

Evaluation de la mise en place du Certificat en management public

dans le cadre de la réforme des
mandats en Région wallonne et
en Communauté française

RAPPORT FINAL

Octobre 2016

Martine LEFEVRE
Françoise VANDERKELEN

INEPS
INSTITUT WALLON
DE L'ÉVALUATION,
DE LA PROSPECTIVE
ET DE LA STATISTIQUE



L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) est un institut scientifique public d'aide à la prise de décision à destination des pouvoirs publics. Par sa mission scientifique transversale, il met à la disposition des décideurs wallons, des partenaires de la Wallonie et des citoyens des informations diverses qui vont de la présentation de statistiques et d'indicateurs à la réalisation d'études et d'analyses approfondies dans les champs couverts par les sciences économiques, sociales, politiques et de l'environnement. Par sa mission de conseil stratégique, il participe activement à la promotion et la mise en œuvre d'une culture de l'évaluation et de la prospective en Wallonie.

MISE EN PAGE | IPM Printing SA, Bruxelles

ÉDITEUR RESPONSABLE | Sébastien BRUNET

DÉPÔT LÉGAL | D/2016/10158/6

Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, moyennant mention de la source.



Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique

Route de Louvain-la-Neuve, 2 - 5001 BELGRADE - NAMUR

Tél: 32 (0)81 46 84 11 | Fax: 32 (0)81 46 84 12

<http://www.iweeps.be>

info@iweeps.be

Remerciements

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de cette évaluation et qui nous ont consacré une partie de leur temps précieux : les concepteurs de la réforme pour leur éclairage sur les objectifs poursuivis, les gestionnaires pour la mise à disposition d'informations et de données sur l'organisation du dispositif, les opérateurs (Selor, EAP, universités) et les hauts fonctionnaires pour les explications sur les modalités de fonctionnement des différentes étapes du processus, les bénéficiaires pour leur participation à l'enquête électronique. Merci également aux services de la Bibliothèque centrale du SPW pour la mise à disposition de ressources documentaires.

Nous remercions particulièrement la direction de l'EAP pour la mise à disposition, en toute transparence, de l'ensemble des informations relatives à la mise en œuvre du CMP.

Merci à nos collègues de l'WEPS, Régine Paque, Mathieu Mosty, et tous ceux qui ont participé de près ou de loin à ce travail et tout spécialement à notre collègue Pascale Dethier pour sa précieuse contribution, tant dans la recherche et la gestion de la documentation que dans la préparation et la finalisation de ce manuscrit. Maxime Petit Jean nous a orientées dans nos lectures et nous a guidées de ses conseils spécialisés, nous l'en remercions vivement !

Table des matières

I.	RETROACTES.....	10
II.	INTRODUCTION.....	10
III.	ANALYSE DESCRIPTIVE DU DISPOSITIF CMP DANS LE CADRE DE LA RÉFORME DES MANDATS....	11
III.1.	Contexte	12
III.2.	Enjeux	13
III.3.	Fondements juridiques	16
	(1) Documents sources de l'organisation de la fonction publique	16
	(2) Evolution des bases juridiques de la fonction publique	17
	a) Processus de fédéralisation : de 1980 à 2001	17
	b) Impacts de ces évolutions institutionnelles sur les relations de travail des agents.....	18
	c) Sixième réforme de l'Etat en 2014	19
	d) Influence du droit européen	19
III.4.	Réformes administratives en Région wallonne et en Communauté française avant la réforme des mandats de 2012..	21
	(1) En Région wallonne	21
	(2) En Communauté française.....	22
III.5.	Calendrier décisionnel de la réforme des mandats de 2012	24
	(1) Création d'une Ecole d'Administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne	24
	(2) Mise en place du Certificat en management public (CMP).....	26
	(3) Réforme des mandats en Région wallonne et en Communauté française.....	27
	(4) Réforme des mandats de Wallonie-Bruxelles International.....	30
III.6.	Principes communs de la réforme des mandats	32
III.7.	Acteurs en présence.....	34
	(1) Le destinataire : la haute fonction publique.....	34
	(2) Les décideurs	35
	(3) Les institutionnels	35
	(4) Le gestionnaire du dispositif CMP	35
	(5) Les opérateurs.....	35
IV.	OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LA RÉFORME	35
IV.1.	Détermination de la logique d'intervention.....	35
IV.2.	Objectifs et effets attendus de la mise en place du CMP.....	36

V. CADRE DE L'ANALYSE ÉVALUATIVE.....	39
V.1. Cadre législatif.....	39
V.2. Champ de l'évaluation.....	41
(1) Période couverte.....	42
(2) Champ d'application des arrêtés mandats.....	42
a) En Région wallonne.....	42
b) En Communauté française.....	47
c) A WBI.....	50
d) Pour l'ensemble de la fonction publique wallonne et de la Communauté française.....	50
V.3. Questions évaluatives.....	50
V.4. Méthode.....	51
(1) Schéma d'analyse par étape du dispositif.....	51
(2) Recueil de données.....	51
a) Documents fondateurs.....	51
b) Documents administratifs (EAP, Selor, universités).....	51
c) Entretiens auprès de hauts fonctionnaires.....	52
d) Enquête électronique.....	52
VI. ANALYSE DU DISPOSITIF ET DE SES ÉTAPES.....	53
VI.1. Etape 1. Appel à candidature et sélection des candidats à l'Executive master (concours d'accès à la formation).....	53
(1) Calendrier.....	54
(2) Introduction du dossier de candidature.....	54
a) L'annonce.....	54
b) Les exigences.....	59
c) Les modalités d'introduction d'un dossier de candidature.....	61
d) L'analyse des candidatures.....	63
(3) Sélection des candidats à l'Executive master en Management public.....	65
a) L'épreuve de sélection - le SJT.....	65
b) Pertinence et adéquation du test SJT.....	68
c) Ergonomie et durée du test.....	71
d) L'admission à l'Executive master.....	72
(4) Conclusions.....	72
VI.2. Etape 2. Executive master en management et épreuve finale du Certificat interuniversitaire conféré par les universités de la Communauté française (La formation).....	74
(1) Bénéficiaires.....	74
(2) Calendrier.....	75
(3) Programme du Certificat.....	75
(4) Axes d'analyse.....	78
(5) Satisfaction.....	79
a) La qualité de la coordination.....	79
b) La qualité des intervenants.....	79
c) La qualité des supports de cours.....	80
d) L'organisation.....	81
(6) Utilisation et augmentation de compétences.....	82
(7) Organisation pédagogique du Certificat interuniversitaire.....	83
a) La qualité de l'enseignement.....	83
b) La cohérence de la formation.....	84

c) La pertinence et l'adéquation de la formation	84
(8) Epreuve finale	85
(9) Conclusions.....	86
VI.3. Etape 3. Certificat en Management Public (Examen de fin de cycle par le Selor)	86
(1) Lauréats du CMP.....	87
(2) Calendrier	88
(3) Jury	89
(4) Pertinence et adéquation	89
(5) Cohérence.....	91
(6) Conclusions.....	91
VI.4. Etape 4. Constitution du pool, appel aux candidats mandataires et désignation des mandataires.....	91
(1) Entrée dans le pool et désignation des mandataires.....	91
(2) Lauréats du CMP et composition du pool	94
(3) Appels à candidatures	95
(4) Désignation.....	96
(5) Conclusions.....	98
VI.5. Ensemble de la réforme des mandats et de sa mise en œuvre.....	99
(1) Pertinence	99
(2) Cohérence.....	100
(3) Objectifs	101
VII. CONCLUSIONS.....	103
VII.1. Cohérence globale entre les étapes du processus.....	103
VII.2. Atteinte des objectifs	103
VII.3. Facteurs favorables	103
VIII. RECOMMANDATIONS.....	104
VIII.1. Etape 1.....	104
VIII.2. Etape 2.....	104
VIII.3. Etape 3.....	104
VIII.4. Etape 4.....	104
VIII.5. Atteinte des objectifs	104
VIII.6. Conclusion	105
BIBLIOGRAPHIE.....	106
ANNEXES	108
(1) Tableau de synthèse des décisions relatives à la réforme des mandats de 2012.....	109
(2) Documents fondateurs de l'application des arrêtés-mandats : Wallonie, Communauté française et Wallonie-Bruxelles International.....	112
(3) Postes soumis à mandats au SPW - au 13 mai 2015 et au 24 septembre 2015.....	116
(4) Documents fondateurs du champ d'application des arrêtés-mandats en termes d'OIP relevant de la Région wallonne.....	117
(5) Extrait du Code de la fonction publique wallonne: contrat d'administration et contrat d'objectifs.....	127
(6) Extrait de l'arrêté mandat de la Communauté française: contrat d'administration et contrat d'objectifs	129
(7) Questionnaire de l'enquête électronique	131
(8) Programme de sélection.....	142
(9) Programme de l'Executive master	144
(10) CV standardisé Selor	159

GRAPHIQUES

Graphique 1.	« Quelle était votre motivation première à participer à la procédure de sélection des mandataires de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la législature 2014-2019 ? »	58
Graphique 2.	« Globalement, la procédure d'introduction de mon dossier s'est bien déroulée »	62
Graphique 3.	« Le formulaire électronique de CV standardisé était ergonomique »	62
Graphique 4.	« Globalement, il était aisé de compléter le CV standardisé »	62
Graphique 5.	« Les rubriques du CV permettaient de mettre en évidence mes points forts en matière d'expérience professionnelle »	62
Graphique 6.	« Les rubriques du CV étaient en adéquation avec les conditions de participation »	64
Graphique 7.	« Les rubriques du CV permettaient d'évaluer concrètement l'expérience professionnelle »	64
Graphique 8.	« Les rubriques du CV étaient pertinentes pour évaluer les exigences d'un candidat à un mandat »	64
Graphique 9.	« Les rubriques du CV étaient pertinentes pour évaluer les exigences d'un candidat à la formation (Executive master en Management Public) »	64
Graphique 10.	« Les informations et/ou documents demandés étaient pertinents pour permettre de vérifier la recevabilité des candidatures »	65
Graphique 11.	« Toutes les rubriques demandées dans le CV étaient nécessaires au traitement des candidatures »	65
Graphique 12.	Pertinence du test SJT pour juger des capacités à suivre la formation (Executive master en Management Public)	68
Graphique 13.	Pertinence du test SJT pour juger des capacités à exercer une fonction de mandataire public	69
Graphique 14.	Pertinence du SJT pour prévoir comment les candidats fonctionneront dans des situations similaires dans leur fonction ultérieure	69
Graphique 15.	« Le test SJT s'apparente à une loterie »	69
Graphique 16.	Décalage compétence mesurée et appréciation subjective	70
Graphique 17.	« Le temps de préparation au SJT »	71
Graphique 18.	« Le test SJT est ergonomique »	71
Graphique 19.	« La durée du test SJT est suffisante »	71
Graphique 20.	Evaluation de la formation selon les 4 niveaux (Kirkpatrick)	78
Graphique 21.	Satisfaction de la formation par composantes	79
Graphique 22.	Satisfaction quant à la qualité des intervenants de l'Executive master	80
Graphique 23.	La qualité des supports de cours	80
Graphique 24.	L'organisation	81
Graphique 25.	Utilisation des acquis de la formation et augmentation de compétences	82
Graphique 26.	« Les objectifs de l'enseignement étaient clairs »	83
Graphique 27.	« L'enseignement était de qualité »	83
Graphique 28.	« Les intervenants maîtrisaient leur sujet »	83
Graphique 29.	« Les intervenants ont fait preuve de qualité pédagogique »	83
Graphique 30.	« Les supports de cours étaient de qualité »	83
Graphique 31.	« La formation était interactive »	84
Graphique 32.	« Les modules étaient cohérents entre eux »	84
Graphique 33.	« Le contenu des modules était adapté aux besoins d'un futur mandataire »	84
Graphique 34.	« Les choix d'étude de cas pour le mémoire étaient pertinents »	84
Graphique 35.	« La réalisation d'un mémoire complétait utilement la formation »	85
Graphique 36.	« Les choix des cas/illustrations/exemples étaient adéquats »	85
Graphique 37.	« L'épreuve finale était pertinente »	85
Graphique 38.	« La composition du jury était adéquate »	89
Graphique 39.	« Les membres du jury étaient de qualité »	89
Graphique 40.	« Le choix d'une épreuve orale est pertinent »	89

Graphique 41.	« Le degré de difficulté de l'épreuve finale était adéquat »	89
Graphique 42.	« Les questions posées étaient pertinentes »	89
Graphique 43.	« L'épreuve était en adéquation avec les exigences du métier de futur mandataire »	90
Graphique 44.	« Il est pertinent de ne pas attribuer de mention »	90
Graphique 45.	« Le choix de passer par l'opérateur Selor était pertinent »	90
Graphique 46.	« Les prestations de Selor étaient de qualité »	90
Graphique 47.	« Les exigences de l'épreuve étaient cohérentes avec les exigences de la formation (Executive master) »	91
Graphique 48.	Composition du pool mi-octobre 2016	95
Graphique 49.	Proportion de lauréats du CMP ayant présenté au minimum une candidature à un poste de mandataire	96
Graphique 50.	« Il est pertinent de synchroniser la durée du mandat avec la durée de la législature »	99
Graphique 51.	« La compétence managériale est primordiale pour un haut fonctionnaire »	99
Graphique 52.	« L'expertise métier est primordiale pour un haut fonctionnaire »	99
Graphique 53.	« Il est pertinent de devoir suivre une formation avant la sélection comme mandataire »	99
Graphique 54.	« Il est pertinent de passer par un certificat interuniversitaire »	99
Graphique 55.	« Le partenariat EAP/Selor/universités est pertinent »	100
Graphique 56.	« Il est nécessaire d'organiser une formation continuée pour les hauts fonctionnaires »	100
Graphique 57.	« Les différents opérateurs agissent en cohérence (EAP/Selor/universités) »	100
Graphique 58.	« Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'augmenter la performance et l'efficacité de l'administration »	101
Graphique 59.	« Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'améliorer les relations Exécutif/Administration »	101
Graphique 60.	« Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'objectiver le recrutement des hauts fonctionnaires »	101
Graphique 61.	« Le processus mis en place par la réforme des mandats permet de responsabiliser les hauts fonctionnaires »	101
Graphique 62.	« Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'améliorer les compétences de l'administration »	102
Graphique 63.	« Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'augmenter les qualifications en management des hauts fonctionnaires »	102
Graphique 64.	« Je peux appliquer les principes de la formation sans contraintes »	102
Graphique 65.	« Le processus mis en place par la réforme des mandats est de qualité »	102
Graphique 66.	« Le processus mis en place par la réforme des mandats doit être poursuivi »	102

ENCADRÉS

Encadré 1.	Constantes observées au cours des 150 ans de réformes administratives	14
Encadré 2.	La question des principes généraux du statut administratif et pécuniaire du personnel de l'Etat (de 1980 à 2001)	17
Encadré 3.	La relation individuelle de travail au niveau de la fonction publique des entités fédérées	18
Encadré 4.	L'accord institutionnel de 2011 en matière de fonction publique	19
Encadré 5.	La Convention européenne des droits de l'homme et les agents de la fonction publique	20
Encadré 6.	Influence du droit communautaire sur la fonction publique	20
Encadré 7.	Références légales du CMP	40
Encadré 8.	Extraits du rapport adopté le 11 février 2014 par la chambre française de la Cour des comptes	49
Encadré 9.	Appel à candidatures du 12 avril 2013 publié par le Selor sur son site (cycle 1)	55
Encadré 10.	Page d'accueil de l'annonce du cycle de formation CMP sur le site du Selor	57
Encadré 11.	Conditions d'accès au cycle en vue de l'obtention du CMP	59
Encadré 12.	Onglet « Comment postuler »	61
Encadré 13.	Déclaration sur l'honneur du CV électronique	63
Encadré 14.	Extrait relatif au concours de sélection	65

Encadré 15.	Courrier d'invitation au SJT.....	66
Encadré 16.	Programme du Certificat.....	75
Encadré 17.	Extrait des arrêtés mandats relatifs au Certificat interuniversitaire.....	77
Encadré 18.	Définition et critères d'un certificat interuniversitaire d'Executive master.....	77
Encadré 19.	Evaluation des connaissances et des compétences des participants et délivrance du Certificat interuniversitaire.....	85
Encadré 20.	Epreuve finale du cycle pour l'obtention du certificat en management public.....	86
Encadré 21.	Pool des candidats à l'exercice d'un mandat.....	92

TABLEAUX

Tableau 1.	Estimations des postes à mandat à pourvoir au SPW (mi-juillet 2016).....	46
Tableau 2.	Estimations des postes à mandats à pourvoir dans les OIP relevant de la Région wallonne (mi-juillet 2016)..	47
Tableau 3.	Répartition des fonctionnaires généraux par type d'emploi et par rang.	50
Tableau 4.	Estimation du nombre de postes visés par les arrêtés mandats dans la haute fonction publique wallonne et de la Communauté française (septembre 2016).....	50
Tableau 5.	Effectifs de candidatures reçues, valides, inscrites au SJT et sélectionnées pour l'Executive master.....	52
Tableau 6.	Effectifs et taux de réponse à l'enquête électronique.....	52
Tableau 7.	Calendrier de l'étape 1 : l'appel à candidature et la sélection des candidats à l'Executive master.....	54
Tableau 8.	Lieux de publications de l'annonce des deux appels à candidature.....	60
Tableau 9.	Statistiques d'introduction de dossier de candidatures auprès du Selor.....	63
Tableau 10.	Statistiques d'inscription au SJT par genre.....	67
Tableau 11.	Statistiques de réussite au SJT.....	68
Tableau 12.	Statistiques de réussite au SJT par genre.....	68
Tableau 13.	Calendrier de l'étape 2 – L'Executive Master.....	75
Tableau 14.	Statistiques de réussite de l'Executive Master.....	86
Tableau 15.	Statistiques de réussite du CMP.....	87
Tableau 16.	Calendrier de l'étape 3 : le CMP.....	88
Tableau 17.	Statistiques descriptives globales du processus CMP à la mi-octobre 2016.....	94
Tableau 18.	Composition du pool à la mi-octobre 2016.....	95
Tableau 19.	Calendrier des appels à candidatures pour la législature 2014-2019 à la mi-octobre 2016.....	95
Tableau 20.	Désignation de mandataires au départ du pool suite aux appels à candidatures (mi-octobre 2016).....	96
Tableau 21.	Répartition des mandataires désignés suite aux appels à candidatures au départ du pool (mi-octobre 2016)...	97
Tableau 22.	Désignation des mandataires suite aux appels à candidatures selon leur mode d'entrée dans le pool (mi-octobre 2016).....	97

I. RETROACTES

Les premiers contacts entre l'EAP et l'IWEPS à propos d'un projet d'évaluation portant sur la mise en place du dispositif CMP datent du printemps 2014. C'est en effet en réponse à l'appel à projets scientifiques lancé par l'IWEPS dans le cadre de son programme de recherche 2014 que l'EAP demande un soutien scientifique à l'IWEPS pour des travaux d'évaluation de ses dispositifs de formation, notamment le CMP.

Après plusieurs échanges entre les responsables et collaborateurs de l'IWEPS et de l'EAP, l'IWEPS présente un projet d'évaluation du processus mis en œuvre pour le Certificat en management public le 20 janvier 2015 au Conseil d'Administration de l'EAP. Celui-ci marque un accord de principe sur la proposition d'évaluation

présentée par l'IWEPS et précise que «le commanditaire du travail d'évaluation est l'Ecole d'Administration publique, représentée par la Directrice générale de l'Ecole, Madame Isabelle Küntziger.»

Une convention a formalisé le partenariat entre l'IWEPS et l'EAP relatif à cette évaluation.

Le 13 juillet 2016, l'IWEPS a fait une présentation des résultats de son travail d'évaluation au Conseil d'Administration de l'EAP. Le texte qui suit constitue le rapport d'évaluation de la mise en place du CMP dans le cadre de la réforme des mandats en Région wallonne et en Communauté française. Il est rendu public via le site web de l'IWEPS.

II. INTRODUCTION

Le dispositif étudié, le CMP, est une formation destinée aux candidats qui postulent aux emplois soumis au régime des mandats des Services des Gouvernements et des Organismes d'intérêt public de la Région wallonne et de la Communauté française. Sa mise en place, décidée dans un accord de coopération conclu en septembre 2012 entre le Gouvernement wallon et le Gouvernement de la Communauté française, constitue une des trois missions principales de l'Ecole d'Administration Publique. A ce jour, deux cycles de formation ont été organisés : le premier a été lancé début avril 2013, le second fin août 2013 ; en liaison avec l'engagement pris par les Gouvernements wallon et de la Communauté française de pouvoir synchroniser la désignation de mandataires avec la durée des législatures.

L'évaluation porte sur l'«Appréciation de la valeur de l'intervention publique (politique, programme, dispositif) au regard de certains critères comme la pertinence, l'efficacité, l'efficience... notamment dans le but d'apporter des connaissances pour aider à la décision et éclairer le débat public».¹

Si l'on définit la finalité d'une évaluation comme étant l'utilisation attendue des résultats par le commanditaire, il apparaît que l'évaluation sous objet a une finalité cognitive (fournir au commanditaire des explications sur le processus mis en œuvre pour le CMP) et instrumentale (apporter au commanditaire de l'information dans son travail de réflexion, d'analyse et d'orientation de la politique et identifier des pistes d'amélioration).²

La finalité cognitive implique une analyse précise du processus. Dans le cas précis, cela a nécessité un long, complexe et difficile travail de mise en évidence du dispositif, du processus réglementaire et des textes juridiques sous-jacents en constante évolution. Ce travail fait l'objet de la partie III, Analyse descriptive du dispositif CMP dans le cadre de la réforme des mandats.

