINANCES MUNICIPALES

Les pouvoirs locaux sont confrontés à des défis considérables tels que les pressions suscitées par l'urbanisation rapide, la décentralisation progressive, le financement de l'infrastructure et la facilitation du développement économique local. Tout cela exige une bonne compréhension des rôles et responsabilités distinctes des employés communaux et des représentants élus, mais aussi des structures saines et des systèmes solides pour la planification, l'établissement

du budget et la gestion financière. Des politiques adéquates de ressources humaines doivent être développées et mises en œuvre pour utiliser les talents existants au niveau local et pour augmenter la capacité.

VNG International aide à mettre en place des systèmes (gestion financière, trésorerie, impôts locaux) et à développer les ressources humaines à travers un coaching sur le terrain, des formations et des mises en situation. Bien souvent, les capacités existent, mais elles doivent être accrues ou stimulées.

A noter parmi nos réalisations récentes :

- Contribution à la mise en valeur de la capacité de pouvoirs locaux dans les domaines de la gestion financière et de la planification participative au Kenya, dans le cadre du Programme de Réduction de la Pauvreté et de Soutien aux Administrations locales financé par l'UE, notamment, *la conduite de recherches et la fourniture à 31 communes de formations en matière de Systèmes informatiques de Gestion financière.*
- Assistance à l'Administration provinciale spéciale de Mersin, en Turquie, à la mise en œuvre des directives politiques de l'UE et des pratiques en rapport avec l'administration publique locale, en vue de contribuer à l'accession de la Turquie à l'Union européenne à terme, en fournissant des formations en matière de gestion financière, de gestion des ressources humaines, de planification stratégique et de communication ; et en organisant des visites d'étude aux Pays-Bas et des rencontres d'experts entre le Ministère de l'Intérieur de la Turquie et des Pays-Bas.
- Amélioration de la capacité de communes du nord-est de la Serbie à gérer les finances locales, y compris un progrès important dans la perception d'impôts de 29 communes, *à travers un programme d'administration et de perception d'impôts.*

› INFRASTRUCTURE ET PRESTATIONS MUNICIPALES

La prestation de services aux citoyens est la clé d'une bonne administration locale. Des prestations qui répondent aux besoins des citoyens renforcent la confiance que les personnes ont envers leurs pouvoirs locaux. Ces prestations comprennent des services sociaux tels que de l'eau potable sûre, des rues propres, la santé et l'éducation, mais aussi des services productifs tels les marchés et l'électricité qui stimulent l'expansion d'entreprises locales créant des emplois, et la croissance économique.

L'expérience de VNG International du renforcement de la prestation de services par les communes se concentre sur des fonctions spécifiques des pouvoirs locaux, comme la gestion des déchets et de l'eau, le ramassage des ordures, le logement, les réponses de la commune au VIH/SIDA, l'état civil et le développement économique local.

A noter parmi nos réalisations récentes :

- La formulation et la mise en œuvre d'une politique de gestion urbaine dans les principales villes du Ghana, en vue d'améliorer les conditions de vie *en développant un manuel de procédures, en soutenant le Ministère de l'Administration locale et les quatre villes pilotes à travers la supervision d'audits urbains, organisationnels et financiers entrepris par des firmes d'audit locales et par le développement d'un nouveau concept de passation de marchés par la commune.*
- Capacité renforcée de concevoir et mettre en œuvre des projets d'infrastructure à l'échelon municipal dans le nord-est de la Serbie et mise en œuvre, sous notre supervision, de quatre grands projets d'infrastructure d'une valeur totale de 13,5 millions d'euros, *à travers un processus de sélection (comprenant initialement 54 projets), des études de faisabilité préliminaires, le développement d'une base de données étendue et la création d'un pipe-line de nouveaux projets d'infrastructure .*

› DÉMOCRATISATION ET GOUVERNANCE

Les communes sont plus que des entreprises de service public. Les conseils municipaux sont aussi des lieux de participation, de prise de décisions et de responsabilité. La performance des communes est donc aussi déterminée par la façon dont elles équilibrent les intérêts parfois opposés de parties prenantes et par la façon dont elles encouragent les gens à prendre leurs responsabilités pour leur propre vie et leur propre environnement. Dans ce contexte, l'intégrité est une qualité importante, et il s'agit là de plus qu'une simple question d'attitude et de comportement individuel. Cela se rapporte aussi aux procédures et aux mécanismes de contrôle et, plus fondamentalement, à la perception de ce que signifie le fait d'être un fonctionnaire ou un représentant élu.

VNG International travaille avec des politiciens locaux et des membres du personnel communal, et avec les citoyens et leurs organisations. L'approche de collègue à collègue s'est avérée particulièrement efficace dans ce domaine politique délicat. Dans bien des cas, il faut un profond changement d'attitude pour que les fonctionnaires voient leurs citoyens comme des « clients ». Avec des approches sur mesure, VNG International a aidé de nombreuses communes à mieux se concentrer sur les besoins de leurs citoyens et à stimuler leur participation.

A noter parmi nos réalisations récentes :

- Dans plusieurs pays en voie de développement, la formation et l'éducation de conseillers municipaux, qui a conduit à une meilleure connaissance théorique et pratique de la participation publique. Des réseaux nationaux et internationaux de jeunes conseillers municipaux ont aussi été établis au Ghana, au Sri Lanka, en Tanzanie, en Ouganda, aux Pays-Bas et en Suède. Au sein de ces réseaux, de jeunes conseillers municipaux vantent l'importance des approches municipales pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement, *en développant des plans de travail et en organisant des séminaires, des formations et des activités d'échange.*
- Des propositions substantielles de projets ont été formulées en vue de renforcer le sens des responsabilités dans des municipalités de Tanzanie et d'Afrique du Sud, représentant les premiers pas du réseau national de responsabilité et de l'initiative action-recherche, *à travers la constitution d'une équipe d'experts néerlandais dans ce domaine, en finançant leurs apports et en fournissant un capital initial.*

› RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS

Les associations de communes sont généralement des structures intermédiaires importantes pour le fonctionnement de la commune, pour la bonne communication et pour des relations fructueuses entre pouvoirs locaux et pouvoir central. Normalement, une association de communes joue trois rôles : elle agit comme groupe de pression pour les intérêts de pouvoirs locaux au niveau du gouvernement central, elle fournit des services à ses membres et elle offre une plateforme d'échange et d'étude.

VNG International est un leader mondial en matière de renforcement de capacités d'associations. Ces dix dernières années, VNG International a soutenu des associations de communes dans plus de 40 pays, chaque fois avec une approche sur mesure. Les zones de soutien comprennent la planification stratégique d'une association, le renforcement de la structure de gouvernance, l'amélioration de l'organisation interne et de la gestion des ressources humaines, de la durabilité financière, des aptitudes en matière de lobbying, de plaidoyer et de communication, et le développement de services payants.

A noter parmi nos réalisations récentes :

- La fourniture d'expertise sur la base des exigences des Pouvoirs locaux rwandais (Rwandese Association Local Government Authorities, RALGA). Ceci a eu pour résultats le développement d'une stratégie de lobbying, la formation ultérieure d'employés et de membres du conseil d'administration aux stratégies efficaces de lobbying, un plan d'activité pour RALGA Consult, une analyse des besoins en formation pour les communes du Rwanda et un coaching en matière de planification stratégique *par l'adoption d'une stratégie consistant à faire assister RALGA par des employés VNG expérimentés, en matière de coaching sur le terrain, d'enseignement à distance et de conseil.*
- L'établissement d'associations de communes dans des pays où de telles organisations n'existaient pas auparavant, comme la Palestine, le Rwanda, l'Albanie, la Bosnie, le Burundi et le Cambodge *en établissant des bureaux exécutifs, en formant le personnel, en développant des structures de politique, en établissant des règlements internes, en élaborant des plans stratégiques etc.*

› COOPÉRATION MUNICIPALE INTERNATIONALE

La valeur ajoutée par la coopération municipale internationale est beaucoup plus reconnue aujourd'hui que voici quelques années. Un phénomène désormais commun dans la commune est le partage de savoir avec des collègues, par le biais de la coopération nord-sud, nord-nord ou sud-sud avec des villes sœurs ou dans des réseaux de connaissance, ou dans des partenariats temporaires pour un projet spécifique.

Au cours des années, plusieurs centaines de communes d'Europe, d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine ont participé aux programmes de coopération municipale internationale gérés par VNG International avec des fonds de l'UE et du gouvernement néerlandais. Avec les gouvernements locaux impliqués, nous avons amélioré la méthodologie des programmes et rehaussé le professionnalisme. Néanmoins, l'approche sous-jacente est demeurée la même : un échange d'expérience très pratique, sur un pied d'égalité. L'objectif est aussi demeuré inchangé : construire des pouvoirs locaux efficaces et démocratiques, en s'attaquant aux problèmes du personnel et des politiciens municipaux.