1. Définition reprise de « Méthodes d'évaluation des politiques publiques, Actes du séminaire, DREES, Etudes et Statistiques, Mai 2011.

2. Rappelons que l'évaluation se distingue d'autres outils d'aide à la décision, tels le contrôle, l'audit ou le pilotage; qui conduiraient à prendre en compte d'autres éléments de cette mise en œuvre ou de les approcher selon un angle de vue différent.

S'agissant d'une évaluation de processus, outre la description de la structure de l'intervention (partie III), il faut également identifier ses objectifs (partie IV) et comprendre les étapes et les composantes de sa mise en oeuvre, examiner dans quelle mesure il se déroule comme prévu, dans quelle mesure il atteint les objectifs attendus, identifier les facteurs critiques, étudier les relations entre la mise en place du dispositif et son contexte, identifier les éléments significatifs qui déterminent son évolution (partie VI).

Pour répondre à l'objectif poursuivi par l'évaluation, le processus de mise en place du CMP a été analysé dans chacune de ses quatre étapes consécutives et constitutives, essentiellement sous l'angle de la cohérence interne de ces différentes étapes et de leur contribution à l'atteinte des objectifs.

Les questions évaluatives auxquelles l'analyse cherche à répondre sont les suivantes :

- Dans quelle mesure les différentes étapes du processus sont-elles cohérentes entre elles ?

- Dans quelle mesure le processus mis en place favorise l'atteinte des objectifs poursuivis ?
- Quels sont les facteurs clés favorables ou défavorables de la mise en place de la réforme ?

Pour répondre à ces questions, l'IWEPS a utilisé un vaste recueil de données issues des documents fondateurs, de documents administratifs (EAP, Selor, universités), de la littérature sur le thème. Il a par ailleurs réalisé une série d'entretiens semi-directifs auprès des concepteurs, de mandataires et mené une enquête électronique auprès des participants au dispositif CMP. La méthode utilisée dans ce travail d'évaluation de processus se fonde sur une triangulation des analyses documentaires, statistiques, d'enquêtes et d'entretiens.

Plusieurs contraintes se sont imposées à ce travail, notamment l'inflation des textes juridiques fondateurs, la multiplicité des acteurs, le caractère très récent du dispositif à évaluer, l'absence de monitoring prévu pour sa mise en oeuvre et de littérature sur le sujet (celui-ci n'ayant pas encore fait l'objet de travaux académiques).

III. ANALYSE DESCRIPTIVE DU DISPOSITIF CMP DANS LE CADRE DE LA RÉFORME DES MANDATS

Ce chapitre vise à décrire et expliquer comment le dispositif public, dont la mise en place fera l'objet de l'analyse évaluative, a été décidé. Sa structure fait référence au schéma d'analyse d'une politique publique qui indique qu'elle se met en place selon un cycle séquentiel théorique qui regroupe, de façon ordonnée, les étapes qui structurent son développement.³

La première étape relative à l'émergence et l'identification de la problématique est résumée dans les sections

« Contexte », « Enjeux » et « Réformes administratives avant la réforme des mandats de 2012 ». Les deuxième et troisième étapes, qui visent la mise à l'agenda et la formation/adoption de la politique, sont présentées dans les sections « Fondements juridiques », « Calendrier décisionnel », « Principes de la réforme » et « Acteurs en présence ». Quant à l'étape relative à l'application des décisions, elle est détaillée dans le chapitre V « Cadre de l'analyse évaluative » et chapitre VI « Analyse évaluative du dispositif et de ses étapes ».

3. Ce cycle théorique est composé de cinq étapes : l'émergence et l'identification d'un problème, la mise à l'agenda par les décideurs publics, la formulation et l'adoption d'une politique, l'application des décisions adoptées et enfin l'évaluation, notamment lorsque la politique a été appliquée sur le terrain. Steve Jacob et Christine Rothmayr, *L'analyse des politiques publiques*, in Ridde et Dagenais, 2012, p. 71-88.

III.1. Contexte

Le processus relatif au CMP a été conçu dans une *perspective de modernisation de la fonction publique wallonne et de la Communauté française*. En juillet 2009, dans leurs déclarations de politique régionale et communautaire, les Gouvernements wallon et de la Communauté française annoncent la création d'une Ecole d'Administration publique dont une des missions sera la mise en place de ce dispositif. Ils soulignent leur volonté d'améliorer la gouvernance à travers une fonction publique modèle et dynamique, disposant d'une Administration motivante pour ses agents via le développement des compétences, et cela à travers notamment la mise en place d'une Ecole d'Administration publique (EAP), qui « *en s'appuyant sur les structures existantes [...] coordonnera et impulsera, au niveau de la Région wallonne, la Communauté française et la CoCoF, une véritable culture du management public* »⁴.

Ces préoccupations de modernisation de la fonction publique s'inscrivent plus globalement dans un contexte international de réformes des fonctions publiques et de processus de modernisation de l'ensemble du secteur public. Plusieurs courants d'idées ont influencé, de manière différente, les structures administratives nationales et infranationales⁵. Les évolutions ont visé notamment la transparence et l'accessibilité des services de l'administration, l'amélioration des performances du secteur public, la responsabilisation et la reddition de compte des services administratifs, la réaffectation des ressources et la modification des structures organisationnelles et enfin, la modernisation de l'emploi public.

Plusieurs facteurs d'émergence sont à la source de ces réformes. Parmi eux : la recherche de réponse aux défis liés aux développements technologiques et économiques, à l'augmentation des besoins sociaux à satisfaire, à la crise des finances publiques, à la crise de légitimité et de confiance dans les institutions démocratiques, au malaise bureaucratique.

A ces facteurs de changement externe au secteur public, s'est également ajouté un facteur de changement interne : la prise en considération des besoins des citoyens et des entreprises, clients en demande de services de qualité offerts par le secteur public.

D'une façon générale, ces réformes sont menées dans le but de permettre à la fonction publique d'exercer ses multiples missions. Facteur déterminant dans la mise en œuvre des politiques économiques, sociales et environnementales des décideurs publics, le rôle des institutions publiques est également reconnu en termes de dynamique économique et d'effets sur la compétitivité des tissus productifs. Au cours des dernières années, la littérature économique a mis en évidence l'importance de la qualité de l'administration et de la gouvernance comme déterminant de la croissance des entreprises, à côté des déterminants classiques que sont les capitaux humain, physique et immatériel (connaissances).

Ainsi, la réforme des administrations publiques a été reprise comme une priorité lors des conclusions du Semestre européen 2014 dans le cadre des réformes structurelles qui favorisent la croissance.⁶ Dans son *Examen annuel de croissance 2015*⁷, la Commission européenne recommandait de se concentrer sur un certain nombre de réformes essentielles pour 2015. Parmi les domaines dans lesquels les réformes étaient identifiées comme nécessaires, figure l'administration publique. « Les administrations publiques de toute l'UE doivent relever le défi consistant à «faire mieux avec moins», autrement dit répondre aux besoins de la population à une époque de restrictions budgétaires, améliorer le climat des affaires en allégeant la charge administrative et réglementaire pour les entreprises et les citoyens, et s'adapter aux besoins de l'économie numérique. Cela demeure un défi pour la grande majorité des États membres. »

4. DPR, juillet 2009, p. 14 et 136 et DPC, juillet 2009, p.13 et p. 192.

5. Parmi ceux-ci, le plus connu est celui du New Public Management (NPM) ; qui ne se développe pas réellement au niveau wallon, la Wallonie suivant un autre modèle, plus hiérarchique, moins orienté vers des mécanismes proches de ceux du marché.

6. Les autres priorités concernaient l'allègement de la pression fiscale sur le travail, la réforme des marchés de produits et de services, l'amélioration de l'environnement des entreprises et la création d'un environnement propice à l'innovation, un accès plus aisé au financement, une amélioration du fonctionnement des entreprises de réseaux, une réforme des systèmes éducatifs.

7. Bruxelles, le 28.11.2014 COM(2014) 902 final

Plus généralement, la qualité des institutions a été mise en évidence comme facteur de bien-être dans le rapport de la Commission Stiglitz⁸ en 2009 : « le bien-être des générations futures, en comparaison avec le nôtre, dépendra des ressources que nous leur transmettrons : ressources épuisables, ressources naturelles renouvelables nécessaires à la vie, quantité de capital physique (machines et immeubles), investissements consacrés à la constitution du « capital humain » (dépenses dans l'éducation et la recherche) et qualité des institutions, « capital » essentiel au bon fonctionnement d'une société », « au maintien d'une société humaine fonctionnant correctement. »

III.2. Enjeux

Les enjeux de la mise en place du CMP dans le cadre de la réforme des mandats en Wallonie et en Communauté française ont été mis en évidence dans les déclarations faites par les Gouvernements devant les Parlements respectifs en juillet 2009 et repris dans les notes initiales des Gouvernements jetant les bases de la réforme des mandats et de la mise en place de l'EAP en 2010.

L'exercice d'évaluation porte sur la mise en place d'un mécanisme de formation de hauts fonctionnaires destiné à alimenter un pool de candidats mandataires ; parmi lesquels les Gouvernements wallon et de la Communauté française désigneront les nouveaux mandataires. Le dispositif concerne la formation et le recrutement de responsables de la haute fonction publique; il s'inscrit dans la perspective d'une culture du management public.

Parmi les « principaux acteurs publics du renouveau », la DPR cite « L'administration d'abord. Elle poursuivra sa modernisation pour être davantage au service des citoyens et des entreprises. Le Gouvernement ne doute pas que les fonctionnaires ont à cœur que les exigences d'un service public, l'efficacité, la qualité et l'accès à tous, soient mieux rencontrés. C'est l'une des raisons qui le conduit à une gestion de l'administration fondée sur des objectifs à atteindre et des évaluations périodiques. Ri-

gueur, transparence et responsabilité seront les qualités requises et appréciées pour mieux servir les femmes et les hommes de Wallonie ainsi que les entreprises. Dans cette optique, un système de mandats sera mis en place pour les hauts fonctionnaires. »⁹

Quant à la DPC, elle met en évidence l'importance de disposer d'une « Fonction publique moderne et dynamique ». Dans cette perspective, l'Administration doit être impartiale et objective; garante de la qualité du service public. « L'introduction du régime des mandats pour les fonctionnaires dirigeants permet, en s'appuyant sur des plans de personnel adaptés, de faciliter cette évolution. Ils devront en particulier veiller à affecter le personnel en fonction des besoins des services qu'ils ont à gérer, en favorisant la mobilité interne.

Dans cet esprit, le Gouvernement veillera à évaluer les procédures de recrutement et d'engagement dans la fonction publique (Ministère de la Communauté française, organismes d'intérêt public soumis ou non au statut), le régime de mandats et son périmètre d'application, l'opportunité d'organiser des brevets et l'articulation de l'action des mandataires avec celle des autres fonctionnaires et en particulier les directeurs. Les lettres de missions et les plans opérationnels seront adaptés aux objectifs de la présente Déclaration de politique communautaire. Par ailleurs, le Gouvernement s'engage à renforcer les incompatibilités entre la haute fonction publique et l'exercice d'un mandat exécutif local. »¹⁰

Concrètement, les Gouvernements prévoient, pour la réforme du régime des mandats, que « Après évaluations des dispositions actuelles en vigueur depuis 2007 à la lumière des Déclarations de politique communautaire/régionale, quelques modifications méritent d'être apportées aux régimes actuels de la Communauté et de la Région, en vue de les optimiser. Dans l'esprit des synergies entre les institutions prévues par la DPC et la DPR,

8. Stiglitz et al., 2009, pp. 276-277 – p. 67

9. DPR, 2009, p. 8.

10. DPC, 2009, p. 189-190.

cette optimisation pourra utilement amener à une plus grande harmonisation entre ces régimes. »¹¹

Quant à la politique de la formation, elle « doit constituer une priorité stratégique de l'administration, visant, d'une part, à créer, renforcer ou maintenir une éthique de l'intérêt général, et d'autre part, à garantir l'acquisition et le maintien des savoirs et savoir-faire requis pour l'exécution des missions de service public [...] ». « Afin de développer une approche cohérente et renforcée de la formation, il est important de disposer d'un outil moderne et performant. C'est pourquoi le Gouvernement mettra en place une Ecole d'Administration publique [...] ». Elle « doit être un outil de perfectionnement des compétences et d'épanouissement personnel. [...] « L'Ecole doit être un lieu privilégié de coordination et d'impulsion d'une véritable culture du service public et du management public. Une culture de service public intègre nécessairement la recherche permanente de l'intérêt général. »¹²

Dans cette recherche de l'intérêt général, les services publics doivent être offerts à travers des processus qui garantissent l'efficacité, l'efficacités et la qualité. L'utilisateur du service public (individu, association ou entreprise) est perçu comme un « réel partenaire plus qu'un « administré » passif. »

Dans cette perspective, le service public « est comptable de son fonctionnement devant le corps social tout entier », ce qui « n'est pas réductible aux critères de fonctionnement d'une organisation marchande.

Il paraît dès lors essentiel d'encore renforcer la formation des hauts fonctionnaires afin de leur permettre d'assumer pleinement les responsabilités d'un grand commis de l'Etat. Les formations de l'Ecole participeront à l'objectivation de la désignation des hauts fonctionnaires et participeront à leur qualité. »¹³

11. Gouvernement wallon, Régime de mandats dans la fonction publique et les organismes d'intérêt public de la Région wallonne et de la Communauté française – Note-cadre, mars 2010.

12. Note au Gouvernement wallon, Accord de coopération entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'Administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne, juillet 2010.

13. Op. cit.

Notons que les questions et les enjeux soulevés ci-dessus ne sont pas nouveaux dans l'histoire de la fonction publique belge. Ils ont en effet été à l'ordre du jour des agendas des gouvernants à plusieurs reprises lors des diverses réformes de la fonction publique belge.

Le texte ci-après met en évidence plusieurs constantes observées au cours des quelques 150 ans de réformes administratives en Belgique, période allant du milieu du XIX^e siècle à la réforme Copernic (2000-2002).

Encadré 1. Constantes observées au cours des 150 ans de réformes administratives

« Dans leur étude [...], Messieurs Thijs et Van De Walle ont résumé quelques 150 années de réformes administratives en Belgique. Sans doute avec quelques variantes liées aux époques, les constats et les solutions préconisées par les Commissions mises en place semblent converger vers une étonnante constante.

La montée en puissance des conflits entre partis politiques (1840) marque le début de la réflexion.

En effet, l'indépendance et la neutralité des fonctionnaires prennent une importance nouvelle dans ce contexte. Il s'agit d'un problème récurrent dénoncé comme une source de l'inefficacité de la fonction publique : la politisation de l'administration.

Ducpétiaux réfléchit dans ce contexte particulier et dénonce¹⁴ les « centralisation excessive, lenteur, manque d'unité, incertitude quant à la juridiction, manque de garanties pour les fonctionnaires et par conséquent, manque de zèle des fonctionnaires, toute-puissance des ministres allant de pair avec un arbitrage dangereux, imbrication du politique et de l'administration, favoritisme, manque d'initiative et de progrès ».

Les solutions étaient simples : engager des personnes compétentes, éviter toute intervention du

14. *Etude sur la réforme administrative*, (1859).

politique, restructurer les ministères, simplifier des législations trop détaillées et complexes qui entravaient le bon fonctionnement de l'appareil administratif.¹⁵

Le ton est donné et ne variera pratiquement pas en 150 ans.

Emile Greyson (dénouça les procédures de sélection)¹⁶, Louis Wodon (prôna une scission des départements de contrôle et des départements de gestion, une amélioration du recrutement par l'organisation d'examen et la mise en place d'un jury permanent, une dépolitisation des nominations)¹⁷, Max-Léo Gérard (structure pyramidale)¹⁸ contribuèrent de manière significative à la réflexion.

De nombreuses Commissions furent mises en place avant la deuxième guerre (De Haene de 1922 à 1925, Halleux de 1926 à 1928) et après la deuxième guerre (Philippart, puis Maton de 1949 à 1952, Gérard de 1953 à 1954. Un ministère dédié à la réforme administrative fut créé par le Gouvernement EYSKENS III (nov. 1958 à mars 1961).

Mais l'histoire a retenu le nom d'un Commissaire Royal à la réorganisation administrative, Louis Camu, désigné dans la tourmente des années trente (Krack boursier et montée de l'extrême droite en Europe et en Belgique). L'explosion des effectifs de la fonction publique et la difficile gestion de l'interventionnisme public massif qui avaient suivi la première guerre mondiale rendaient une réforme indispensable.

Son premier rapport fut consacré au statut du personnel de la fonction publique.»¹⁹

Les auteurs de l'étude consacrée aux 150 ans de réformes administratives en Belgique concluent²⁰ :

«Deux tendances principales se dégagent de notre étude. La première fait apparaître que durant les 150 années de réformes administratives, les mêmes problèmes ont été sans cesse identifiés, alors que les objectifs assignés aux réformes ont été modifiés. La seconde a trait au fait que les changements administratifs les plus fondamentaux se sont produits lors de périodes de grands changements politiques. Même si les réformes et autres initiatives de modernisation ont été très diverses depuis 1848, on constate cependant qu'il y a une stabilité saisissante dans les causes identifiées comme étant à l'origine des dysfonctionnements dans l'administration: l'influence de la politique, l'impact des cabinets ministériels, l'extension de l'appareil administratif et l'accroissement des effectifs, le faible niveau de performance de l'administration. Cependant, l'objet même des réformes a graduellement changé. Là où à l'origine le souci premier portait sur l'influence excessive du pouvoir politique sur l'administration ou sur le déficit en expertise d'une administration toujours en croissance, les préoccupations en matière d'efficacité²¹ sont apparues graduellement dans le débat. Economie et réduction de dépenses ont été les maîtres-mots dans les années 80, tandis que les années 90 ont consacré l'ère du citoyen-client. Une autre observation a trait à l'interaction entre les réformes politiques et administratives. Les réformes administratives les plus significatives se sont produites lors de périodes de changement politique, ou à l'occasion de périodes de grandes turbulences sociales et/ou économiques.»

15. Thijs, N., & Van de Walle, S. (2005, forthcoming). De Ducpétiaux à Copernic: 150 années de réformes administratives en Belgique. *Administration publique: revue du droit public et des sciences administratives*, (1), 34.

16. *L'administration, son action, ses interprètes, leur physionomie, leur silhouette par un ancien rond-de-cuir*, 1890.

17. *Mémoire sur la réforme administrative*, 1915.

18. *L'organisation interne : le coût et le rendement des administrations*, 1922.

19. Op. cit. : Pr. Dr. DURVIAUX, Ann Lawrence, ULg, Cours de Droit de la fonction publique, Chapitre 1, 2010, p. 11-12.

20. Thijs, N., & Van de Walle, S. op. cit., p. 33-50.

21. En référence à la théorie de l'évaluation des politiques publiques à laquelle nous nous référons, le concept qui devrait pouvoir s'appliquer en fonction de la situation décrite est celui d'efficacité plutôt que d'efficacé. « L'efficacité met en rapport les ressources (budgétaires, humaines, matérielles) mises en œuvre et les effets d'une intervention. [...] Une intervention efficace est une intervention efficace au moindre coût. » ; RIDDE, Valéry, DAGENAIS, Christian, *Approches et pratiques en évaluation de programmes*, Nouvelle édition revue et augmentée, Les Presses de l'Université de Montréal, 2012, p. 435.

Nous concluons ces paragraphes relatifs au contexte de la réforme et à ses enjeux en reprenant un extrait d'un papier de Hugues Renard et Maxime Petit Jean :

«Au regard de la littérature internationale, de nombreux modèles ont été développés afin d'étudier les réformes de la gestion publique. Parmi ceux-ci, l'approche proposée par Pollitt et Bouckaert (2011) et déjà utilisée afin d'analyser les similitudes et divergences entre les réformes fédérales, flamandes, francophones et wallonnes (Brans, de Visscher et Vancoppenolle, 2006 ; de Visscher et Montuelle, 2010). Ainsi, les deux auteurs considèrent que le rôle des élites, au sein du processus décisionnel, est central, dans la mesure où de nombreuses réformes sont conçues et mises en œuvre par des politiciens et/ou des hauts-fonctionnaires d'une manière *top-down*. Cependant, les élites sont influencées, dans leurs décisions, par une combinaison de facteurs extérieurs, dont le système socio-économique et le système politique en place. D'une part, dans le domaine socio-économique, c'est notamment la globalisation et les changements sociodémographiques qui influencent les politiques socio-économiques de l'État, et impactent dès lors les choix posés par les décideurs. D'autre part, au sein du système politique, le rôle joué par les citoyens²² et par les nouvelles idées en matière de gestion publique peuvent permettre l'émergence de nouveaux éléments à l'agenda des partis politiques. De plus, l'impact d'éléments fortuits comme des scandales ou des catastrophes naturelles, occasionnels et imprévisibles, n'est pas à sous-estimer. Une fois les orientations politiques définies, elles doivent être intégrées au système administratif, où elles rencontrent une certaine résistance au changement au sein de l'administration, au travers, par exemple, des organisations syndicales du secteur public. Dans ce processus, tant le contenu des réformes que les méthodes par lesquelles elles sont mises en œuvre et les résultats obtenus, restent des éléments d'importance quant à la destinée de ces réformes.»²³

22. «Il est à souligner, néanmoins, que les réformes de la gestion publique ne sont guère considérées par les citoyens comme une priorité.»

23. Hugues Renard et Maxime Petit Jean, Divergences institutionnelles et convergences mimétiques, Association internationale de science politique XXII^e, Congrès mondial de science politique, Madrid, Espagne, 8-12 juillet 2012.

III.3. Fondements juridiques

Il ressort de l'identification des enjeux que la réforme étudiée, qui concerne la haute fonction publique et le dispositif nouveau mis en place, le CMP, mobilisent des notions relatives à plusieurs disciplines, notamment : le droit public, la science politique, la sociologie des organisations et les sciences de gestion. Cette section vise à mettre en évidence les bases juridiques de l'organisation de la fonction publique et ses principales évolutions.

(1) Documents sources de l'organisation de la fonction publique

Du point de vue juridique, l'organisation de la fonction publique belge est basée sur l'article 107 de la Constitution qui attribue au Roi le pouvoir de nommer aux emplois de l'administration générale²⁴. Tout en ne définissant pas la fonction publique, la Constitution octroie à l'exécutif (Gouvernement fédéral et Gouvernement des entités fédérées depuis la première réforme de l'Etat) le pouvoir de décision sur sa gestion et son organisation. Ce pouvoir connaît cependant plusieurs limites : fixées par la Constitution elle-même, comme la question des langues (article 30)²⁵ et des pensions (article 179)²⁶ qui doivent être réglées par la loi ou fixées par des textes légaux. Ainsi la loi spéciale de réformes institutionnelles de 1980 a prévu que le statut syndical dans la fonction publique serait réglé par la loi. Par ailleurs divers aspects pratiques de l'organisation de la fonction publique sont également pris en charge par des textes légaux (comme le congé politique ou l'aménagement du temps de travail).

24. Art. 107 : «Le Roi confère les grades dans l'armée. Il nomme aux emplois d'administration générale et de relation extérieure, sauf les exceptions établies par les lois. Il ne nomme à d'autres emplois qu'en vertu de la disposition expresse d'une loi.», Constitution belge, Service juridique de la Chambre des Représentants, mai 2014.

25. Art. 30 : «L'emploi des langues usitées en Belgique est facultatif; il ne peut être réglé que par la loi, et seulement pour les actes de l'autorité publique et pour les affaires judiciaires.»

26. Art. 179 «Aucune pension, aucune gratification à la charge du trésor public, ne peut être accordée qu'en vertu d'une loi.», Constitution belge, ibid.

Ceci implique que les documents sources des changements dans la fonction publique sont essentiellement constitués d'arrêtés pris par les gouvernements agissant aux divers niveaux de pouvoir.²⁷

(2) Evolution des bases juridiques de la fonction publique

Au niveau de son évolution juridique, la fonction publique belge a subi l'influence spécifique de deux facteurs extérieurs majeurs : les diverses réformes institutionnelles entreprises depuis le début des années 70 d'une part et « un mouvement d'eupéanisation » d'autre part.

L'organisation de la fonction publique en Belgique a en effet été uniforme, réglée dans l'ensemble du pays par l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'Etat (statut Camu), jusque la loi de réforme institutionnelle du 8 août 1980. A partir de ce moment, « les entités fédérées ont progressivement revendiqué une plus grande autonomie dans la gestion de leur administration, le volet des ressources humaines étant particulièrement important. »²⁸ Les nouveaux niveaux de pouvoir ont pu disposer de leur propre structure administrative ; ce qui a multiplié les cas de figures rencontrés. Quant à l'influence du droit européen, elle est le fait de deux textes fondamentaux : la Convention européenne des droits de l'homme et le Traité de l'Union européenne.

a) Processus de fédéralisation : de 1980 à 2001

La seconde réforme de l'Etat en 1980 institue formellement les communautés et les régions. La loi spéciale du 8 août 1980, prévoit, en son article 87, que chaque exécutif communautaire et régional dispose de sa propre administration et est autonome pour fixer le cadre de son personnel et procéder aux nominations. Il indique également que le recrutement du personnel des entités fédérées doit se faire par l'intermédiaire du Secrétariat permanent du recrutement du personnel de l'Etat et que les règles légales et statutaires du personnel de l'Etat s'appliquent au personnel

des nouvelles entités. Par ailleurs, l'entrée en vigueur de cet article est conditionnée à la mise en œuvre de l'article 88 de cette même loi qui prévoit le transfert du personnel des ministères vers les exécutifs des entités fédérées.

Pour « déterminer les règles essentielles en matière de fonction publique belge, qui sont issues du statut des agents de l'Etat et qui doivent s'appliquer de plein droit aux entités fédérées. », l'article 87 prévoit l'adoption d'un arrêté royal précisant les principes généraux en matière de fonction publique applicables aux entités fédérées.

Encadré 2. La question des principes généraux du statut administratif et pécuniaire du personnel de l'Etat (de 1980 à 2001)

« Afin d'éviter une trop grande diversification des statuts, un compromis a été trouvé et inscrit dans l'article 87, §4, de la loi spéciale de réformes institutionnelles du 8 août 1980. [...] »

« Le compromis [...] consacre une habilitation impécise du gouvernement pour adopter un arrêté royal relatif aux principes généraux en matière de fonction publique applicables de plein droit aux entités fédérées. »

Cet arrêté royal occupe une place singulière dans la hiérarchie des normes.

Sa nature et son élaboration itérative sont particulièrement complexes. »

[...]

« Cet article dispose que: [§ 4. Un arrêté royal délibéré en Conseil des ministres, pris après avis des gouvernements, désigne ceux des principes généraux du statut administratif et pécuniaire du personnel de l'État qui seront applicables de plein droit, au personnel des communautés et des Régions, ainsi qu'à celui des personnes morales de droit public qui dépendent des communautés et des Régions, à l'exception du personnel visé à l'article 17 de la Constitution²⁹.] »³⁰

27. Les bases de données juridiques essentiellement mobilisées dans ce travail sont le Moniteur belge, WALLEX et GALLILEX.

28. Pr. Dr. DURVIAUX, Ann Lawrence, ULg, Cours de Droit de la fonction publique, Chapitre 1, 2010, p. 65.

29. Il s'agit du personnel de l'enseignement.

30. Pr. Dr. DURVIAUX, Ann Lawrence, ULg, Cours de Droit de la fonction publique, Chapitre 1, 2010, p. 65-66.

La loi spéciale du 8 août 1988, qui consacre la troisième réforme de l'Etat, marque un changement d'orientation ; désormais les entités fédérées disposeront d'une autonomie en matière de fonction publique.

«La modification de l'article 87, §3 par la loi du 8 août 1988 accorde une autonomie aux entités fédérées en matière de fonction publique et abroge les § 3 et 6 de l'article 13 de la loi du 8 août 1980 précités, mais à partir du moment où l'ARPG³¹ serait adopté et où les entités fédérées accéderaient à l'autonomie en matière de personnel.»

«En moins de dix ans, trois arrêtés ont été promulgués [...] :

- *le premier AR du 22 novembre 1991 a été annulé par le Conseil d'Etat [...],*
- *l'AR du 26 septembre 1994 fut attaqué, à nouveau devant le Conseil d'Etat [...],*
- *Sans attendre l'issue de la procédure devant le Conseil d'Etat, l'AR fut abrogé par l'AR du 22 décembre 2000.*

Plus fondamentalement, l'ARPG est enserré dans de nombreuses contraintes issues du droit international, de la Constitution, des lois spéciales de réformes institutionnelles (notamment de l'habilitation de l'article 87, § 4 de la loi du 8 août 1980) et de certaines lois ordinaires.»

[...]

... les principes essentiels se sont amenuisés au fur et à mesure des différentes versions de l'AR, à l'exception notoire de la procédure disciplinaire.»³²

Les quatrième (1993) et cinquième (2001) réformes institutionnelles n'ont pas modifié le dispositif de l'ARPG.

b) Impacts de ces évolutions institutionnelles sur les relations de travail des agents

Ces évolutions institutionnelles ont eu des impacts au niveau de la relation individuelle de travail des agents et de son caractère statutaire ou contractuel ; notamment pour les agents de la haute fonction publique et les managers.

Encadré 3. La relation individuelle de travail au niveau de la fonction publique des entités fédérées

«En application de l'art. 87, §4 de la loi spéciale du 8 août 1980, l'ARPG doit fixer les principes applicables en la matière.

Dans un premier temps, l'ARPG du 26 sept. 1994, en son art. 2, a repris les mêmes principes que ceux exposés ci-dessus : principe d'engagement statutaire, autorisation ponctuelle de la voie du contrat de travail pour répondre à des besoins exceptionnels et temporaires, remplacement de statutaires, tâches auxiliaires ou spécifiques (dont la liste et le contenu doivent être fixés par les exécutifs, sous le contrôle du Conseil d'Etat).

Pour les organismes d'intérêt public, ils ne sont concernés par l'ARPG que si le Roi les reprend dans une liste (après concertation avec chacun des gouvernements des entités fédérées), notamment afin de prévoir une certaine souplesse pour les entreprises publiques régionales.

A l'exception de la Communauté flamande, toutes les listes ont été adoptées³³. La conséquence est que les organismes dépendant de la Communauté flamande sont libres de recourir à l'engagement contractuel.

Dans un second temps, l'ARPG du 22 décembre 2000 a ajouté deux hypothèses de recours au contrat par rapport à l'ARPG du 26 septembre 1994. Il est désormais possible d'engager par contrat, d'une part, pour remplacer les agents absents en tout ou en partie, qu'ils soient ou non en activité de service, quand la durée de l'absence

31. ARPG: arrêté royal fixant les principes généraux du droit de la fonction publique.

32. Pr. Dr. DURVIAUX, Ann Lawrence, ULg, Cours de Droit de la fonction publique, Chapitre 1, 2010, p. 65-73.

33. Communauté française, AR du 20 oct. 1992, M.B., 17 nov. 1992 ; Région wallonne, AR du 20 oct. 1992, M.B. 17 nov. 1992, modifié par AR du 14 février 1996, M.B., 24 avril 1996 ; pour la Région bruxelloise, AR du 20 oct. 1992, M.B. du 17 nov. 1992, modifié par l'AR du 24 mars 1994, M.B. du 4 mai 1994 ; Communauté germanophone, AR du 9 nov. 1992, M.B. du 18 nov. 1992.

implique un remplacement, et d'autre part, pour pouvoir à l'exécution de tâches exigeant une connaissance particulière ou une expérience large de haut niveau, toutes les deux pertinentes pour les tâches à exécuter.

La deuxième hypothèse a été introduite afin d'engager des «managers» ou des responsables GRH, recrutés en dehors de l'administration.

Pour les organismes (ou personnes morales de droit public) chargés de missions ou d'activités concurrentielles créés par les entités fédérées en application de l'art. 9 de la loi spéciale de réformes institutionnelles du 8 août 1980, les législateurs des entités fédérées sont habilités à définir dans quelle mesure leur personnel doit être engagé par contrat.»³⁴

Sur ces bases, au cours des années 90, les Communautés et les Régions ont adopté leur propre statut administratif et pécuniaire pour leurs agents. Dès lors, à partir de ce moment, il y a lieu de distinguer, en matière de fonction publique, ce qui est commun à tous les niveaux de pouvoir et ce qui est propre à chacun d'entre eux.

c) Sixième réforme de l'Etat en 2014

Quant à la dernière réforme institutionnelle, elle a poursuivi le processus entamé de renforcement de l'autonomie des entités fédérées en matière de fonction publique. L'accord institutionnel de décembre 2011 prévoyait en effet dans son chapitre 3 «Détail des transferts de compétences de l'Etat fédéral aux entités fédérées», pour ce qui concerne la «Fonction publique», le texte repris dans l'encadré 4.

Encadré 4. L'accord institutionnel de 2011 en matière de fonction publique

«3.5. Transfert des compétences dans d'autres domaines

3.5.2. Autres domaines

Autres

Fonction publique

Une adaptation de la loi spéciale de réformes institutionnelles confèrera aux entités fédérées la compétence relative au statut administratif et pécuniaire de leur fonction publique. Les niveaux de pouvoirs passeront ensemble des accords de coopération sur des questions d'intérêt global et le feront en particulier, obligatoirement, pour ce qui concerne les maxima des traitements, en raison de leur impact sur les pensions. La mobilité entre les diverses entités restera possible.»³⁵

L'application de cette décision s'est faite à travers un article de la loi spéciale de réforme institutionnelle du 6 janvier 2014 qui a abrogé l'article 87 §4 de la loi spéciale du 8 août 1980, fondant l'ARPG du statut administratif et pécuniaire des agents de l'Etat applicables au personnel des services des entités fédérées. Cette évolution implique donc la fin de l'arrêté royal destiné à garantir la cohérence entre les statuts des différentes fonctions publiques en Belgique ; dont la dernière version de 2000 était déjà minimaliste. Les Régions et les Communautés reçoivent ainsi la compétence exclusive en matière de statut administratif et pécuniaire de leur personnel, à l'exception du régime des pensions.

d) Influence du droit européen

Le droit européen influence le droit de la fonction publique à travers deux textes : la Convention européenne des droits de l'homme d'une part et le Traité instituant la Communauté européenne de l'autre.

34. Pr. Dr. DURVIAUX, Ann Lawrence, ULg, Cours de Droit de la fonction publique, Chapitre 1, 2010, p. 82-85.

35. Accord de Gouvernement, 1^{er} décembre 2011, présenté à la Chambre des Représentants, p. 52.

- **La Convention européenne des droits de l'homme**

Il s'agit de veiller à ce que le fonctionnaire, au service de l'Etat, puisse d'une part assurer le respect d'obligations particulières (loyauté, intégrité, etc.) et des droits spécifiques liés à sa fonction et d'autre part bénéficier des droits et libertés consacrés par la Convention européenne des droits de l'homme.

Encadré 5. La Convention européenne des droits de l'homme et les agents de la fonction publique

«La Cour européenne des droits de l'homme a reconnu «qu'en règle générale, les garanties de la Convention s'appliquent aussi aux fonctionnaires». Par ailleurs, la Cour de cassation «a admis que les dispositions d'effet direct des traités internationaux priment les dispositions législatives de droit interne.»

«La Convention européenne agit dès lors comme un vecteur puissant de renouvellement du statut des fonctionnaires. Elle bouleverse la logique du statut unilatéral des agents de l'Etat conçu pour garantir une efficacité des services publics en reconnaissant des droits et libertés directement aux agents qui doivent s'accommoder avec les obligations dictées par l'intérêt général.

La Convention européenne comporte de nombreuses dispositions qui intéressent particulièrement le droit de la fonction publique, singulièrement au droit disciplinaire.

Si le fonctionnaire jouit, en principe, des droits et libertés énoncés dans la Convention européenne des droits de l'homme, le droit d'accéder à la fonction publique n'est pas, en tant que tel, garanti.»³⁶

- **Le Traité instituant la Communauté européenne**

Le droit de la fonction publique a été influencé par le droit communautaire, tenant notamment compte du fait qu'il consacre la libre circulation des travailleurs à l'intérieur de la Communauté et qu'il interdit toute discrimination fondée sur la nationalité entre les travailleurs des Etats membres de l'Union en matière d'emploi, de rémunération et d'autres conditions de travail.

Encadré 6. Influence du droit communautaire sur la fonction publique

«Enfin, dans une perspective inverse à celle de la fédéralisation de la Belgique, l'appartenance aux Communautés européennes exerce une influence croissante sur la fonction publique au cours de cette période. [1980-1999]. Ainsi, depuis 1830, l'ancien article 6, alinéa 2 de la Constitution conditionnait le recrutement des agents de l'Etat à la possession de la nationalité belge. Le droit européen n'a que très partiellement toléré cette condition de nationalité vis-à-vis des ressortissants européens : elle n'était admise que s'il s'agissait d'un emploi à conférer dans l'administration publique, entraînant l'exercice de la puissance publique ou de la sauvegarde des intérêts étatiques.

La jurisprudence européenne a ainsi conduit les pouvoirs publics à assurer aux citoyens de l'Union européenne l'accès à la plupart des emplois publics. Cette garantie constitue une caractéristique importante de l'évolution de la fonction publique belge, et ne sera pas sans incidence sur l'ouverture des emplois publics aux étrangers à l'Union européenne.»³⁷

36. Pr. Dr. DURVIAUX, Ann Lawrence, ULg, Cours de Droit de la fonction publique, Chapitre 1, 2010, p. 43.

37. de Broux, P.-O., De Camu à Copernic: l'évolution de la fonction publique en Belgique, In: Administration Publique Trimestrielle, Vol. 2005, no. 3-4, p. 158-177 (2005), p. 169.

III.4. Réformes administratives en Région wallonne et en Communauté française avant la réforme des mandats de 2012

Les paragraphes suivants sont repris de Hugues Renard et Maxime Petit Jean. Ils brossent à grands traits les principales évolutions administratives observées aux deux niveaux de pouvoir visés, à partir des réformes institutionnelles jusqu'à la période étudiée. Ces informations permettront de placer la réforme des mandats de 2012 dans une perspective chronologique, notamment par rapport aux décisions antérieures en matière de mandats dans la haute fonction publique francophone.

(1) En Région wallonne

« Créé en 1979, mais en activité effective en 1985 à la suite des différents transferts de l'administration fédérale vers l'administration wallonne, le Ministère de la Région wallonne (MRW) se voit adjoindre, suite à la réforme institutionnelle de 1988 un second ministère nommé Ministère de l'Équipement et des Transports (MET). Néanmoins, hormis une modernisation légère du statut administratif et pécuniaire des agents wallon en 1996, peu de mesures concernant l'organisation de ces administrations voient le jour de manière effective (Stenmans, 1999). Dès 1999, un vent nouveau souffle sur la Wallonie, avec l'émergence, suite aux élections du 13 juin 1999, d'une coalition arc-en-ciel composée du PS, du MR et d'Ecolo. Toutefois, c'est surtout en 2000, lors du lancement du contrat d'avenir, plan stratégique visant à améliorer les conditions socio-économiques de la Région, qu'une nouvelle dynamique se met en place en Région wallonne. Durant cette législature 1999 – 2004, c'est le MR qui détient le portefeuille de la Fonction publique, placé dans les mains de Jean-Marie Séverin puis de Charles Michel (Blaise, 2001). Le Gouvernement aborde surtout la simplification administrative à destination des citoyens, mais prévoit également la mise en place d'un système de mandat jusqu'au rang de directeur. En date du 14 septembre 2000, le Gouvernement wallon annonce le lancement d'un projet d'évaluation de la Fonction publique, afin de mettre en place, à terme, un

processus d'évaluation permanente (Gouvernement wallon, DPR, 1999). Ce projet n'a cependant pas survécu au changement de Gouvernement en 2004.

La première importante réforme administrative en Région wallonne est adoptée par le Gouvernement de manière définitive en date du 18 décembre 2003, via un arrêté du Gouvernement wallon communément appelé code de la Fonction publique. Ce document est une grande innovation en Wallonie dans la mesure où il vise à codifier, dans un document unique, l'ensemble des textes disparates existant en termes de Fonction publique. Il introduit en outre diverses nouveautés, relatives notamment à une approche plus dynamique des ressources humaines (Petit Jean, 2012). C'est ainsi qu'est introduit le concept de « métier », incluant un ensemble de compétences étant requises pour une fonction particulière et permettant de mieux prendre en compte l'expertise et les compétences spécifiques des agents (Daurmont et Schmitz, 2005). La mobilité entre les emplois a été facilitée et un système de promotion automatique est instauré. Pour les hauts fonctionnaires, le principe de mandats a été introduit pour les trois rangs les plus élevés de l'administration, en l'occurrence ceux de Secrétaire général, de Directeur général et d'Inspecteur général. Dans l'objectif d'objectiver la nomination des hauts fonctionnaires et d'éviter la politisation de l'administration, le mandataire est nommé pour une législature, il doit disposer d'un brevet de management dont les modalités doivent être définies par le Gouvernement wallon, et est évalué à mi-mandat et à la fin de celui-ci sur base d'un plan opérationnel qu'il aura rédigé selon la lettre de mission définie par le Gouvernement wallon.³⁸ Malgré l'entrée en vigueur, au 1er janvier 2004, de ce nouveau texte, seuls certains mandataires sont désignés (il s'agit des secrétaires généraux du MRW et du MET, ainsi que certains autres directeurs généraux), la législature prenant fin. Les élections du 13 juin 2004 modifient la donne gouvernementale, en permettant au CDH de revenir au sein du Gouvernement en compagnie du PS, aux dépens du MR et d'Ecolo. La Fonction publique est attribuée à Philippe Courard, issu du PS, et la volonté

38. L'instauration du régime des mandats en Région wallonne date de 2003. Ce régime a été réformé une première fois en 2006 et une deuxième fois en 2012 (objet d'étude).

du Gouvernement est entre autres d'évaluer et de modifier en circonstances le code adopté lors de la législature précédente. Cette évaluation, couplée à une l'annulation juridique, par le Conseil d'État, du régime de mandats mis en place en Communauté française, a mené à une réforme du régime de mandats wallon, adoptée en date du 31 août 2006. Son champ est réduit aux Secrétaires et Directeurs généraux, tandis que sa durée, de 5 ans, n'est plus alignée sur la législature. Le brevet de management est remplacé par une formation postérieure à la nomination.