A noter parmi nos réalisations récentes :

- Ces quinze dernières années, plus d'une centaine d'autorités locales dans le sud-est de l'Europe et dans les pays en voie de développement ont établi des relations de jumelage avec des communes néerlandaises. Plus de 60% des communes des Pays-Bas déploient actuellement des activités sur le plan international à travers ces rapports de jumelage avec des communes étrangères *grâce au fait que VNG International lance des programmes de cofinancement pour les communes en vue de la coopération avec des pays du sud-est de l'Europe et des pays en voie de développement et qu'il fournit aux communes néerlandaises un flux important d'informations dans ce domaine politique.*
- L'accroissement de la confiance en soi et de l'adhésion au principe de bonne gouvernance de centaines de fonctionnaires et de politiciens de communes, *par le cofinancement d'échanges entre des communes néerlandaises et leurs partenaires et par l'organisation de différentes formes de programmes de formation et d'échange couvrant une gamme étendue de sujets.*
- Le lancement en 2007 de la Campagne municipale du Millénaire, à laquelle plus de 120 communes néerlandaises se sont associées. Ce faisant, elles se sont engagées à soutenir les Objectifs du Millénaire pour le Développement définis par l'ONU, à travers des projets, des programmes et des activités diverses, depuis l'échange de connaissances techniques jusqu'à la sensibilisation. *VNG International y a contribué en organisant des séminaires, des congrès et des activités, en lançant le site internet www.millenniumgemeente.nl, en conseillant etc.*

› PRÉVENTION DE CONFLITS, RENFORCEMENT DE LA PAIX ET RECONSTRUCTION POST-CONFLICTUELLE

Partout où ils surviennent, les conflits et l'instabilité qui s'ensuit détruisent les espoirs d'hommes, de femmes et d'enfants dans les rues de nos villes et de nos villages. Etant donné cette dimension locale, les communes ont un rôle important à jouer dans la promotion du dialogue, l'établissement d'une confiance mutuelle et la réduction de tensions. S'il ne peut pas se substituer aux efforts des gouvernements centraux, des organisations internationales et de la société civile, le rôle des communes les complète cependant utilement.

Tant aux Pays-Bas qu'à l'échelle mondiale, VNG International joue un rôle actif dans le développement des connaissances sur le rôle que les communes peuvent jouer dans ce domaine, par la recherche, le rassemblement et l'analyse des meilleures pratiques et la gestion de projets pilotes.

A noter parmi nos réalisations récentes :

- L'augmentation de la compréhension et de la reconnaissance du rôle que les communes peuvent jouer dans la résolution de conflits, la construction de la paix et la reconstruction post-confliktuelle a été obtenue *par l'organisation d'une « Première Conférence mondiale sur la Diplomatie des Villes », en juin 2008 au Palais de la Paix à la Haye, à laquelle ont assisté 300 représentants de communes de 70 pays, dont la plupart des zones de conflit actuelles, et par la publication du livre « Diplomatie de Villes ».*
- Stimulation de communes palestiniennes et israéliennes à coopérer et à favoriser la compréhension mutuelle parmi les citoyens palestiniens et israéliens, à travers le projet d'Alliance municipale pour la Paix (Municipal Alliance for Peace, MAP) qui a amélioré les services municipaux. La focalisation sur le dialogue professionnel dans les communes a contribué de façon positive à nourrir la confiance en soi et envers les autres et ceci a été encouragé *en organisant des visites conjointes d'Israéliens et de Palestiniens à des villes hollandaises, des entraînements sur le terrain, le développement de capacités, des séminaires, le rassemblement de données, des investissements dans des équipements et des visites de contrôle du secrétariat du MAP aux communes concernées.*
- Le soutien accordé à l'Association des Gouvernements Locaux de l'Iraq (ILGA) a contribué à la transition réussie de son premier à son second comité directeur, en juillet 2009. L'ILGA est une des rares organisations iraqiennes capables de rassembler régulièrement des politiciens élus de toutes les régions du pays. VNG International a fourni une assistance en conseillant le comité directeur et le secrétariat de l'association, en donnant accès à des exemples pertinents dans d'autres pays et en utilisant sa connaissance des politiques (européenne, américaine et multilatérale) de donateurs pour les états et environnements fragiles.

› SUBVENTIONS EUROPÉENNES ET DÉVELOPPEMENT DE PROJET

Le développement en cours de l'Union européenne présente non seulement des opportunités, mais aussi des défis pour les communes européennes, aux Pays-Bas et ailleurs. VNG International offre toute une gamme de services adaptés aux besoins du client, spécialement destinés à ouvrir des opportunités européennes aux communes. Notre travail se concentre sur trois points :

- indiquer aux communes la voie vers les instruments européens pertinents ;
- les aider à mettre ces instruments en œuvre avec succès ;
- sensibiliser à la valeur ajoutée de « l'Europe » pour les pratiques à l'échelon communal.