Néanmoins, durant cette législature, la réforme la plus importante a lieu quelques mois plus tard, quand le Gouvernement annonce, le 6 décembre 2006, la fusion des deux ministères wallons, le MRW et le MET, en une entité administrative unique. Cette dernière comprend un secrétariat général et huit directions générales, dont deux directions transversales, en charge respectivement du personnel et du budget, alors qu'auparavant, le MRW comptait huit Directions générales sous la tutelle d'un secrétariat général, tandis que le MET disposait de son propre secrétariat général, surplombant quatre Directions générales. Les objectifs de cette modernisation sont multiples. Le premier est une volonté de rationaliser l'administration centrale wallonne et simplifier les procédures. Ensuite, le souhait est de disposer de services centraux accessibles, transparents et de qualité. Un autre élément est la motivation des agents, au travers d'une gestion de carrière et des ressources humaines plus moderne et plus dynamique. La nouvelle entité unique, le Service Public de Wallonie (SPW), a été inaugurée le 15 décembre 2008. La nouvelle structure a impliqué de nombreux transferts, mais a également eu un impact sur le régime de mandat, qui a dû être adapté à cette dernière.³⁹ C'est ainsi que le Gouvernement wallon a nommé six directeurs généraux à leur poste, suite à des procédures objectivées par le recours à un organisme public externe : le Selor. La législature se termine ainsi sans que tous les postes soumis à mandat n'aient été pourvu de manière définitive (Petit Jean, 2012).

39. L'instauration du régime des mandats en Région wallonne date de 2003. Ce régime a été réformé une première fois en 2006 et une deuxième fois en 2012 (objet d'étude).

La [dernière] réforme, mineure, certes, comparativement à la réforme présentée ci-dessus est la modernisation du système de promotion. La promotion automatique se voit ainsi adjoindre une nouvelle forme de promotion : la promotion au mérite. Cette dernière permet de récompenser les agents les plus dynamiques, en leur permettant de gravir les échelons plus rapidement en fonction de leurs résultats, alors que la promotion automatique n'est liée qu'à l'obtention d'une évaluation positive.»⁴⁰

Dès 2009, la nouvelle coalition PS-Cdh-Ecolo issue des élections régionales planifie une nouvelle réforme des mandats (2012) ; objet du présent travail d'évaluation.

Notons encore que « L'année 2012 a surtout été marquée par le lancement du premier plan stratégique du SPW, AVANTI, adopté par le Gouvernement wallon en février. Il s'agit d'initier une culture du changement, axée sur l'efficacité, la qualité, l'accessibilité et la transparence pour mettre la satisfaction des usagers au cœur des préoccupations. [...]

Par ailleurs, l'année 2012 a vu le Gouvernement wallon prendre la décision de rassembler en une seule entité le Secrétariat général et la direction générale transversale Personnel et Affaires générales, dont les directions fonctionnelles et d'appui respectives sont appelées à fusionner en 2013.»⁴¹

(2) En Communauté française

« De sa création en 1979 jusqu'en 1996, l'administration de la Communauté française a évolué au rythme des réformes institutionnelles. Chaque modification de cette administration est alors une adaptation à la communautarisation de nouvelles compétences, une assimilation de nouveaux fonctionnaires en provenance de l'administration fédérale ou encore à une application d'une nouvelle indépendance organisationnelle. Souvent, une réforme de l'Etat s'accompagne des trois à la fois, et l'adaptation se doit d'être effectuée rapidement. En 1993 la qua-

40. Hugues Renard et Maxime Petit Jean, op. cit, p. 6-7.

41. Service public de Wallonie, Rapport d'activités 2012, p. 8-9.

trième réforme de l'Etat stabilise le paysage institutionnel fédéral et accorde aux entités fédérées une large indépendance en termes d'organisation de leur administration. La Communauté française peut alors réfléchir à et concevoir une structure, le ministère de la Communauté française (MCF), adaptée à ses besoins. Contrairement à la Région wallonne, la Communauté française fait le choix d'une structure unique, au sein de laquelle toutes les divisions sont chapeautées par un secrétariat général, qui dispose d'un véritable pouvoir hiérarchique sur ces divisions et exerce directement certaines compétences-clés, comme le budget et les ressources humaines. La création du MCF se double, en 1996, de l'adoption de statuts du personnel propres à la Communauté française. [...] Les premières années sont marquées par une réflexion sur l'auto-évaluation de l'administration : un premier service d'audit interne est mis en place en 1997; puis les premiers travaux de ce service poussent, en 2000, à la mise en place d'un système européen de cadre d'auto-évaluation de la Fonction publique (CAF). Les débats existants alors sur l'avenir de l'administration sont de savoir si les premiers résultats de ce processus doivent être étudiés après un ou deux ans. (Renard, Vaessen, Verjans et Voets, 2011)

Une nouvelle dynamique de réforme voit le jour durant l'année 2001. Le portefeuille de la Fonction publique est durant la législature 99-04 confié successivement à quatre Ministres socialistes : Yvan Ylief (juillet 99 - avril 00) ; Willy Taminiaux (avril 00 – janvier 01) ; Rudy Demotte (janvier 01 – juillet 03); et Christian Dupont (juillet 03 – juillet 04). En juillet 2001, sans renoncer au processus d'auto-évaluation, le nouveau Ministre de la Fonction publique Rudy Demotte annonce un programme ambitieux : aux côtés d'annonces consensuelles (améliorer la collaboration des services, favoriser l'auto-évaluation, créer une cellule de prospective), le Ministre déclare vouloir réformer les statuts du personnel en supprimant la distinction entre ouvriers et employés, et annonce l'introduction d'un système de mandat pour les hauts fonctionnaires ainsi que la création d'une école d'administration publique. [...]

L'école d'administration publique est créée par décret [début 2003]. Nous pouvons distinguer deux missions principales attribuées à cette école : la formation continue des fonctionnaires et l'attribution de brevets de formation nécessaire à l'accession à certains postes. Notamment, il est prévu que l'un de ces brevets soit une condition d'accès à un poste de mandataires prochainement créés. Toutefois, le Gouvernement doit encore prendre les arrêtés d'exécution permettant la mise en place concrète de cette nouvelle institution. En mars 2003, le régime de mandat est à son tour adopté par le Gouvernement, et les premières nominations suivent peu après. Ce régime est similaire à celui adopté à la même époque par la Région wallonne. »

Un arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 3 septembre 2003 organise la formation en vue de l'obtention du brevet de management public. Il indique « que la finalisation du présent arrêté est essentielle à la concrétisation de l'arrêté instaurant le régime des mandats dans la mesure où ce dernier prévoit que tout mandataire doit être détenteur du brevet de management public ou s'engager à suivre et réussir la formation. »⁴²

« En début de législature suivante, en mars 2005, le Conseil d'Etat annule ce décret instaurant le régime des mandats et impose au Gouvernement de le réécrire en revoyant une partie de la procédure de sélection. Le nouvel arrêté, [...], voit le jour en décembre 2006. Comme en Région wallonne, la seconde version du décret datant de 2006 est rédigée par la coalition PS-cdH en place et, dès lors, ne prévoit plus l'obligation, pour les mandataires, de posséder un brevet délivré par l'école d'administration publique. Par conséquent, celle-ci perd de son importance stratégique et sa mise en place concrète n'est pas une priorité du Gouvernement de l'époque. De plus, la disposition du décret initial prévoyant que la durée des mandats soit couplée à la durée des législatures est supprimée. »⁴³

42. Arrêté organisant la formation en vue de l'obtention du brevet de management public, 3 septembre 2003 (MB 23 octobre 2003).

43. Hugues Renard et Maxime Petit Jean, op. cit, p. 8-9.

Dès 2009 également, la nouvelle coalition PS-cdH-Ecolo issue des élections planifie une nouvelle réforme des mandats (2012).

III.5. Calendrier décisionnel de la réforme des mandats de 2012

S'appuyant notamment sur les fondements juridiques susmentionnés, les décisions qui sous-tendent l'objet d'étude concernent :

- l'Ecole d'Administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne, dont une des trois missions vise la mise en place du CMP ;
- le dispositif CMP, y compris la formation des candidats aux emplois soumis au régime des mandats des Services des Gouvernements (de la Région wallonne et de la Communauté française) et des organismes d'intérêt public visés (les titulaires du CMP ayant accès à un pool de candidats dont seuls les membres peuvent déposer leur candidature tant aux emplois à pourvoir par mandat en Région wallonne qu'à ceux à pourvoir par mandat en Communauté française) ;
- le nouveau régime de mandats des fonctionnaires généraux en Wallonie et en Communauté française ;
- le nouveau régime de mandats des fonctionnaires généraux de Wallonie-Bruxelles International.

L'ensemble de la problématique a été mis à l'agenda des gouvernants dans les déclarations de politique régionale et communautaire de juillet 2009. La programmation de la réforme des mandats a débuté dès 2010 avec :

- la note-cadre des Gouvernements ayant pour objet le « Régime de mandats dans la fonction publique et les organismes d'intérêt public de la Région wallonne et de la Communauté française » (24 mars 2010) ;
- la note au Gouvernement wallon ayant pour objet l'« Accord de coopération entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'Administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne » (juillet 2010).

(1) Création d'une Ecole d'Administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne

- **L'accord de coopération entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'Administration publique**

Un accord de coopération entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'Administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne est conclu le 10 novembre 2011 (MB 2 février 2012).

Il se base sur les déclarations de politique régionale et communautaire et cadre les missions de la future Ecole de la manière suivante :

« Considérant qu'au regard de la situation existante dans d'autres pays et en particulier en France, il n'est pas souhaitable de créer une Ecole d'administration publique qui aurait pour mission exclusive la formation d'une certaine élite administrative, et que l'Ecole doit au contraire exercer tout ou partie de ses missions à destination de l'ensemble du personnel des services bénéficiaires, quel que soit le niveau, et sans préjudice des missions actuelles du Conseil régional de la formation »,

« Considérant que par ailleurs, la création d'une Ecole d'administration publique doit participer à l'objectivation de la désignation des hauts fonctionnaires des Services des Gouvernements de la Région wallonne et de la Communauté française, ainsi que des organismes d'intérêt public qui en dépendent et que les formations participeront à leur qualité. »

L'Ecole à créer sera chargée de trois missions, dont celle de délivrer un certificat de management public, nécessaire pour se porter candidat à une fonction soumise au régime des mandats au sein de la Communauté française et de la Région wallonne.

- **Les décrets portant assentiment de l'accord de coopération entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'Administration publique**

- o Le décret du Parlement de la Communauté française du 20 décembre 2011 portant assentiment à l'accord de coopération entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'Administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne (M.B. 10 février 2012)

Au niveau de la Communauté française, un arrêté du Gouvernement du 25 octobre 2002, modifié par l'arrêté du 3 septembre 2003, avait créé au sein de la Direction générale du Personnel et de la Fonction publique du Ministère une Ecole d'Administration publique en Communauté française (voir supra). Le décret du 27 février 2003 (MB 18 avril 2003) a ensuite institué l'Ecole d'Administration publique de la Communauté française en service de la Communauté française à gestion séparée (et a porté diverses mesures modificatives en vue de l'instauration d'un régime de mandats pour les fonctionnaires généraux dans les services du Gouvernement de la Communauté française, certains organismes d'intérêt public qui en dépendent et dans les universités organisées par la Communauté française).

- o Le décret wallon du 26 janvier 2012 portant assentiment à l'accord de coopération conclu le 10 novembre 2011 entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'Administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne (M.B. 02.02.2012) ^{44 45}

Confirmant les enjeux et attentes du projet de réforme des mandats, lors de la discussion du projet de décret susmentionné au Parlement wallon, le Ministre de la Fonction publique a conclu : « Cette Ecole est avant tout la nécessaire reconnaissance de la priorité de la formation dans le vaste champ de la gestion des ressources humaines dans les services publics de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie. C'est aussi un pas de plus sur le chemin de la bonne gouvernance publique. » ⁴⁶

44. Dans son avis du 26 septembre 2011 sur l'avant-projet de décret portant assentiment à l'accord de coopération visé ici, le Conseil d'Etat a demandé une révision de l'accord de coopération (Avis du Conseil d'Etat 50.243/2) : « Au vu du nombre et de l'importance des observations formulées, l'accord de coopération doit être revu et ne sera pas examiné plus avant. »

45. « Sur l'avant-projet de décret, le Conseil d'Etat ne formule aucune remarque. Relativement à l'accord de coopération, le Conseil d'Etat émet des observations qui portent sur les délégations au contrat de gestion à conclure et aux arrêtés des Gouvernements à adopter, la détermination du statut du personnel, le respect du principe d'égalité et la lutte contre le racisme et la xénophobie. L'accord de coopération approuvé par le Gouvernement prend en considération toutes les observations formulées par le Conseil d'Etat, en y apportant les correctifs lorsque cela s'avère nécessaire. » Parlement wallon, Session 2011-2012, 516 (2011-2012) – N°1, 5 décembre 2011, Projet de décret portant assentiment à l'accord de coopération conclu le 10 novembre 2011 entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne, p. 5.

46. Parlement wallon, session 2011-2012, 516 (2011-2012) – N°2, 10 janvier 2012, Projet de décret portant assentiment à l'accord de coopération conclu le 10 novembre 2011 entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne, Rapport présenté au nom de la Commission de l'énergie, du logement, de la fonction publique et de la recherche scientifique, p. 3.

(2) Mise en place du Certificat en management public (CMP)

- **L'accord de coopération relatif au certificat de management public pour l'accès aux emplois soumis au régime des mandats au sein de la Communauté française et de la Région wallonne**

Un accord de coopération relatif au certificat de management public pour l'accès aux emplois soumis au régime des mandats au sein de la Communauté française et de la Région wallonne est conclu le 20 septembre 2012 (MB 25 février 2013 pour la Communauté française et 28 mars 2013 pour la Région wallonne). Cet accord de coopération a fait l'objet d'un recours en annulation devant le Conseil d'Etat.⁴⁷

Il a été remplacé par l'accord de coopération conclu le 6 février 2014 (MB 21 février 2014). Celui-ci précise « Considérant que certaines dispositions reprises dans l'accord de coopération (du 20 septembre 2012) devaient encore être soumises aux formalités décrites à l'article 2 de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités ; que par souci de lisibilité, il s'indique d'adopter une nouvelle fois l'ensemble des dispositions de l'accord de coopération du 20 septembre 2012 précité, en ce compris celles qui ont déjà été soumises aux formalités décrites à l'article 2 de la loi du 19 décembre 1974 précitée. »⁴⁸

Cet accord reprend les principes qui guideront la mise en place du CMP :

- il sera délivré après la réussite d'un examen organisé à l'issue d'une formation prévue par l'accord de coopération créant l'Ecole d'administration publique ; soit un certificat interuniversitaire d'Executive master

en management public ou en un certificat interuniversitaire en management public ; conféré par les universités de la Communauté française ;

- le Gouvernement fixera le programme de la formation sur proposition de l'Ecole agissant en concertation avec les universités ;
- le programme du certificat sera pluridisciplinaire et de haut niveau ;
- le CMP est organisé par cycle, l'accession à un cycle du CMP est soumise à des conditions ;
- si le nombre de candidats excède le nombre de participants à la formation fixé par les Gouvernements, les candidats participeront à un concours (Selor) ;
- l'Ecole délivre le certificat de management public à tous les lauréats du concours visé susmentionné, titulaires du certificat interuniversitaire qui ont également réussi l'examen organisé à la fin de chaque cycle.

Pour ce qui est de l'accès à un mandat :

« Il est constitué un pool de candidats à l'exercice d'un mandat. Seuls les membres de ce pool peuvent déposer leur candidature à un emploi à pourvoir par mandat.

- o Le pool des candidats à un mandat est composé des titulaires du certificat en management public » et des personnes assimilées à ces titulaires.
- o L'accord de coopération précise les conditions à remplir par chacune des parties assimilées aux titulaires du CMP pour faire partie du pool et qui ont la possibilité d'être désignées pour occuper les emplois attribués par mandat ;
 - mandataires en fonction au sein des services du Gouvernement wallon et des organismes d'intérêt public ;
 - mandataires en fonction au sein des services de la Communauté française ;
 - mandataires en fonction au sein de Wallonie-Bruxelles international ;
 - mandataire en fonction au sein de l'Ecole d'administration publique ;

47. Recours en annulation devant le Conseil d'Etat sous le n° du rôle G/A 208.580/VIII-8584.

48. Accord de coopération du 6 février 2014 remplaçant l'accord de coopération du 20 septembre 2012 relatif au certificat de management public pour l'accès aux emplois soumis au régime des mandats au sein de la Communauté française et de la Région wallonne (MB 26 février 2014).

- administrateur général adjoint du Forem ;
- administrateur général adjoint de Wallonie-Bruxelles International.

En ce qui concerne les titulaires du brevet de management public visé par l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 25 octobre 2002 créant une École d'Administration publique en Communauté française, ils sont assimilés aux titulaires du Certificat en management public, moyennant la réussite de l'examen final organisé à la fin de chaque cycle.

(3) Réforme des mandats en Région wallonne et en Communauté française

- **L'arrêté du Gouvernement wallon réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux des Services du Gouvernement et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne est pris le 20 septembre 2012 (M.B. du 06/02/2013)** ⁴⁹

Il met en œuvre la note-cadre relative au régime des mandats dans la fonction publique et dans les organismes d'intérêt public de la Région wallonne et de la Communauté française, approuvée par le Gouvernement le 24 mars 2010.

Il a été modifié par l'AGW du 6 février 2014 ainsi que par l'AGW du 7 mai 2015.

- o Arrêté du Gouvernement wallon du 6 février 2014 modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 septembre 2012 réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Région wallonne et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne et l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la fonction publique wallonne (MB 26 février 2014)

Cet arrêté rectifie une erreur matérielle qui s'était glissée dans l'arrêté du 20 septembre 2012 et « prévoit par ailleurs le remplacement d'une série de dispositions de l'arrêté du Gouvernement du 20 septembre 2012, sans en modifier le contenu, permettant ainsi que ces dispositions, à l'état de projet, soient soumises aux formalités décrites à l'article 2 de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités. » ⁵⁰

- o Arrêté du Gouvernement wallon du 7 mai 2015 modifiant diverses dispositions du Livre II du Code de la Fonction publique wallonne, l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 septembre 2012 réformant le régime des mandats des fonctionnaires généraux des services du Gouvernement et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne et l'arrêté du Gouvernement wallon du 5 décembre 2008 fixant le statut administratif et pécuniaire du personnel de Wallonie-Bruxelles International (MB 21 mai 2015)

Cet arrêté :

- supprime le délai d'un an initialement prévu pour les candidats n'ayant pas réussi l'examen pour pouvoir le représenter ; y compris pour Wallonie-Bruxelles International ;
- remplace les termes « Plan opérationnel », qui met en œuvre la lettre de mission du mandataire, par « Contrat d'administration » incluant une planification stratégique à cinq ans ; et adapte le vocabulaire de l'ensemble de la réglementation en fonction de cette nouvelle dénomination. Un contrat d'administration est établi pour les services du Gouvernement et pour chaque organisme d'intérêt public de catégorie A. Les organismes de la catégorie B sont dispensés de l'établissement d'un contrat d'administration ; dans les six mois de leur désignation,

49. Un addendum daté du 20 septembre 2012 et paru le 28 mars 2013 complète l'arrêté susmentionné avec le Rapport au Gouvernement et l'avis du Conseil d'Etat du 16 juillet 2012.

50. Arrêté du Gouvernement wallon du 6 février 2014, Rapport au Gouvernement (MB 26 février 2014).

leurs mandataires doivent établir un « plan d'administration ». ⁵¹

- introduit des modalités d'application spécifiques du contrat d'administration ;
- revoit les modalités d'évaluation des mandataires ;
- apporte des modifications au niveau des différents groupes de mandataires en matière de calendrier d'application de l'arrêté mandat.

L'arrêté du Gouvernement de la Communauté française instaurant un régime de mandats pour les fonctionnaires généraux des Services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de secteur XVII du 20 septembre 2012 (MB 14 février 2013) ⁵²

Cet arrêté a été modifié à plusieurs reprises par les arrêtés suivants :

- o Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 6 février 2014 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandat pour les fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public

51. Ce changement est effectué conformément à la déclaration de politique régionale de 2014 qui prévoyait que :

« Le Gouvernement généralisera la conclusion de contrats d'administration lesquels remplaceront les actuels plans opérationnels. Traduisant la vision stratégique définie par le Gouvernement et le développement de la responsabilisation managériale des mandataires pour l'utilisation optimale des ressources humaines et logistiques, les contrats d'administration fixeront pour la durée de la législature, les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, les moyens humains et de fonctionnement, ainsi que les droits et obligations de chacune des parties prenantes (Gouvernement, ministres et mandataires). Le Contrat d'administration contiendra d'une part, des objectifs généraux et transversaux et d'autre part, une déclinaison (en ce compris les moyens) par département (Secrétaire général et Directeurs généraux) sous l'autorité d'un Mandataire. De même, un protocole de collaboration, qui sera un volet du contrat d'administration, arrêtera la répartition des rôles, les mécanismes d'information, d'évaluation et de reportage entre le Gouvernement, les ministres et le mandataire. Cette répartition des rôles sera, notamment, traduite dans les arrêtés de délégation. Par ailleurs, l'arrêté de fonctionnement du Gouvernement sera adapté afin d'accroître la compétence fonctionnelle des Ministres à l'égard des départements relevant de leur autorité. », p. 98-99.

52. Un addendum daté du 20 septembre 2012 et paru le 25 février 2013 complète l'arrêté susmentionné avec le Rapport au Gouvernement et l'avis du Conseil d'Etat du 11 avril 2012.

qui relèvent du Comité de secteur XVII (MB 21 février 2014)

Comme l'arrêté du Gouvernement wallon pris en parallèle, cet arrêté rectifie une erreur matérielle qui s'était glissée dans l'arrêté du 20 septembre 2012 et « prévoit par ailleurs le remplacement d'une série de dispositions de l'arrêté du Gouvernement du 20 septembre 2012, sans en modifier le contenu, permettant ainsi que ces dispositions, à l'état de projet, soient soumises aux formalités décrites à l'article 2 de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités. » ⁵³

- o Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 17 septembre 2014 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandat pour les fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de secteur XVII (MB 13 novembre 2014)

Il prévoit notamment :

- l'évaluation des mandataires de rang 15 en 2014 plutôt qu'en 2015 ;
- complète l'information quant à la situation du mandataire en fonction recevant une évaluation « très favorable ».
- o Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 12 novembre 2014 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandats pour les fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt publics qui relèvent du Comité de secteur XVII (MB 10 décembre 2014).

53. Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 6 février 2014, Rapport au Gouvernement (MB 26 février 2014).

Cet arrêté a été pris en application du transfert de compétences lié à la dernière réforme institutionnelle. «Vu l'urgence motivée par le fait que ce projet d'arrêté a pour objet d'intégrer le personnel dirigeant de la Direction générale des Maisons de Justice du SPF Justice, Direction générale qui est transférée au sein des services de la Communauté française dans le cadre de la sixième réforme institutionnelle, dans le régime de mandats en vigueur au sein de la Communauté française. La date du transfert du personnel étant fixée au 1^{er} janvier 2015, il est urgent que le présent arrêté puisse entrer en vigueur à cette même date afin que les futurs mandataires puissent être désignés immédiatement après leur transfert.»

- o Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 27 mai 2015 portant modification de divers arrêtés du Gouvernement de la Communauté française instaurant un régime de mandats (MB 08 juin 2015)

Cet arrêté :

- supprime, pour Wallonie-Bruxelles International, le délai d'un an initialement prévu pour les candidats n'ayant pas réussi l'examen pour pouvoir le représenter ;
- supprime également ce délai pour les fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de secteur XVII.

«Les modifications ont donc pour seul objectif de permettre aux candidats n'ayant pas réussi l'examen de le représenter lors d'une séance ultérieure sans devoir attendre l'échéance du délai d'un an entre deux examens.» (Rapport au Gouvernement)

- o Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 27 avril 2016 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandats pour les fonctionnaires généraux des Services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public qui

relèvent du Comité de secteur XVII (MB 4 mai 2016)

Cet arrêté effectue plusieurs modifications :

- il remplace la section 7 du chapitre 1 «Plan opérationnel et contrat d'objectifs» par une nouvelle section «Contrat d'administration et contrat d'objectifs». «Un contrat d'administration est établi pour le Ministère de la Communauté française.» Les organismes d'intérêt public de la catégorie B sont dispensés de l'établissement d'un contrat d'administration ; dans les six mois qui suivent leur désignation, leurs mandataires établissent un plan d'administration.⁵⁴
- il revoit le calendrier et les modalités d'évaluation des mandataires ;
- il adapte des articles dans le Statut des agents des services du Gouvernement de la Communauté française ;
- «à l'occasion de la première application de l'article qui prévoit que «les mandataires sont évalués deux ans après leur désignation et dans le courant de la dernière législature,» «les mandataires sont uniquement évalués dans le courant de la dernière année de la législature».
- **La décision du Gouvernement wallon de novembre 2015 relative aux «postes d'inspecteurs généraux à mandat non déclarés vacants à ce stade»⁵⁵**

Lors de son exposé au Parlement wallon le 16 novembre 2015, le Ministre de la fonction publique a indiqué que :

«En ce qui concerne les postes d'inspecteurs généraux à mandat au sein du Service public de Wallonie, les postes non déclarés vacants à ce stade sont des postes qui

54. Ce changement est effectué sur la base de la déclaration de politique communautaire de 2014, qui prévoit la conclusion de contrats d'administration dans les mêmes termes que la déclaration de politique régionale susmentionnée.

55. Parlement wallon, session 2015-2016, 320 (2015-2016) – N°2, Projet de décret-programme portant des mesures diverses liées au régime des mandats dans plusieurs organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne, Rapport présenté au nom de la Commission du budget et de la fonction publique, exposé du Ministre de la Fonction publique, 16 novembre 2015, p. 3-4.

sont occupés notamment par des agents nommés. Afin d'éviter un double impact budgétaire pour les 16 postes concernés, le Gouvernement a fait le choix d'ouvrir ces postes au moment du départ à la pension des agents. »⁵⁶

- **Le décret-programme du 3 décembre 2015 portant des mesures liées au régime des mandats dans plusieurs organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne (MB 11 décembre 2015)**

«A travers ce décret-programme⁵⁷, le Gouvernement wallon propose de sortir les postes de rang A3 des organismes d'intérêt public du régime des mandats.

La volonté du Gouvernement est de contrebalancer les nominations à titre temporaire des mandataires afin d'assurer la continuité du service public au profit de l'intérêt général. Le service aux citoyens et aux entreprises doit être de qualité et sans interruption.

Par ailleurs, le décret offre des possibilités de carrière plus importantes pour les agents occupés au sein des organismes. »⁵⁸ «Ces postes seront à l'avenir pourvus par promotion par avancement de grade aux conditions fixées par le titre III du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon portant le Code de la Fonction publique wallonne.

Par ailleurs, il est proposé au Gouvernement wallon que plusieurs postes de rang A2 soient transformés en postes de rang A3 et dès lors, exclus du régime des mandats également. »⁵⁹

«Pour terminer, il est proposé au Gouvernement wallon de sortir le poste d'Administrateur général de l'IWEPS du régime des mandats. [...]. Compte tenu des évolutions du paysage statistique belge (interfédéralisation de l'INS), l'IWEPS sera prochainement reconnu comme «autorité

statistique » ce qui implique de respecter toutes les conditions d'Eurostat en la matière, dont l'indépendance politique de l'institut.

Par ailleurs, le poste d'administrateur d'une telle institution impose un profil spécifique. En effet, la gestion quotidienne de l'Institut consistant à encadrer une équipe de chercheurs scientifiques et à piloter un programme de recherche dans une optique interdisciplinaire ; le poste d'Administrateur de l'IWEPS, pour assurer sa légitimité et celle de l'institut, doit se prévaloir à la fois d'une solide expérience académique et de gestion d'équipe de recherche.

Pour toutes ces raisons, le Gouvernement a estimé que le poste d'administrateur général de l'IWEPS relève davantage du rôle d'expert à désigner sur une procédure spécifique permettant de rencontrer ce profil académique. »⁶⁰

(4) Réforme des mandats de Wallonie-Bruxelles International

- **L'arrêté du Gouvernement wallon réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de Wallonie-Bruxelles International du 13 décembre 2012 (MB 13 février 2013)**

Cet arrêté, qui a fait l'objet d'un recours en annulation devant le Conseil d'Etat, a été modifié par l'arrêté du 27 mars 2014.

- o Arrêté du Gouvernement wallon du 27 mars 2014 modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 13 décembre 2012 réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de Wallonie-Bruxelles International et l'arrêté wallon du 5 décembre 2008 fixant le statut administratif et pécuniaire du personnel de Wallonie-Bruxelles International (MB 03 avril 2014).

56. Op. cit.

57. Décret contenant des dispositions relatives à un grand nombre de matières différentes (Crisp).

58. Cette décision porte sur 11 postes désormais sortis du régime des mandats.

59. Cette décision concerne 6 postes désormais sortis du régime des mandats.

60. Parlement wallon, session 2015-2016, 320 (2015-2016) – N°1, Projet de décret-programme portant des mesures diverses liées au régime des mandats dans plusieurs organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne, Exposé des motifs, p. 4.

Cet arrêté «prévoit le remplacement d'une série de dispositions de l'arrêté du Gouvernement du 13 décembre 2012, sans en modifier le contenu, permettant ainsi que ces dispositions, à l'état de projet, soient soumises aux formalités décrites à l'article 2 de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités.»⁶¹

Il a été revu dans le cadre de l'arrêté du Gouvernement wallon du 7 mai 2015 modifiant l'arrêté du 20 septembre 2012 réformant le régime des mandats.

- o Arrêté du Gouvernement wallon du 7 mai 2015 modifiant diverses dispositions du Livre II du Code de la Fonction publique wallonne, l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 septembre 2012 réformant le régime des mandats des fonctionnaires généraux des services du Gouvernement et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne et l'arrêté du Gouvernement wallon du 5 décembre 2008 fixant le statut administratif et pécuniaire du personnel de Wallonie-Bruxelles International (MB 21 mai 2015).

Comme indiqué au point 3 ci-dessus, cet arrêté supprime le délai d'un an initialement prévu pour les candidats n'ayant pas réussi l'examen pouvoir le représenter ; y compris pour Wallonie-Bruxelles International.

- **L'arrêté du Gouvernement de la Communauté française réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de Wallonie Bruxelles International du 13 décembre 2012 (MB 21 février 2013)**⁶²

Cet arrêté a été annulé par un arrêt du Conseil d'Etat du 10 avril 2014⁶³, «à l'exception des dispositions [...] telles que modifiées par l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 27 mars 2014».

61. AR Gouvernement wallon, Rapport au Gouvernement, 27 mars 2014.

62. Un addendum daté du 13 décembre 2012 et paru le 20 mars 2013 complète l'arrêté susmentionné avec l'avis du Conseil d'Etat du 7 novembre 2012.

63. Arrêt n° 227,085 du Conseil d'Etat du 10 avril 2014.

- o Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 27 mars 2014 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 13 décembre 2012 réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de Wallonie-Bruxelles International et l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 5 décembre 2008 fixant le statut administratif et pécuniaire du personnel de Wallonie-Bruxelles International (MB 03 avril 2014)

Cet arrêté poursuit le même objectif que l'arrêté pris le même jour sur le même sujet par le Gouvernement wallon.

- o Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 19 juin 2014 réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de Wallonie-Bruxelles International (MB 22 octobre 2014)

Suite à l'annulation de l'arrêté du 13 décembre 2012 par le Conseil d'Etat, «Wallonie-Bruxelles International se retrouve, [...], face à un vide juridique.» Par ailleurs, «le statut administratif et pécuniaire du personnel de Wallonie-Bruxelles International doit être fixé par deux arrêtés identiques de la Communauté française et de la Région wallonne». «Considérant qu'en application de ce qui précède, il n'y a plus de régime de mandats applicable à Wallonie-Bruxelles International, dès lors qu'il n'y a pas deux textes identiques en vigueur en Région wallonne et en Communauté française ;»

Pour sortir de ce vide juridique, «il est nécessaire [...] d'adopter un arrêté de la Communauté française réformant le régime des mandats pour les fonctionnaires généraux de Wallonie-Bruxelles International, en tout point identique à l'arrêté annulé par le Conseil d'Etat et à celui adopté le 13 décembre 2012 par la Région wallonne.»⁶⁴

L'ensemble de ces décisions relatives à la réforme des mandats de 2012 sont reprises dans le tableau synthétique de l'annexe 1.

64. Arrêté du Gouvernement de la Communauté française réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de Wallonie-Bruxelles International, A.Gt 19 juin 2014 (MB 22 octobre 2014)

III.6. Principes communs de la réforme des mandats

Une réforme commune en Région wallonne et en Communauté française

Les gouvernements de la Communauté française et de la Région wallonne décident d'un commun accord, de revoir les modalités de désignation de leurs hauts fonctionnaires et inscrivent leur volonté dans leur déclaration gouvernementale respective (juillet 2009).

Des conditions d'accès à l'exercice d'un mandat modifiées : une désignation de mandataires à partir d'un pool de candidats

Ces hauts fonctionnaires seront désignés par leur gouvernement respectif à partir d'un pool de candidats à l'exercice d'un mandat. Seuls les membres de ce pool pourront déposer leur candidature à un poste de mandataire.

Sont membres du pool les titulaires du Certificat en management public ⁶⁵ :

- les lauréats du Certificat interuniversitaire en management public ayant réussi l'épreuve finale du CMP,
- les titulaires du Brevet en management public de la Communauté française, ayant réussi l'épreuve finale du CMP.

A titre de mesure transitoire, les parties suivantes sont assimilées aux titulaires du CMP pour faire partie du pool et être désignées pour occuper les emplois attribués par mandat :

- les mandataires en fonction en Région wallonne, en Communauté française, chez Wallonie-Bruxelles International et à l'École d'administration publique au moment de l'application des nouvelles décisions, évalués avec mention « très favorable » ou « favorable » ;

- l'administrateur général adjoint du Forem et l'administrateur général adjoint de WBI, évalués avec mention « très favorable » ou « favorable ».

Une procédure de nomination appliquée par les Gouvernements

- « Les emplois à pourvoir par mandats (voir la section « Champ d'application ») doivent être déclarés vacants par les gouvernements au plus tard 6 semaines après la prestation de serments de ses membres faisant directement suite au renouvellement du Parlement. »

« Pour chaque emploi à pourvoir par mandat, le Gouvernement, en même temps qu'il déclare sa vacance, établit une lettre de mission. »

- « Chaque membre du pool des candidats peut déposer sa candidature à maximum quatre emplois à pourvoir par mandat au sein des Services du Gouvernement, des organismes, de Wallonie-Bruxelles International ou de l'EAP et à maximum quatre emplois à pourvoir par mandat au sein des Services de la Communauté française. »

- « Le Gouvernement examine les dossiers déposés par les candidats. Il procède à la comparaison des candidatures, en ayant égard aux titres et mérites et au contenu de la lettre de motivation de chaque candidat, ce au regard de la lettre de mission afférente à l'emploi à pourvoir. Au plus tard 3 mois après la déclaration de vacance des emplois à pourvoir, le Gouvernement nomme à chaque emploi, à titre temporaire, le candidat qu'il estime le plus apte à exercer la fonction en toute confiance. »

- Dans la législation initiale, il était prévu qu'après sa désignation, le mandataire devait faire parvenir au Gouvernement un projet de plan opérationnel mettant en œuvre la lettre de mission ; ce plan opérationnel étant remplacé, pour les emplois d'inspecteur général (Région wallonne) et de rang 15 (Communauté française), par un contrat d'objectifs approuvé par les Ministres fonctionnels.

65. Dont la mise en œuvre est une des trois missions de l'École d'administration publique créée dans le cadre de cette réforme administrative.

- Suite aux arrêtés modificatifs de mai 2015 pour la Région wallonne et d'avril 2016 pour la Communauté française, les plans opérationnels sont remplacés par les contrats d'administration⁶⁶, conventions conclues entre les membres des Gouvernements et leurs hauts fonctionnaires mandataires. Ces modalités de travail impliquent notamment que désormais les mandataires sont solidairement responsables de l'exécution de ces plans stratégiques à cinq ans ; les contrats d'objectifs continuant à s'appliquer aux emplois d'inspecteur général (Région wallonne) et de rang 15 (Communauté française).⁶⁷

Une articulation entre la durée du mandat et celle de la législature

«Les mandats viennent à échéance le 31 décembre de l'année au cours de laquelle est intervenue la prestation de serment des membres d'un nouveau Gouvernement faisant directement suite au renouvellement du Parlement.»

Une plus grande responsabilisation des mandataires

traduite par la possibilité prévue pour ceux-ci, sans entamer la responsabilité ministérielle, d'être auditionné devant le Parlement : «Les mandataires titulaires d'un emploi de rang A1 et A2 (pour la Région wallonne), 17, 16+ et 16 (pour la Communauté française) peuvent être auditionnés devant le Parlement, aux côtés du Ministre et moyennant l'accord de ce dernier, sur les questions pour lesquelles l'administration dispose d'une délégation ou qui relèvent de la stricte organisation interne des services.»

Une reddition de comptes via une procédure d'évaluation

Une évaluation du mandataire deux ans après sa désignation et dans le courant de la dernière année de la législature.

«L'évaluation porte sur le niveau de réalisation des missions de gestion et des objectifs, ainsi que sur les prestations concrètes résultant des objectifs stratégiques et opérationnels qui répondent à la lettre de mission et au contrat d'administration ou au contrat d'objectifs ou au contrat de gestion et plan d'administration pour les mandataires des organismes d'intérêt public de la catégorie B au sens de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public. [...]»⁶⁸

«Ces évaluations portent sur la façon dont le mandataire a réalisé les missions de gestion et les objectifs stratégiques et opérationnels dont il est responsable, coresponsable ou contributeur en vertu de sa lettre de mission, du contrat d'administration et, pour les mandataires de rang 15, du contrat d'objectifs.»

Pour les organismes d'intérêt public de la catégorie B au sens de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, les évaluations portent sur la façon dont le mandataire a réalisé les missions de gestion et les objectifs stratégiques et opérationnels dans sa lettre de mission et sur la réalisation des objectifs du plan d'administration et du contrat de gestion dont il est responsable, coresponsable ou contributeur.»⁶⁹

66. Le contrat d'administration entre les membres du Gouvernement wallon et du Comité stratégique du SPW et le contrat d'administration entre le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles et le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles ont été signés en mai 2016.

67. Voir section VI.4 Etape 4. La constitution du pool, l'appel aux candidats mandataires et la désignation des mandataires.

68. Arrêté du Gouvernement wallon du 7 mai 2015.

69. Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 27 avril 2016 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2012.

III.7. Acteurs en présence

(1) Le destinataire : la haute fonction publique

La réforme vise les agents de la haute fonction publique ; elle s'inscrit dans un souci de « véritable culture du management public ».

Le concept de *fonction publique* peut être défini en termes de métiers ou d'activités professionnelles, de types d'emplois concernés, de rattachement à un des trois pouvoirs (exécutif, législatif ou judiciaire).

Nous reprendrons ici la définition synthétique, en droit belge, proposée par les professeurs Lewalle et Herbiet et reprise par le professeur Durviaux : *la fonction publique est « l'ensemble des agents non pourvus d'un mandat électif de nature politique, qui assurent, à quelque titre que ce soit (définitif, temporaire, stagiaire, intérimaire, statutaire, contractuel, organe et préposé), le fonctionnement des services des différents pouvoirs, quels qu'en soient le niveau et les missions, sous le pouvoir hiérarchique ou le contrôle de tutelle de ces derniers, dans le cadre d'un régime de droit public dérogatoire au droit commun »*⁷⁰.

Quant au concept de haute fonction publique, il fait spécialement appel à des éléments fonctionnels et organisationnels plus qu'à une définition juridique précise.

L'OCDE en donne la définition suivante : « De nombreux pays utilisent, pour désigner les membres de la très haute fonction publique, l'expression « Senior Executive Service (SES) ». Au Royaume-Uni et en Hongrie, on parle du « Senior Civil Service ». L'appellation « hauts fonctionnaires » renvoie au groupe d'agents qui appartiennent à la catégorie des cadres supérieurs. Il s'agit d'une structure mobile de hauts responsables dotés de vastes compétences dans le domaine de la gestion et d'une perception d'ensemble des valeurs et responsabilités du secteur public. Ces hauts fonctionnaires font souvent l'objet d'une politique GRH à part, notamment pour ce qui concerne la gestion des performances. La haute fonction publique a pour mission

d'assurer un leadership actif, et de promouvoir la coordination des politiques des différents ministères, ainsi que la cohésion culturelle entre les hauts fonctionnaires. »⁷¹

Pour ce qui est du concept de management, nous reprendrons la référence suivante :

« Le management au sens strict désigne l'activité d'un dirigeant, à quelque niveau qu'il se situe, chargé d'encadrer et de diriger plusieurs salariés. Les principales attributions de ce manager sont d'organiser, de coordonner et de contrôler le travail de ses collaborateurs, d'animer l'équipe et d'en assurer les relations avec la hiérarchie, les autres entités de l'organisation et les interlocuteurs extérieurs : fournisseurs, clients, sous-traitants, etc. Il a aussi une responsabilité dans le maintien et le développement des compétences des femmes et des hommes qu'il encadre. »⁷²

Appliquées au secteur public dans la perspective de l'atteinte de résultats ou d'objectifs fixés, l'ensemble de ces attributions donne la définition suivante du concept de management public : « Le management public consiste en un ensemble de processus et d'outils visant à atteindre une performance d'une organisation vouée au service public. »⁷³

L'auteur cité, Nicolas Charest, ajoute « Le management public fournit un éclairage sur des objets que l'administration publique webérienne laisse dans l'ombre : performance, efficacité, résultats... En mettant l'accent sur des aspects inexplorés de l'administration publique, le management public force tant les chercheurs que les praticiens à porter un regard neuf sur les façons de gérer l'Etat, de rendre les services aux citoyens et de concevoir les outils d'intervention de l'Etat. [...] Cependant, considérant les relations entre le management public et l'approche traditionnelle, ou webérienne, de l'administration publique, ces deux ap-

70. P., LEWALLE, M., HERBIET, C., DRESSEN, P. COUMONT, op.cit., spéc. p. 43.

71. Ketelaar, A., N. Manning et E. Turkisch (2007), « Formules de gestion de la haute fonction publique axées sur les performances : Les expériences respectives de l'OCDE et de différents pays », Documents de travail sur la gouvernance publique, 2007/5, Éditions OCDE. doc :10.1787/160371110188, p. 73.

72. Alternatives économiques, 2014, Qu'est-ce que le management ?

73. Charest, N. (2012). « Management public », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, (en ligne), www.dictionnaire.enap.ca

proches ne sont pas nécessairement incompatibles ; elles sont plutôt deux façons complémentaires d'observer un même objet (Gow et Dufour, 2000, p. 700). »⁷⁴

(2) Les décideurs

- o Les gouvernements de la Communauté française et de la Région wallonne
- o Les ministres de la Fonction publique : un seul ministre pour deux institutions pour la législature 2009-2014, deux ministres depuis la nouvelle législature (2014-2019)

(3) Les institutionnels

- o Les parlements de la Communauté française et de la Région wallonne
- o Le Conseil d'Etat

(4) Le gestionnaire du dispositif CMP

- o L'EAP : institution créée en 2012

(5) Les opérateurs

- o Le Selor
- o Les universités de la Communauté française :
 - ULB (université coordinatrice)
 - UCL
 - ULg
 - UNamur
 - UMons
 - USL
- o Le jury du Certificat interuniversitaire
- o Les jurys du CMP

V. OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LA RÉFORME

IV.1. Détermination de la logique d'intervention

Avant de réaliser l'analyse évaluative proprement dite, la première étape du travail porte sur l'analyse du dispositif étudié et sur la reconstruction de sa logique d'intervention.