Nos prestations comprennent des bulletins d'informations, un manuel sur la façon de demander des subventions avec succès, des banques de données en ligne sur les réseaux européens et les meilleures pratiques, des séminaires, des ateliers, des voyages d'étude et des services de consultance sur le développement de projet et la gestion de projet dans l'UE.

A noter parmi nos réalisations récentes :

- Plusieurs communes des Pays-Bas ont demandé avec succès des fonds européens avec le soutien du « Service Bureau Europe » de VNG qui les a *aidées avec des conseils sur mesure sur les possibilités de financement européen et en leur apportant un soutien à l'ébauche de la soumission de projet.*
- Publication du Guide des subventions européennes (European Subsidy Guide) 2009 sur tous les programmes européens pertinents pour les communes.
- Lancement par le Service Bureau Europe de VNG d'une banque de données en ligne donnant des exemples de meilleure pratique dans des projets mis en œuvre par des communes néerlandaises et financés par des subventions européennes, pour informer et inspirer les municipalités néerlandaises sur les possibilités de financement européen.

L'organisation

VNG International est une filiale à part entière du groupe VNG Holding B.V. qui est lui-même intégralement aux mains de VNG, l'Association des Communes néerlandaises (Vereniging van Nederlandse Gemeenten). Bien qu'il s'agisse d'une entité distincte, VNG International apprécie grandement ses liens étroits avec l'Association. Situé dans le même bâtiment, VNG International peut recourir facilement au savoir et à l'expérience du personnel et des membres de VNG.

En même temps, VNG International s'implante sur le plan régional, plus près des bénéficiaires de son travail, à travers des filiales en République Tchèque, en Afrique du Sud, en Ukraine et au Mexique. Ces filiales ont été établies en coopération étroite avec les associations nationales dans ces pays, pour créer des synergies et éviter des structures parallèles. VNG International a aussi dans différents pays des bureaux sur le terrain qui se consacrent à certains projets et programmes.

Ressources humaines

En plus de son personnel très mêlé basé à La Haye, VNG International a du personnel lié aux projets dans les pays destinataires et fait appel à des experts nationaux et internationaux sélectionnés cas par cas, selon les exigences du projet.

L'organisation internationale est conçue pour utiliser au mieux les talents du personnel et pour stimuler ses initiatives. Son personnel de projet est très qualifié et jouit d'une grande autonomie dans le développement et l'exécution de projets. Ce système est appuyé par un système de gestion de la qualité qui définit un certain nombre de mécanismes internes de contrôle.

La majeure partie de l'expertise requise pour un projet est mobilisée dans un réseau étendu de conseillers chevronnés ayant une expérience pratique très étendue du travail avec les communes. Un groupe central dans ce réseau est tout particulièrement engagé à l'égard de VNG International et de sa mission. Les membres de ce groupe central développent de nouveaux produits, contribuent à la rédaction de propositions de projets et agissent souvent en tant que porte-paroles de VNG International.

Souci de la qualité

VNG International s'efforce de maintenir un haut niveau qualitatif dans tous les aspects de son travail. Depuis 1999, VNG International maintient un système de gestion qualité certifié ISO pour tous ses processus de travail importants. Une partie consiste à mesurer systématiquement la satisfaction de sa clientèle, la rétroaction des clients étant considérée comme une base importante pour continuer d'améliorer ses performances.

Dans le cadre de son soin de l'environnement, VNG International utilise du papier certifié par le Forest Stewardship Council (FSC). Les émissions de CO2 de tous les voyages en avion faits sur les budgets propres à VNG International sont compensées et, si le client y consent, cela vaut également pour les voyages en avion imputés aux budgets de projets et de programmes.

VNG International en chiffres (2009)

Personnel du bureau de La Haye	49
Personnel des filiales	12
Personnel des bureaux de projet	14
Groupe central d'experts	11
Nombre total d'experts affiliés	1484
Chiffre d'affaires annuel total (2008)	16,5 millions d' €

› **CONTACT**

VNG International
Nassaulaan 12
BP/Postbus 30435
2500 GK La Haye
Pays-Bas
Tél. + 31 70 3738401
Fax + 31 70 3738660

vng-international@vng.nl
www.vng-international.nl

Directeur : Peter Knip

Numéro d'inscription au registre de la Chambre
de commerce Haaglanden : . 27195046