Pour identifier les objectifs poursuivis et les effets attendus de la mise en place du CMP, les sources mobilisées ont été : les textes officiels pour la détermination du champ d'analyse ; des entretiens semi-directifs auprès des représentants des parties prenantes du processus mis en place par la réforme des mandats en 2012, ainsi qu'une revue de la littérature traitant du sujet.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés par l'IWEPS à l'automne 2015, auprès de représentants des parties prenantes, à savoir :

- les concepteurs de la réforme : les cabinets ministériels en charge de la réforme 2009-2014 :
 - o Jean-Marc Nollet, Ministre de la Fonction publique 2009-2014 ;
 - o Benjamin Renaville, membre du Cabinet Nollet, 2009-2014 ;
 - o Isabelle Pierret, membre du Cabinet Demotte, 2009-2014 ;
 - o Renaud Witmeur, Secrétaire du Gouvernement et membre du Cabinet Demotte, 2009-2014 ;
- les acteurs de la réforme chargés de son opérationnalisation :
 - o l'administration :

73. Ibid.

- Frédéric Delcor, Secrétaire général du Ministère de la Communauté française,
- o les universités :
 - Christian de Visscher, Professeur UCL ;
 - Alain Eraly, Professeur ULB ;
 - Ann Lenaerts, Professeure ULB (INEMAP) ;
 - François Pichault, Professeur ULg ;
- o l'EAP :
 - Isabelle Kützing, Directrice générale de l'EAP ;
- o le Selor, Bureau de sélection de l'administration fédérale :
 - Valérie Mollard, Manager Business Unit « Top Team », sélection des fonctions de management et Philippe Kinet « Top Team ».

Ces entretiens ont, à une exception près, été menés sur les lieux de travail des personnes interrogées et ont eu des durées variant de une heure à six heures d'entrevue.

Ces entrevues ont eu comme fil conducteur un guide d'entretien semi-directif dont l'objectif principal était la reconstruction de la logique d'intervention qui a prévalu à la réforme. Un point focal de l'entretien a dès lors été la mise en évidence et la détermination des objectifs de la réforme et du dispositif tel qu'il a été mis en œuvre et la confrontation de la vision de l'interviewé avec ceux transparaissant dans les textes officiels.

En fonction des objectifs généraux du dispositif identifiés a priori sur la base des textes officiels, le processus mis en œuvre pour le CMP devrait contribuer notamment à :

- améliorer la gouvernance publique, à côté des autres éléments de modernisation de la fonction publique ;
- apporter réponses aux besoins de l'administration ;
- objectiver l'attribution des postes les plus importants de la fonction publique et instaurer au sommet de l'Administration un régime des mandats ;
- améliorer la formation des cadres dirigeants de la fonction publique.

Partant de ces prémices, les interviewés ont été invités à émettre un avis sur les éléments suivants :

- (1) Les fondements et la détermination des objectifs
 - Quels sont les objectifs poursuivis par le processus mis en place ?
 - A quelle(s) problématique(s) ces objectifs ou le processus doivent-ils répondre ? à la demande de quels acteurs ?
 - Les objectifs poursuivis sont-ils liés à une théorie de l'action publique particulière ou établis, en référence à des expériences étrangères ou à une étude spécifique (diagnostics, évaluations, autres) ou en liaison avec des préoccupations européennes ?
- (2) La cohérence
 - Comment s'intègrent les nouveaux objectifs par rapport à la situation passée ? Quel est l'historique de la mise en place du dispositif ?
 - Les objectifs poursuivis et les mesures prises sont-ils/sont-elles complémentaires à d'autres objectifs et actions publics ?
 - Les ressources (financières et autres) sont-elles adaptées aux objectifs poursuivis ?
- (3) Le timing, les acteurs, les bénéficiaires
 - Quel est le timing envisagé pour l'atteinte des objectifs ?
 - Quels sont les rôles des différents acteurs impliqués ?
 - Quels sont les effets attendus sur les bénéficiaires ?

IV.2. Objectifs et effets attendus de la mise en place du CMP

Les objectifs assignés au CMP sont intimement liés aux objectifs politiques de la réforme des mandats telle que finalisée dans les arrêtés mandats et subséquemment aux objectifs qui ont prévalu à la création de l'EAP.

L'objectif prioritaire tant du CMP que des différentes réformes du système des mandats en Belgique est l'augmentation de l'efficacité et de la performance de l'administration publique.

Dans le chef des concepteurs de la réforme des mandats en Wallonie et en Communauté française, deux problèmes essentiels entravent l'efficacité et la performance de l'administration publique :

- une collaboration entre l'exécutif et l'administratif qui parfois constitue un frein pour les élus dans la mise en œuvre de leur programme ;
- des compétences des agents des services publics et plus particulièrement celles des hauts fonctionnaires à améliorer.

Selon ces hypothèses de causalité dans le chef des concepteurs, une meilleure collaboration entre exécutif et administration requiert un système de mandat pour la haute fonction publique où :

- le processus de recrutement est objectivé d'une part et n'est plus limité aux fonctionnaires au sein de l'administration d'autre part. A l'instar de la réforme de Camu, on quitterait ainsi un système basé sur le mérite au sein de l'administration où le haut fonctionnaire était auparavant sélectionné par ancienneté ou par concours au sein de l'administration.
- le haut fonctionnaire travaille de concert avec le gouvernement. Désormais, le contrat d'administration fixe les modalités de fonctionnement entre le gouvernement wallon ou de la Communauté française et les services du gouvernement ou les OIPs concernés. «Les parties s'engagent à mettre en œuvre le contrat d'administration de manière respectueuse et à créer les conditions favorables à la réalisation des engagements réciproques fixés.» Les mandataires des services du gouvernement sont désormais solidairement responsables de l'exécution de leur contrat d'administration.

Trois objectifs indépendants devraient concourir à une efficacité et une performance accrues de l'administration :

1. l'objectivation du recrutement des hauts fonctionnaires ;
2. la responsabilisation des hauts fonctionnaires ;
3. une augmentation des compétences managériales des hauts fonctionnaires.

Le premier objectif, l'objectivation du recrutement des hauts fonctionnaires, a trait à la réforme des mandats, et plus particulièrement au processus de recrutement qui y est décrit dont fait partie le processus CMP.

Les principaux acteurs pour cet objectif sont le Selor et les gouvernements.

Les activités y associées sont les sélections et recrutements opérés

- par le Selor : sélection sur CV, sélection par concours à l'entrée et sélection par jury indépendant pour la certification.
- par les gouvernements : sélection et recrutement par mandat.

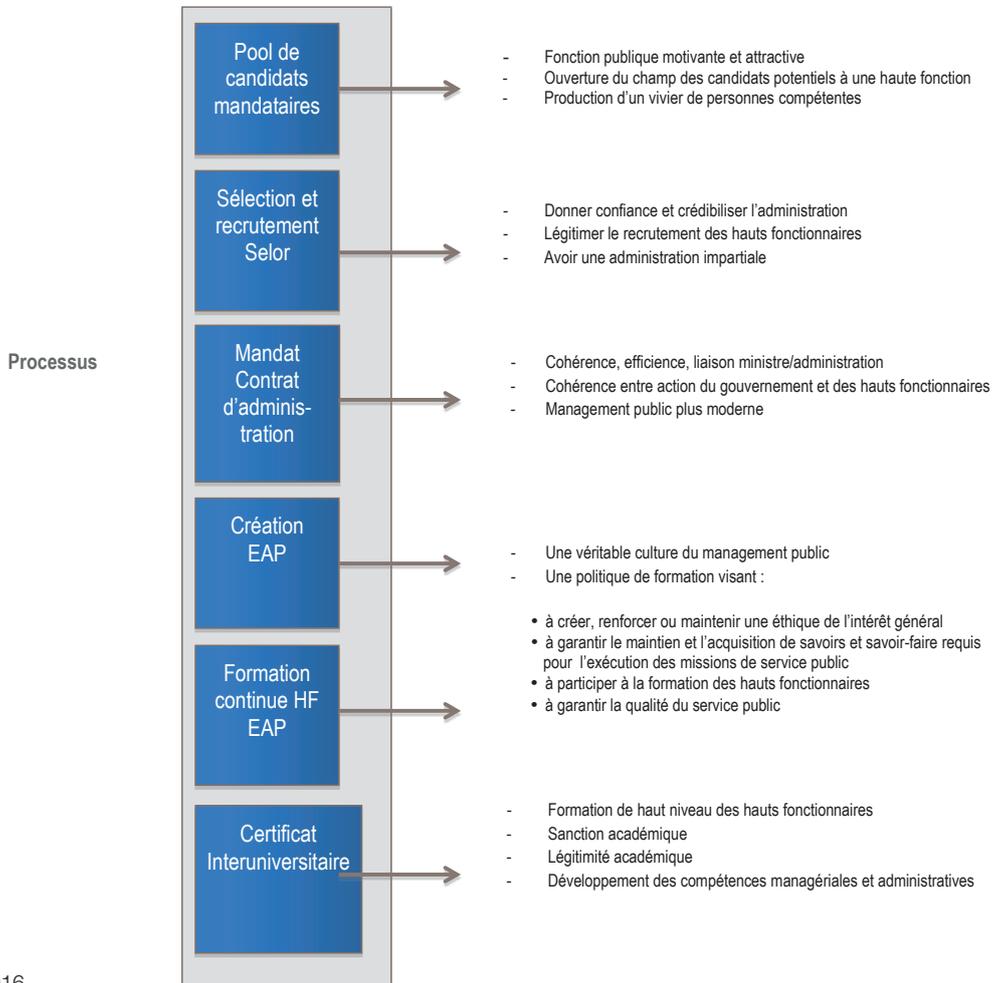
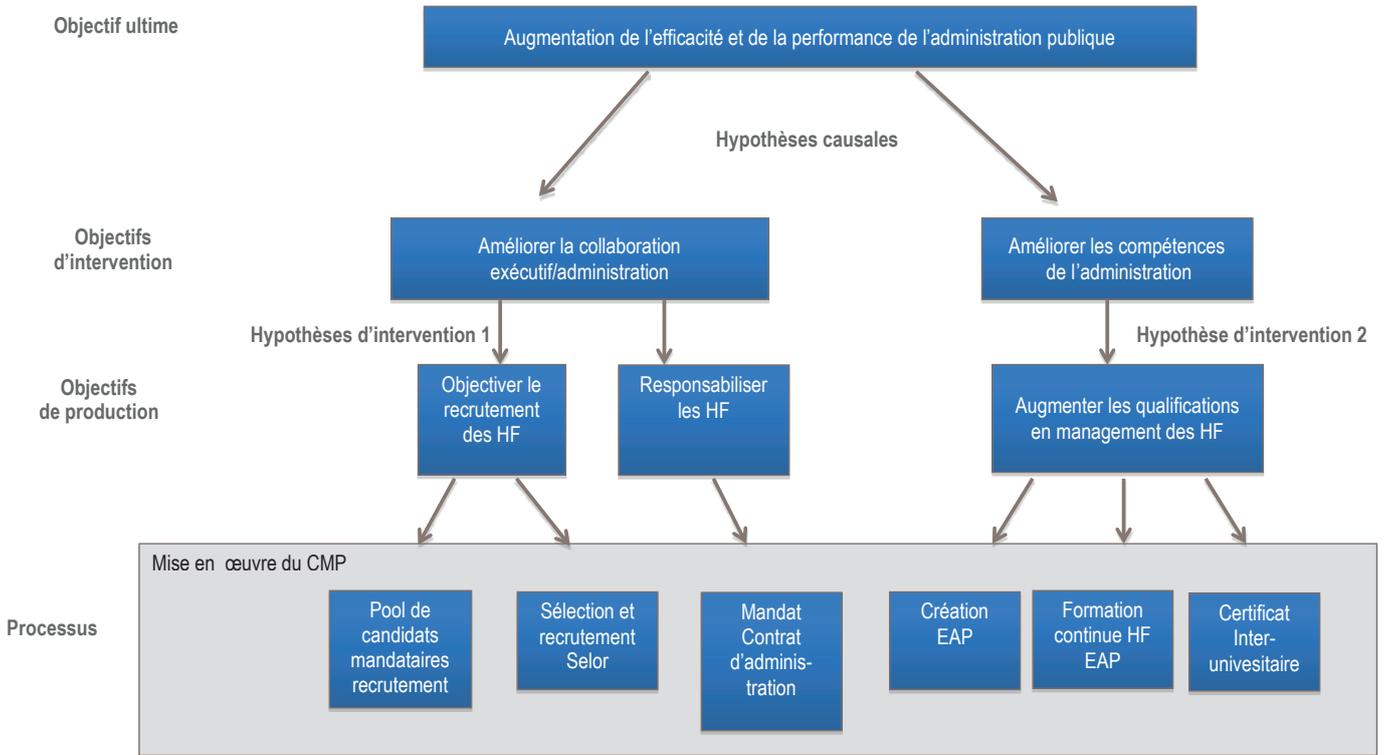
Le deuxième objectif, la responsabilisation des hauts fonctionnaires, se concrétise par les modalités du mandat des hauts fonctionnaires en termes de couplage avec la législature en cours et de reddition de compte au gouvernement via précédemment un plan opérationnel et désormais un contrat d'administration et l'évaluation sur la base des réalisations de ce plan/du contrat d'administration durant la législature. Les principaux acteurs de la réalisation de cet objectif sont les mandataires désignés et leur gouvernement.

Le troisième objectif, l'augmentation des compétences managériales des hauts fonctionnaires, concerne l'acquisition des compétences des fonctionnaires de l'administration.

Les principaux acteurs qui œuvrent à la réalisation de cet objectif sont l'Ecole d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne (EAP) et les universités de la Communauté française.

Les activités en lien avec cet objectif sont mises en œuvre par la création de l'EAP, la mise en place de l'Executive master : le certificat interuniversitaire organisé conjointement par l'EAP et un consortium d'universités francophones qui dispense la formation, et la formation continue des hauts fonctionnaires, mission de l'EAP.

Logique d'intervention de la réforme des mandats 2012



En synthèse, les objectifs poursuivis et effets attendus de la mise en place de la réforme

Méthodologie utilisée pour identifier les objectifs poursuivis et les effets attendus :

- Analyse des textes officiels à la base de la réforme
- Réalisation d’entretiens semi-directifs auprès des représentants des acteurs du processus (automne 2015) :
 - o les concepteurs de la réforme, les cabinets ministériels en charge de la réforme ;
 - o les acteurs de la réforme, chargés de son opérationnalisation :
 - l’administration ;
 - l’EAP ;

- les universités ;
- le Selor.

Identification de l’arborescence d’objectifs :

- 1 objectif prioritaire : augmenter l’efficacité et la performance de l’administration publique
- 2 objectifs d’intervention : améliorer la collaboration exécutif/administration et améliorer les compétences de l’administration
- 3 objectifs de production : objectiver le recrutement des hauts fonctionnaires, responsabiliser les hauts fonctionnaires, augmenter les qualifications en management des hauts fonctionnaires
- 6 objectifs opérationnels (mise en œuvre du CMP)

V. CADRE DE L’ANALYSE ÉVALUATIVE

Ce chapitre présente le cadre de l’analyse évaluative : il détermine le cadre législatif sur lequel se base notre analyse de la mise en œuvre du processus CMP ; le champ de l’évaluation en termes de période couverte et le public-cible du processus mis en place à savoir, les administrations publiques et les emplois concernés par cette réforme des mandats des hauts fonctionnaires de la fonction publique wallonne et de la Communauté française.

V.1. Cadre législatif

Comme décrit précédemment, les fondements du dispositif du CMP proviennent de la réforme des mandats votée en 2012 par les deux exécutifs et des accords de coopération conclus entre les deux exécutifs créant une École d’Administration publique commune aux deux administrations publiques d’une part et prévoyant la mise en œuvre du CMP d’autre part (cfr. Encadré ci-dessous). Les textes législatifs ou réglementaires sur lesquels se base le cadre de l’analyse et d’où découleront le champ de l’évaluation (section V.2) pour la détermination de la période couverte, des administrations concernées, des acteurs, des opérateurs et des bénéficiaires directs ou indirects sont :

1. Les accords de coopération entre les gouvernements wallon et de la Communauté française :

- a. l’accord de coopération qui crée l’EAP conclu le 10 novembre 2011 et les décrets (20 décembre 2011 et 26 janvier 2012) portant assentiment à l’accord de coopération ;
- b. l’accord de coopération conclu le 20 septembre 2012 relatif au certificat en management public pour l’accès aux emplois soumis au régime des mandats au sein de la Communauté française et de la Région wallonne.

2. Les arrêtés mandats⁷⁵ :

- a. du Gouvernement wallon réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux des Services du Gouvernement et de certains organismes d’intérêt public dépendant de la Région wallonne (20.09.2012) ;
- b. du Gouvernement de la Communauté française instaurant un régime de mandats pour les fonctionnaires généraux des services du gouvernement de la Communauté française et des organismes d’intérêt public qui relèvent du comité de secteur XVII (20.09.2012).

75. Et toutes leurs modifications ultérieures, voir partie 1 pour le détail complet.

3. Le contrat de gestion de l'EAP, 13 février 2014 (chapitre 3 : Certificat de management public).

Encadré 7. Références légales du CMP

Accord de coopération qui crée l'EAP 10.11.2011

- Le gouvernement mettra en place une EAP, qui impulsera une véritable culture du management public.
- L'EAP doit participer à l'objectivation de la désignation des hauts fonctionnaires des services des Gouvernements de la Région wallonne et de la Communauté française, ainsi que des organismes d'intérêt public qui en dépendent.
- Article 4, l'EAP
 - o conçoit et met en œuvre la formation des candidats aux emplois soumis au régime des mandats
 - o le programme est fixé par les gouvernements sur proposition de l'Ecole
 - o le suivi et la réussite de l'examen qui la sanctionne conduisent à l'obtention du CMP, commun à la Région wallonne et à la Communauté française, dont la détention est une condition obligatoire préalable à l'obtention d'un mandat
 - o le titulaire du CMP accède à un pool de candidats
 - o le CMP est délivré après examen par un jury indépendant, présidé et composé par le Selor.

Accord de coopération conclu le 20 septembre 2012 entre le Gouvernement wallon et le Gouvernement de la Communauté française relatif au certificat en management public pour l'accès aux emplois soumis au régime des mandats au sein de la Communauté française et de la Région wallonne

- **Le certificat de management public** est délivré après la réussite de l'examen organisé à l'issue de la formation prévue par l'accord de coopération entre la Communauté française et la Région Wallonne créant une Ecole d'administration publique

commune à la Communauté française et à la Région wallonne, conclu le 10 novembre 2011.

- o *La formation* consiste en un certificat interuniversitaire d'Executive master en management public ou en un certificat interuniversitaire en management public (cfr. espace européen de l'enseignement supérieur)
- o Le certificat interuniversitaire est conféré par les universités de la Communauté française.
- **Le certificat en management public est organisé par cycle.** Un cycle désigne un ensemble constitué par :
 - Le concours d'accès à la formation
 - Les cours, études de cas, travaux pratiques, séminaires, mémoire et examens qui mènent à la délivrance du certificat interuniversitaire
 - *L'examen visé* à l'art. 7 - Pour chaque cycle, un jury de 5 membres....
- **L'Ecole délivre le CMP à tous les lauréats (classés en ordre utile au regard du nombre de participants par cycle fixés par les Gouvernements) du concours d'accès à la formation, titulaires du certificat interuniversitaire qui ont également réussi l'examen organisé à la fin de chaque cycle.**

Arrêtés

- du Gouvernement wallon réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux des Services du Gouvernement et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne (20.09.2012)
- du Gouvernement de la Communauté française instaurant un régime de mandats pour les fonctionnaires généraux des Services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public qui relèvent du comité de secteur XVII (20.09.2012)

Le processus CMP prend donc place dans un processus plus large de réforme des mandats et plus précisément dans un processus de sélection, recrutement et désignation des mandataires de la haute fonction publique francophone.

Dans le cas d'un recrutement de hauts fonctionnaires à pourvoir par mandat, « les opérations de recrutement ne se limitent pas à trouver des « recrues » ni à les former, il s'agit de les sélectionner ».⁷⁶

La sélection finale, via l'examen de fin de cycle en vue de l'obtention du Certificat en management public, permettra aux lauréats détenteurs du titre d'intégrer le pool de candidats mandataires. Ce pool commun aux deux exécutifs est l'unique point d'entrée pour une désignation à un poste sous mandat dans l'administration wallonne et de la Communauté française, exceptions faites des mesures transitoires ou exceptionnelles telles que celle qui concerne les mandataires déjà en fonction qui ont obtenu une évaluation positive et pour les organismes où un type de sélection spécifique est nécessaire (« Ce qui paraît opportun, c'est de pouvoir attacher à l'Administration en cas de besoin en dehors de la stricte règle, des compétences notoires capables de rendre à la chose publique des services exceptionnels. [...] Le Gouvernement doit rester seul juge de l'opportunité de pareilles nominations »).

La mise en œuvre du processus CMP qui aboutira in fine à la sélection et au recrutement d'un mandataire passe par quatre à cinq étapes. L'ensemble de ces étapes constitutives du processus CMP, et reprises ci-après, est appelé un cycle :

1. le recrutement des futurs candidats à un poste à mandat dans l'administration publique wallonne et de la Communauté française et l'entrée dans le processus CMP via l'accès au Certificat interuniversitaire, l'Executive master en management public, cursus imposé par le dispositif pour l'obtention du CMP ;

2. (suivi éventuellement, si le nombre de candidats dépasse le seuil fixé par le Gouvernement⁷⁷, par une sélection de candidats par le biais d'un concours organisé par le Selor) ;
3. le suivi des cours préparatoires à l'obtention du Certificat en management public dispensés par des universités (le certificat interuniversitaire : l'Executive master en management public) ;
4. l'obtention du Certificat Interuniversitaire en management public faisant suite au cursus et à la réussite d'un mémoire, d'études de cas et d'un examen devant un jury interuniversitaire ;
5. l'obtention du Certificat en management Public par le biais d'un examen devant un jury présidé et composé par le Selor ; Certificat en management public qui permettra de devenir membre du pool des candidats mandataires.

V.2. Champ de l'évaluation

Les différentes étapes déclinées supra et dans l'encadré 7 constituent le processus complet de mise en œuvre du Certificat en management public également appelé cycle CMP et délimitent le champ d'évaluation du processus.

Les lauréats d'un cycle CMP sont automatiquement versés dans un pool appelé pool des candidats mandataires, ainsi que, par mesure transitoire, les mandataires en fonction au début de cette législature qui ont bénéficié d'une évaluation favorable. Seuls les membres de ce pool peuvent répondre aux appels à candidature de postes à mandats et être désignés par le gouvernement à ces postes. Ils seront ensuite évalués à mi-mandat et en fin de mandat. Bien que cette désignation des mandataires choisis par le Gouvernement ne fait pas partie à proprement parler du processus de mise en œuvre du CMP, nous l'intégrons dans le champ d'évaluation. En effet, cette mise en œuvre ne peut être analysée sans la mise en perspective de l'objectif premier de la réforme (et comme le montrera l'analyse, de la majorité des per-

76. (de Larquier & Monchatre, 2014), p. 42.

77. Fixé pour les deux premiers modules du CMP à 70 candidats suite à une décision gouvernementale.

sonnes qui participent au processus) : la désignation à un poste à mandat dans l'administration publique francophone.

Il s'agit dès lors ici d'évaluer la mise en œuvre de l'ensemble des opérations qui auront permis de recruter et d'engager les mandataires pour la nouvelle législature (2014-2019) des administrations publiques wallonne et de la Communauté française.

Le processus de mise en place du CMP analysé dans le cadre de cette évaluation est le processus mis en place à la fois dans les arrêtés mandats, dans les accords de coopération de création de l'EAP et du CMP qui permettra l'acquisition d'un titre en vue d'être membre du pool de candidats à l'exercice d'un mandat, et l'aboutissement en termes de recrutement à un poste de mandataire.

(1) Période couverte

A ce jour, seuls deux cycles du processus CMP stricto sensu ont été organisés et finalisés : cours dispensés et évaluation par les universités de la Communauté française, examens finaux du processus devant un jury indépendant organisé et composé par le Selor, et enfin délivrance du Certificat par l'EAP.

La période couverte par l'évaluation débute par les premières sélections pour les deux premiers cycles du processus CMP en 2013, couvre les deux cursus de l'Executive master dispensés et évalués par les universités de 2013 à 2015, les examens de fin de cycle organisés par le jury Selor de 2014 à 2016 pour lesquels l'EAP a délivré le Certificat en management public aux lauréats, le processus d'appels à candidatures à des postes de mandats en 2015 et 2016 pour la Communauté française et pour la Région wallonne, et enfin la sélection et la désignation de mandataires pour la législature 2014-2019.

Il faut toutefois noter que l'application de l'ensemble du processus n'est à la mi-octobre 2016 pas complètement terminée. En effet, l'ensemble des postes à mandats pour

cette législature n'avait pas encore tous fait l'objet de désignation. Ainsi, en Fédération Wallonie-Bruxelles, cinq postes à mandat sont en cours de désignation. En outre, les évaluations des mandataires désignés pour la législature ne pourraient avoir lieu au plus tôt qu'à l'automne 2016 pour les évaluations après deux ans de désignation, et la dernière année de la législature pour l'évaluation de fin de mandat soit en 2019.

Pour être complète, l'analyse évaluative du processus mis en place par la réforme des mandats en Communauté française et en Région wallonne impliquerait d'attendre l'application complète de la réforme après le terme de cette législature et la mise en place d'un nouveau gouvernement.

La période couverte par l'analyse, basée sur le calendrier de la mise en œuvre du processus CMP est :

- Pour le cycle 1 : d'avril 2013 à juin 2016
- Pour le cycle 2 : d'août 2013 à juin 2016
- Pour les appels à candidatures :
 - en Région wallonne du 17 février 2015 au 11 février 2016
 - en Communauté française du 19 mars 2015 au 30 mai 2016
- Pour les désignations de mandataires d'avril 2015 au 1^{er} septembre 2016

(2) Champ d'application des arrêtés mandats

L'application des arrêtés mandats en Wallonie, Communauté française et Wallonie-Bruxelles-International se base sur plusieurs documents fondateurs synthétisés dans l'annexe 2.

a) En Région wallonne

Pour établir le champ d'application de l'arrêté mandat en Région wallonne, les références suivantes ont été utilisées :

- l'arrêté du Gouvernement wallon réformant le régime des mandats du 20 septembre 2012 ;
- l'arrêté du Gouvernement wallon portant le Code de la fonction publique wallonne du 18 décembre 2003

- en vigueur au 5 mai 2016 (la dernière modification prise en compte étant l'AGW du 21 avril 2016) ;
- les arrêtés du Gouvernement wallon modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 1^{er} février 2007 relatif au cadre organique du Service public de Wallonie du 24 septembre 2015 (MB 8 octobre 2015) et du 13 mai 2015 (transfert de compétences) (MB 16 juin 2015) ;
 - le décret du 22 janvier 1998 relatif au statut du personnel de certains organismes d'intérêt public relevant de la Région wallonne (consolidation officielle - y compris décret du 3 décembre 2015), en vigueur au 1^{er} janvier 2016 ;
 - les décrets ou documents fondateurs des OIP relevant de la Région wallonne ;
 - le décret-programme du 18 décembre 2003 portant diverses mesures en matière de fiscalité régionale, de trésorerie et de dette, d'organisation des marchés de l'énergie, d'environnement, d'agriculture, de pouvoirs locaux et subordonnés, de patrimoine et de logement et de la Fonction publique (MB 6 février 2004) ;
 - le décret du 30 avril 2009 portant des dispositions en matière de fonction publique régionale (MB 6 juin 2009) ;
 - le décret-programme portant des mesures diverses liées au régime des mandats dans plusieurs organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne du 3 décembre 2015 ;
 - la décision du Gouvernement wallon de fin 2015 relative aux « postes d'inspecteurs généraux à mandat non déclarés vacants à ce stade ».

L'arrêté du Gouvernement wallon réformant le régime des mandats du 20 septembre 2012 fixe le périmètre d'application de ses dispositions dans ses articles 1, 2 et 3.

« **Art. 1^{er}** Dans le livre II de l'AGW du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne, le titre II, comprenant les articles 339 à 360, remplacés par l'AGW du 31 août 2006 modifiant l'AGW du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne et

modifiés par l'AGW du 27 mars 2009 modifiant diverses dispositions relatives à la Fonction publique wallonne, est remplacé par les dispositions suivantes :

Art. 339 : Sont attribués par mandat :

- Au sein des services du Gouvernement, les emplois de fonctionnaires généraux⁷⁸, à l'exception des emplois d'inspecteur général-expert, de rang A3, visés aux articles 6 et 10, § 3 ;
- Au sein des organismes visés à l'art. 1, les emplois de fonctionnaires généraux dirigeants⁷⁹ à moins que le décret constitutif de l'organisme en question n'en dispose autrement. »

« **Art. 2** Dans l'art. 6 du même arrêté, le § 3, remplacé par l'AGW du 27 mars 2009 [...] est remplacé par ce qui suit :

« 3^o au rang A3, les grades d'inspecteur général et d'inspecteur général-expert ; ». »

« **Art. 3** Dans l'article 10 du même arrêté, le § 3, remplacé par l'AGW du 27 mars 2009 modifiant diverses dispositions relatives à la Fonction publique wallonne, est remplacé par ce qui suit :

« § 3. Chaque département est dirigé par un inspecteur général ou un inspecteur général-expert.

Le cadre organique du Service public de Wallonie prévoit, pour chaque département, soit un emploi d'inspecteur général, soit un emploi d'inspecteur général-expert. Les départements qui se caractérisent par le caractère peu opérationnel de leurs missions, par le nombre peu élevé de membres du personnel qui y sont affectés et par la faible importance de leur budget, sont placés sous l'autorité d'un inspecteur général-expert. » »

78. Code de la fonction publique wallonne.

79. Code de la fonction publique wallonne.

En application de l'arrêté susmentionné, sont directement concernés dans le Code de la fonction publique wallonne (consolidation officielle – y compris AGW du 21 avril 2016 – en vigueur du 05/05/2016 au ...) les articles 6, 10 et 1 ; l'art. 7 fournissant la définition d'un fonctionnaire général et d'un fonctionnaire général dirigeant.

Art. 6 : Les grades sont répartis entre les rangs comme suit :

- Au rang A1, le grade de secrétaire général,
- Au rang A2, le grade de directeur général,
- Au rang A3, les grades d'inspecteur général et d'inspecteur général-expert (AGW du 20 septembre 2012, art. 2).

Art. 10, § 3

Chaque département est dirigé par un inspecteur général ou un inspecteur général-expert. AGW du 20 septembre 2012, art. 3) - (ce § 3 a été modifié à l'identique par l'art. 8 de l'AGW du 6 février 2014).

Art. 1 La qualité d'agent régional est reconnue à tout agent statutaire occupé à titre définitif dans les services du Gouvernement wallon ou dans un organisme auquel est applicable le décret du 22 janvier 1998 relatif au statut du personnel de certains organismes d'intérêt public relevant de la Région wallonne, ci-après dénommés organismes.

Art. 7 Sont fonctionnaires généraux les agents des rangs A1, A2 et A3 – AGW du 31 août 2006, art. 1^{er}). Sont fonctionnaires généraux dirigeants les mandataires des rangs A1 et A2 – AGW du 27 mars 2009, art. 3).

Le calcul du nombre de postes visés par l'art. 339 du Code de la fonction publique pour les services du Gouvernement wallon a été établi à partir des AGW relatif au cadre organique du SPW (voir tableau en annexe 3) :

- arrêté du GW modifiant l'AGW du 1^{er} février 2007 relatif au cadre organique du SPW - Transfert de compétences - Erratum - 13 mai 2015 et

- arrêté du GW modifiant l'arrêté du GW du 1^{er} février 2007 relatif au cadre organique du SPW - 24 septembre 2015.

Ce dernier arrêté du GW du 24 septembre 2015, en changeant le grade de 8 Inspecteurs généraux en 8 Inspecteurs généraux experts, **a réduit le périmètre de l'arrêté mandat de 8 postes.**

Le calcul du nombre de postes visés par l'art. 339 du Code de la fonction publique pour les organismes d'intérêt public a été établi à partir du Décret du 22 janvier 1998 relatif au statut du personnel de certains OIP relevant de la Région wallonne (consolidation officielle au 1^{er} janvier 2016) et de décrets le modifiant. Les textes de référence relatifs aux mandats dans les OIP relevant de la Région wallonne sont repris dans l'annexe 4.

Liste des organismes d'intérêt public concernés par l'arrêté mandat en Région wallonne

«Art. 1 : Le présent décret est applicable aux organismes d'intérêt public suivants:

- 1° Port autonome de Liège;
- 2° Port autonome de Charleroi;
- 3° Port autonome de Namur;
- 4° Société régionale wallonne du Logement;
- 5° (Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi – Décret du 6 mai 1999, art. 60);
- 6° Institut scientifique de Service public;
- 7° (Agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité – Décret du 19 décembre 2002, art. 19);

Ce 7° a été modifié une seconde fois par le décret du 27 mars 2014, art. D.412 (Code de l'Agriculture).

- 8° Centre régional d'Aide aux Communes;
- (9° l'Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles – Décret du 3 décembre 2015, art. 148)
- 10° (... – Décret du 13 mars 2003, art. 9)
- (11° Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers – Décret du 1er avril 2004, art. 3);

- (12° Agence wallonne des Télécommunications – Décret du 25 février 1999, art. 13, §2);⁸⁰
- (13° Institut du patrimoine wallon - CWATUP, art. 229);
- (14° Port autonome du Centre et de l'Ouest – Décret du 1er avril 1999, art. 19, §2);
- (15° le Commissariat général au tourisme – Décret du 27 mai 2004, art. 53);
- (16° Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique – Décret du 4 décembre 2003, art. 18);⁸¹
- (16° Centre wallon de Recherches agronomiques – Décret du 3 juillet 2003, art. 13);
- (17° le centre régional de soins psychiatriques «Les Marronniers» – Décret du 30 avril 2009, art. 40);
- (18° Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises;
- 19° Commissariat général au Tourisme – Décret du 30 avril 2009, art. 1er, 2°).⁸²

Le décret-programme du 3 décembre 2015 portant des mesures diverses liées au régime des mandats dans plusieurs organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne apporte plusieurs changements au champ d'application de l'arrêté mandat.

⁸⁰ L'Agence Wallonne des Télécommunications (AWT) est devenue l'Agence du Numérique, filiale de l'AEI (sur la base du décret du 28 novembre 2013 portant création de l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI) (publié au Moniteur belge le 31 décembre 2013). L'AEI est une société anonyme de droit public (art. 1er). L'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation a ainsi été constituée le 21 novembre 2014 et le processus de fusion et absorption de l'Agence de Stimulation Economique et de l'Agence de Stimulation Technologique a été initié dans la foulée.

⁸¹ Sorti de la liste initiale en application du décret-programme du 3 décembre 2015 ; qui modifie le décret du 4 décembre 2003 relatif à la création de l'IWEPS, remplacé par le décret du 30 avril 2009. Le § 1^{er} de l'art. 14 de ce décret est remplacé par : « § 1^{er}. Le Gouvernement désigne l'administrateur général selon les modalités qu'il détermine. »

⁸² Décret du 22 janvier 1998, consolidation officieuse en vigueur du 01/01/20016 au ...

Dans le rapport au Parlement wallon du 16 novembre 2015, le Ministre de la fonction publique indiquait :

- «A travers ce décret-programme, le Gouvernement wallon a pris la décision de «sortir» les postes de rang A3 des organismes d'intérêt public du régime des mandats. [...] Les postes concernés, qui sont tous des rangs A3, sont :
 - pour l'ISSEP, le poste de directeur général (ad-joint) ;
 - pour la SWL, les postes de directeur général ad-joint, de premier inspecteur général, de deuxième inspecteur général et de troisième inspecteur général ;
 - pour l'IFAPME, le poste d'administrateur adjoint ;
 - pour la CRA-W, le poste de directeur général ad-joint ;
 - pour le CGT, le poste de commissaire général adjoint ;
 - pour le CRAC, les postes de premier directeur adjoint et de deuxième directeur adjoint ;
 - pour l'IPW, le poste d'administrateur général ad-joint.

Ces postes seront, à l'avenir, pourvus par promotion, par avancement de grade, aux conditions fixées par le Titre III du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon portant le Code de la fonction publique wallonne.»

Ceci implique une **réduction du périmètre de 11 postes.**

- «que le projet de décret-programme propose, par ailleurs, à la demande de la ministre en charge de l'emploi et du ministre en charge du commerce extérieur que plusieurs postes de rang A2 soient transformés en postes de rang A3, et dès lors soient exclus du régime du mandat également. Les postes concernés sont, pour l'AWEx, le directeur général au commerce extérieur, qui passe donc du rang A2 au rang A3. Pour l'AWEx également, le directeur général des investissements étrangers passe du rang A2 au rang A3. Pour le Forem, le directeur général emploi, le directeur général formation, le directeur général support, le directeur général régisseur, qui sont de rang A2 passent au rang A3.»

Ceci implique **une réduction du périmètre de 6 postes.**

- «S’agissant du poste de directeur général des investissements étrangers de l’AWEx, le titulaire du poste reste mandataire pour la présente législature, car il a fait l’objet d’une évaluation très favorable par le Gouvernement wallon le 25 septembre 2014. Il bénéficie de la mesure transitoire visée à l’article 10, paragraphe 3, de l’arrêté du Gouvernement wallon du 20 septembre 2012 réformant le régime des mandats, les fonctionnaires généraux et le service du Gouvernement et de certains organismes d’intérêt public dépendant de la Wallonie.
- Au Forem, les directeurs généraux deviennent des directeurs généraux adjoints de rang A3 et sortent donc du régime des mandats.
- Enfin, le Gouvernement a décidé de sortir le poste d’administrateur général de l’IWEPS du régime des mandats. [...] le Gouvernement a estimé que le poste d’administrateur général de l’IWEPS relève davantage du rôle d’expert à désigner sur une procédure spécifique permettant de rencontrer ce profil académique.»⁸³

Ceci implique **le retrait d’un poste OIP du champ d’application.**

Lors de son exposé au Parlement le 16 novembre 2015, le Ministre de la fonction publique a également noté que :

«En ce qui concerne les **postes d’inspecteurs généraux à mandat** au sein du Service public de Wallonie, les postes **non déclarés vacants à ce stade** sont des postes qui sont occupés notamment par des agents nommés. Afin d’éviter un double impact budgétaire pour les **16 postes** concernés, le Gouvernement a fait le choix **d’ouvrir ces postes au moment du départ à la pension des agents.**»

Le tableau ci-après résume par direction générale les estimations des postes à mandats à pourvoir au SPW, le détail étant repris en annexe.

Tableau 1. Estimations des postes à mandat à pourvoir au SPW (mi-juillet 2016)

	A1 (SG)	A2 (DG)	A3 (IG)	Total
SG	1		3	4
DGT budget logistique techno info comm		1	3	4
DGO routes et bâtiments		1	3	4
DGO mobilité et voies hydrauliques		1	4	5
DGO agriculture, ressources natur et enviro		1	5	6
DGO aménagement du territoire, logement, patrimoine et énergie		1	3	4
DGO pouvoirs locaux, action sociale et santé		1	2	3
DGO économie, emploi et recherche		1	3	4
DGO de la fiscalité		1	1	2
TOTAL DES POSTES SOUMIS A MANDATS	1	8	27	36

Source : AGW du 24 septembre 2015 modifiant l’AGW du 1^{er} février 2007 relatif au cadre organique du SPW

82. Parlement wallon, session 2015-2016, 320 (2015-2016) – N°2, Projet de décret-programme portant des mesures diverses liées au régime des mandats dans plusieurs organismes d’intérêt public dépendant de la Région wallonne, Rapport présenté au nom de la Commission du budget et de la fonction publique, exposé du Ministre de la Fonction publique, 16 novembre 2015, p. 3-4.

Tableau 2. Estimations des postes à mandats à pourvoir dans les OIP relevant de la Région wallonne (mi-juillet 2016)

OIP	Titre	Total
Port autonome de Liège	1 Directeur général	1
Port autonome de Charleroi		
Port autonome de Namur		
Société régionale wallonne du logement	1 Directeur général	1
Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi	1 Administrateur général	1
Institut scientifique de service public	1 Directeur général	1
Agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité (APAQ W)	1 Directeur général	1
Centre régional d'aide aux communes	1 Directeur général	1
Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles	1 Administrateur général + 1 Administrateur général adjoint	2
Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers	1 Administrateur général	1
Institut du patrimoine wallon	1 Administrateur général	1
Port autonome du Centre et de l'Ouest		
Centre wallon de recherches agronomiques	1 Directeur général	1
Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises	1 Administrateur général	1
Commissariat général au tourisme	1 Commissaire général	1
Total des postes soumis à mandats		13

Source : IWEPS

En synthèse, le **nombre de postes à mandats pour la Région wallonne** est de **49 (36 pour le SPW et 13 pour les OIP)**, estimation réalisée par nos soins en prenant en compte l'ensemble des décisions gouvernementales relatives à l'application de l'arrêté mandat de 2012 du Gouvernement wallon (mi-juillet 2016).

b) En Communauté française

L'arrêté mandat de la Communauté française du 20 septembre 2012 précise le champ d'application de la manière suivante :

«**Art. 1** Le présent arrêté est d'application dans les Services de la Communauté française

Art. 2 Pour l'application du présent arrêté, il faut entendre par :

- 1° services de la Communauté française (voir définition ci-dessous)
 - les Services du Gouvernement de la Communauté française et
 - les organismes d'intérêt public relevant du Comité de secteur XVII ;
- 2° fonctionnaire dirigeant :
 - l'Administrateur général pour l'Entreprise publique des Technologies nouvelles de l'Information et de la Communication de la Communauté française (ETNIC),
 - le fonctionnaire dirigeant de l'Institut de formation en cours de carrière ainsi que

- l'Administrateur général pour l'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE)

3° supérieur hiérarchique :

- pour le Secrétaire général de la Communauté française, le Gouvernement,
- pour le fonctionnaire dirigeant de l'ONE, le Président du Conseil d'administration ;
- pour le fonctionnaire dirigeant de l'Institut de formation en cours de carrière, le Président du Conseil d'administration,
- pour le fonctionnaire dirigeant de l'entreprise publique de l'ETNIC, le Président du Conseil d'administration.

Art. 3 Sont attribués par mandat conformément aux dispositions du présent arrêté, les emplois de rang 15, 16, 16+ et 17.

Parmi les emplois de rang 15 existant au sein des Services du Gouvernement de la Communauté française, seuls les emplois de rang 15 visés à l'art.8, § 3 de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 juillet 1996 portant statut des services du Gouvernement de la Communauté française sont attribués par mandat. »

Le site de la Fédération Wallonie-Bruxelles⁸⁴ indique que :

- les Services du Gouvernement, chargés de l'administration générale de la Fédération Wallonie-Bruxelles, sont :
 - un Ministère pour l'ensemble des compétences de la Fédération Wallonie-Bruxelles;
 - les Services non ministériels du Gouvernement :
 - les services de l'Inspection des Finances;
 - le Délégué général aux droits de l'Enfant;
 - le Corps interministériel des Commissaires au Gouvernement.
- les Organismes d'intérêt public relevant du Comité de Secteur XVII sont :
 - l'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE);

- le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA);
- l'Institut de la Formation en cours de carrière (IFC);
- l'Entreprise publique des Technologies nouvelles de l'information et de la communication (ETNIC);
- le Fonds Ecureuil de la Fédération Wallonie-Bruxelles;
- l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES).

Le statut administratif et pécuniaire des agents des services du Gouvernement de la Communauté française (coordination officieuse du 2 mai 2016) fixe le classement hiérarchique des grades.

«Annexe I : Classement hiérarchique des grades – Niveau 1

Rangs

- 17 Secrétaire général ou Secrétaire générale
- 16+ Administrateur général ou Administratrice générale
- 16 Directeur général ou Directrice générale
- 15 Directeur général adjoint ou Directrice générale adjointe
- 15 Directeur général adjoint-expert ou Directrice générale adjointe-experte

Art. 8, § 3 : Les Directeurs généraux adjoints assurent la direction d'un Service général sous la direction du Secrétaire général, d'un Administrateur général ou d'un Directeur général.

Art. 8, § 4 : Les Directeurs généraux adjoints experts assistent dans ses missions un fonctionnaire général de rang supérieur, sans être directement responsables d'un Service général. »

Le cadre organique du Ministère de la Communauté française date de 1997. Il est actuellement en cours de révision. La Cour des comptes a relevé son obsolescence dans son rapport du 11 février 2014 et a recommandé d'adopter un nouveau cadre organique dans les meilleurs délais.

84. <http://www.secteur17.cfwb.be/>

Encadré 8. Extraits du rapport adopté le 11 février 2014 par la chambre française de la Cour des comptes

Cour des comptes - Mise en œuvre de la délégation accordée en matière de recrutements aux fonctionnaires généraux du ministère de la Communauté française - Rapport adopté le 11 février 2014 par la chambre française de la Cour des comptes

p. 8

Enfin, la Cour des comptes relève l'obsolescence du cadre organique, adopté le 7 juillet 1997, au regard des besoins en personnel et de l'effectif en fonction au sein du ministère. Un projet de cadre a été approuvé en première lecture par le gouvernement de la Communauté française le 26 mai 2011, mais n'a pas encore été adopté définitivement à ce jour.

p. 35-36

Le cadre du personnel des services du gouvernement de la Communauté française, en tant que plan des postes, devrait pourtant permettre, d'une part, de définir un quota (nombre et classification) des emplois admis pour l'ensemble du ministère, en lui associant, le cas échéant, une enveloppe budgétaire correspondante et, d'autre part, de distinguer l'effectif théorique de l'effectif réel.

Le cadre du ministère date du 7 juillet 1997. Le gouvernement s'était engagé, le 19 décembre 2008, à «*accorder une priorité à la réforme du cadre ; ce cadre intégrera les besoins liés aux nouvelles politiques afin d'augmenter le recrutement sous statut* ». À ce jour, un projet d'arrêté a été élaboré et discuté en gouvernement, mais n'a pas encore été adopté. D'après l'exposé qui l'accompagne, ce projet de cadre doit répondre aux objectifs suivants :

- « *un cadre organique suffisamment souple pour répondre rapidement aux nouveaux besoins*
- *un cadre répondant, pour chaque rang, aux besoins actuels et structurels du Ministère, nécessitant idéalement un emploi de statutaire* ».

Réponse du ministre

Le projet de cadre a été approuvé en première lecture le 26 mai 2011, mais, comme le précise le ministre dans sa réponse du 27 janvier 2014, « *ce projet, qui réforme en profondeur le dernier cadre adopté en 1997, n'a toutefois pas été adopté définitivement par le gouvernement suite d'une part aux oppositions qu'il a rencontrées de la part des organisations syndicales et, d'autre part, au projet de réforme de l'organigramme proposé ensuite par le comité de direction du ministère, et toujours en discussion à ce stade, qui impliquera une modification substantielle du cadre organique* ».

Elle recommande également de centraliser les besoins en effectifs et en compétences au niveau de la direction générale du personnel et de la fonction publique et d'adopter un nouveau cadre organique dans les meilleurs délais.

Source : Cour des comptes – Rapport du 11 février 2014

A défaut de disponibilité d'un cadre organique récent pour établir le **nombre de postes à mandats au Ministère de la Communauté française**, ce nombre est estimé à **57** si l'on considère l'ensemble des fonctionnaires généraux (cfr. Tableau 3) fourni par la Communauté française.

Tableau 3. Répartition des fonctionnaires généraux par type d'emploi et par rang.

Rang	Contractuels	Mandataires	Statutaires	Total général
15	1	34	3	38
16	2	8	3	13
16+		5		5
17		1		1
Total général	3	48	6	57

Source : Service général du personnel et de la fonction publique, Ministère de la Communauté française, septembre 2016

A défaut de sources fiables pour l'établissement du nombre de **postes à mandats dans les services non ministériels du gouvernement de la Communauté française et des OIP relevant du Comité de secteur XVII**, nous ferons l'hypothèse de la présence d'au minimum un poste à mandat dans chacun de ceux-ci soit **9 postes**.

c) A WBI

Le nombre de postes à mandat de **WBI** s'élève à **2 postes** selon l'arrêté du GW fixant le cadre organique du personnel de WBI du 5 décembre 2008 : un administrateur général, un administrateur général adjoint.

d) Pour l'ensemble de la fonction publique wallonne et de la Communauté française

Il convient de rajouter à ce champ d'application, l'**EAP**, OIP commun à la Région wallonne et à la Communauté française, pour lequel il y a **un poste à mandat**.

En synthèse le **nombre de postes à mandat pour l'ensemble de la fonction publique de la Région wallonne et de la Communauté française** est estimé actuellement pour la législature 2014-2019 à **118 postes**.

Tableau 4. Estimation du nombre de postes visés par les arrêtés mandats dans la haute fonction publique wallonne et de la Communauté française (septembre 2016)

Région wallonne	49
SPW	36
OIPs	13
Communauté Française	66
Ministère de la Communauté Française	57
Services non ministériels et OIPs	9
EAP	1
WBI	2
Total des postes soumis à mandats	118

Source : Calculs IWEPS

V.3. Questions évaluatives

Le questionnement évaluatif initial repris dans le projet d'évaluation proposé le 20 janvier 2015 au Conseil d'administration de l'EAP, a été décliné, après reconstruction de la logique d'intervention, en trois questions évaluatives auxquelles l'analyse s'attachera à répondre :

1. Dans quelle mesure les différentes étapes du processus sont-elles cohérentes entre elles ?

2. Dans quelle mesure le processus mis en place favorise-t-il l'atteinte des objectifs poursuivis ?
3. Quels sont les facteurs clés favorables ou défavorables de la mise en place de la réforme ?

V.4. Méthode

(1) Schéma d'analyse par étape du dispositif

Comme évoqué précédemment, le processus CMP, objet de l'évaluation, s'inscrit dans un dispositif qui prévoit, outre la formation de candidats potentiels à un poste à mandat dans la haute fonction publique francophone, la sélection, le recrutement et la désignation de hauts fonctionnaires pour un poste à mandat le temps d'une législature .

Dans le cadre de cette analyse, nous avons scindé le processus CMP selon quatre étapes. Celles-ci serviront de fil conducteur tout au long de l'analyse.

Les étapes du processus du CMP que nous proposons d'analyser systématiquement sont :

- Etape 1. L'appel à candidature et la sélection des candidats à l'Executive master (Le concours d'accès à la formation)
- Etape 2. L'Executive master en management et l'épreuve finale du Certificat interuniversitaire conféré par les universités de la Communauté française (La formation)
- Etape 3. Le Certificat en management Public (L'examen de fin de cycle par le Selor)
- Etape 4. La constitution du pool, l'appel aux candidats mandataires et la désignation des mandataires (L'entrée dans le pool et la désignation des mandataires).

Nous avons procédé pour cette évaluation à l'analyse sémantique des textes législatifs et des différents documents officiels de la mise en œuvre, à l'analyse statistique des résultats de l'enquête et des données administratives. Ceci a permis une triangulation des résultats de ces analyses (documentaires, statistiques, enquêtes et entretiens).

(2) Recueil de données

L'exercice évaluatif a nécessité le recueil préalable d'information de provenances multiples. D'une part, l'ensemble des documents qui ont fondé la réforme des mandats en Wallonie et en Communauté française et la mise en œuvre de celle-ci ; les documents administratifs disponibles auprès des différents opérateurs de la réforme, et enfin les informations et données recueillies et élaborées par l'IWEPS auprès des concepteurs et décideurs par le biais d'entretiens d'une part, et auprès des bénéficiaires par le biais d'une enquête électronique d'autre part.

a) Documents fondateurs

Les documents fondateurs sont ceux présentés au point III.5 de la partie analyse descriptive du dispositif CMP dans le cadre de la réforme des mandats.

b) Documents administratifs (EAP, Selor, universités)

Les documents administratifs utilisés dans l'analyse sont principalement⁸⁵ :

- les rapports d'activité de l'EAP ;
- les rapports d'activité et d'évaluation du Certificat interuniversitaire d'Executive master en management Public;
- un fichier de données relatives aux candidats inscrits au test de sélection, le SJT, en provenance du Selor.

85. Outre les documents relatifs au CMP dont disposait l'EAP.

c) Entretiens auprès de hauts fonctionnaires

11 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de hauts fonctionnaires de la Région wallonne et de la Communauté française d'octobre 2015 à juin 2016. Un guide d'entretien a servi de fil conducteur à ceux-ci.

d) Enquête électronique

Une enquête électronique a été menée par l'IWEPS auprès des personnes ayant passé le ou les concours de sélection (SJT) des candidats mandataires réalisés par le Selor le 13 juin 2013 pour le cycle 1 et le 22 novembre 2013 pour le cycle 2.

La population sondée est constituée des 537 personnes distinctes ayant passé au minimum un de ces concours de sélection. La base de sondage provient d'un fichier fourni par le Selor, comprenant les adresses e-mail, des données démographiques (âge, sexe et nationalité) et les résultats (rang et scores) du concours SJT des 725 individus inscrits et ayant passé l'une ou l'autre ou les deux épreuves.

Etant donné que 188 personnes ont passé les deux épreuves, le nombre total de personnes distinctes qui ont été contactées afin de répondre à un questionnaire d'enquête s'élève à 537 individus (785 – 188).

Tableau 5. Effectifs de candidatures reçues, valides, inscrites au SJT et sélectionnées pour l'Executive master

	Cycle 1	Cycle 2	Total
Candidatures reçues	527	469	996
Candidatures valides	413	401	814
Nombre d'inscrits au SJT	366	359	725
Nombre d'individus distincts inscrits au SJT			537
Nombre de participants à l'Executive master			140

Source : Selor, calculs IWEPS

Le mode de passation de l'enquête est électronique, il a consisté en

- l'envoi de lettres d'invitation à participer par courrier électronique ;
- l'envoi de trois lettres de rappel aux non répondants par voie électronique ;
- l'accès en ligne à un questionnaire électronique.

Une première lettre d'invitation a été envoyée aux 397 personnes n'ayant participé qu'à la première étape du processus, l'épreuve de sélection SJT menée par le Selor, les invitant à se prononcer uniquement sur cette première étape.

Une deuxième lettre a été envoyée aux 140 premiers lauréats du SJT sélectionnés pour participer à l'Executive master les invitant à se prononcer sur l'ensemble des étapes du processus CMP mis en place par la réforme des mandats.

La première partie du questionnaire, relative à la première étape du processus CMP, a donc été soumise à l'ensemble des candidats inscrits et ayant participé au SJT, les parties du formulaire d'enquête relatives aux étapes 2 à 4 du processus CMP n'ont quant à elle été soumises qu'aux 140 participants à l'Executive master en management public organisé par les universités francophones.

Tableau 6. Effectifs et taux de réponse à l'enquête électronique

Enquête	Population	Répondants	Taux de réponse
Etape 1	537	219	41%
Etapes 2 à 4	140	66	47%

Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Le questionnaire d'enquête est repris en annexe. Il est structuré par étape du processus.

L'objectif de l'enquête était d'obtenir des mesures de la qualité, de l'adéquation, de la pertinence et de la cohé-

rence des modalités de mise en œuvre au travers de la perception des bénéficiaires directs du processus CMP mis en place sur chacune des étapes auxquelles ils ont pris part. Il visait également à appréhender la cohérence interne et externe des diverses étapes ainsi que l'atteinte des objectifs de la réforme suite à cette première mise en place du dispositif pour la présente législature.

Les questions sont généralement formulées sous forme d'assertions sur lesquelles le répondant est invité à se positionner selon une échelle de Likert à cinq modalités (tout à fait d'accord, d'accord, ni d'accord ni en désaccord, pas d'accord, pas d'accord du tout).

VI. ANALYSE DU DISPOSITIF ET DE SES ÉTAPES

VI.1. Etape 1. Appel à candidature et sélection des candidats à l'Executive master (concours d'accès à la formation)

La première étape d'un cycle CMP est l'appel à candidature en vue d'une sélection de candidats mandataires de la haute fonction publique francophone et la sélection des candidats à l'Executive master en management public.

La procédure en lien avec cette étape comprend :

1. une annonce dont le contenu concerne à la fois le recrutement de mandataires et la sélection à la formation Executive master (cfr. Encadré 10); et dont les publications ont été faites principalement au Moniteur belge, sur les sites de l'EAP et du Selor, et dans la presse francophone belge;
2. des modalités d'inscription à cette procédure de sélection par envoi électronique uniquement et par le biais de formulaires électroniques où le candidat doit démontrer qu'il répond aux exigences de la sélection en remplissant un CV électronique et en joignant une copie du diplôme;
3. une analyse des candidatures par le Selor qui vérifie l'adéquation des candidatures aux exigences stipulées dans les arrêtés mandats;

4. et, puisque le nombre de candidats dépasse le nombre maximum de participants à l'Executive master par cycle CMP fixé par les deux gouvernements, un test informatisé de jugement situationnel, le SJT, qui tient lieu de concours de sélection, organisé par le Selor, et permettant de classer les candidats selon la moyenne de leurs scores obtenus à ce concours et ne garder que les 70 premiers;
5. l'admission à l'Executive master.

Les trois premiers points concernent l'introduction d'un dossier de candidatures, les deux derniers, la sélection des candidats à l'Executive master en management public.

En résumé, l'analyse de la première étape du processus CMP comprendra l'analyse des différents points suivants :

1. l'annonce
2. les modalités d'inscription
3. l'analyse des candidatures par le Selor
4. l'épreuve de sélection initiale - le SJT
5. l'admission à l'Executive master.

(1) Calendrier

Tableau 7. Calendrier de l'étape 1 : l'appel à candidature et la sélection des candidats à l'Executive master

Etape 1 - L'appel à candidature et la sélection des candidats à l'Executive master		
	Cycle 1	Cycle 2
Envoi annonces pour publication à Selor (Ecole)	05.04.13	23.08.13 (semaine du)
Publication annonce sur site Selor (Selor)	Du 12.04 au 02.05.13	Du 30.08 au 19.09.13
Publication au Moniteur belge (Selor)	12.04.13	30.08.13
Publication dans la presse (Selor)	13.04.13	31.08.13
Réception des dossiers de candidatures (Selor)	Du 12.04 au 02.05.13	Du 30.08 au 19.09.13
Clôture des inscriptions (Université coordinatrice)	02.05.13	20.09.13
Analyse des candidatures (Selor)	Du 03.05 au 03.06.13	Du 20.09 au 30.10
Envoi des résultats (et convocations épreuve de sélection) (Selor)	06.06.13	04.11.13 (semaine du)
Epreuve de sélection (Selor)	14.06.13	22.11.13
Séquence de rattrapage Epreuve Sélection (Selor)	21.06.13	Entre 20 et 29 novembre
Envoi courrier aux candidats ayant passé le concours (Selor)	28.06.13	05.12 ou 06.12.13
Envoi à l'Ecole de la liste des candidats admis à l'Executive master (Selor)	28.06.13	05.12 ou 06.12.13

Source : EAP

(2) Introduction du dossier de candidature

a) L'annonce

Le recrutement et la sélection des candidats à un mandat pour la fonction publique wallonne et de la Communauté française pour la législature 2014-2019, et par voie de conséquence pour un droit d'accès à l'Executive master, formation préalable à l'obtention du Certificat de management public, ont été opérés par le Selor. Les deux appels à candidature ont été lancés par le Selor le 12 avril 2013 et le 30 août 2013.

Encadré 9. Appel à candidatures du 12 avril 2013 publié par le Selor sur son site (cycle 1)

INFORMATIONS GENERALES

La Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles sélectionnent les futurs candidats (m/f) pour les fonctions dirigeantes

Dans le cadre de la réforme du régime des mandats en Communauté française et en Région wallonne, les deux Gouvernements ont décidé de modifier les conditions d'accès aux emplois attribués sous mandat au sein de leurs services et des organismes d'intérêt public. Dès 2014, toute candidature pour occuper un de ces emplois ne pourra émaner que des personnes faisant partie d'un pool.

Ce pool sera notamment composé des titulaires du Certificat de management public. Il est constitué à durée indéterminée.

Pour obtenir le Certificat de management public mis en place par l'Ecole d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne, il est nécessaire de réussir les épreuves du Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public. Il est ensuite requis de réussir l'examen organisé par Selor qui clôt le processus d'accès au pool de candidats.

CONDITIONS DE PARTICIPATION

A la date de clôture des candidatures, soit le 2 mai 2013, les candidats doivent répondre aux exigences suivantes :

- 1.1 être titulaire d'un diplôme donnant accès au niveau 1 pour l'administration de la Communauté française ou au niveau A pour l'administration de la Région wallonne ou lauréat d'un concours d'accès à un emploi de ces niveaux ou à un niveau équivalent
- 1.1 Et pouvoir se prévaloir d'une expérience professionnelle d'au moins 8 ans dans une fonction de niveau A ou une fonction équivalente, dont 2 ans d'expérience de gestion d'équipe ou de projets.

Références réglementaires :

- arrêté du 20 septembre 2012 du Gouvernement de la Communauté française instaurant un régime de mandats pour les fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de secteur XVII
- arrêté du 20 septembre 2012 du Gouvernement wallon réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux des Services du Gouvernement et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne

Equivalence et langue du diplôme à la date de clôture des candidatures : Vous pouvez également participer lorsque votre diplôme a été délivré an-

ciennement mais correspond à l'un des diplômes précités.

- Vous pouvez également participer lorsque vous avez obtenu votre diplôme dans un pays autre que la Belgique et que vous avez obtenu l'équivalence de ce diplôme auprès de la Communauté française de Belgique. Si vous n'êtes pas en possession de cette équivalence, adressez-vous dès maintenant auprès du Ministère de la Communauté française (02/690.80.00).
- vous avez obtenu votre diplôme dans une langue autre que le français et que vous êtes en possession d'un brevet attestant une connaissance approfondie du français (examen linguistique Selor – Article 7). Si vous n'êtes pas en possession de ce brevet, vous pouvez vous inscrire en ligne (<http://www.Selor.be/fr/MyAssessments/AssessmentEnrollment/>) à l'examen qui délivre le brevet requis.

Vous n'êtes pas certain que votre diplôme vous donne accès à la sélection ou vous ne savez pas si vous devez passer un test linguistique ? Renseignez-vous avant la date limite d'inscription auprès de la personne de contact de Selor (voir 'Données de contact Selor')

PROCEDURE DE SELECTION

Le nombre maximum de participants à l'Executive master en management public est fixé à 70 personnes, pour le 1er cycle organisé de septembre 2013 à octobre 2014

1. Sur base des conditions de participation reprises ci-dessus, Selor vérifie la recevabilité des candidatures.
2. Si le nombre de candidats recevables excède le maximum fixé, un concours de sélection est organisé par Selor. Cette épreuve consiste en une analyse critique par écrit de situations pratiques. Vous pouvez trouver le programme du concours en cliquant ici (<http://erecruiting.Selor.be/Data/Selection/2013/>)

Programme%20concours%20d'accès%20CMP.pdf)

3. Les candidats ayant réussi le concours de sélection et classés en ordre utile sont admis à participer à la formation d'Executive master en management public. Vous trouverez le programme de la formation en cliquant ici ([http://erecruiting.Selor.be/Data/Selection/2013/Programme de formation CMP.pdf](http://erecruiting.Selor.be/Data/Selection/2013/Programme%20de%20formation%20CMP.pdf))
4. Une épreuve finale de fin de cycle est organisée par Selor pour les candidats ayant réussi l'Executive master en management public. Cette épreuve orale a pour but d'évaluer les aptitudes requises à l'exercice d'une fonction de management.
5. L'Ecole délivre le Certificat de management public à tous les lauréats ayant réussi l'examen de fin de cycle. Les candidats ayant réussi l'examen ne font l'objet d'aucun classement et ne se voient attribuer aucune mention. Les candidats n'ayant pas réussi l'examen peuvent le représenter au plus tôt un an après la date de l'examen.

Comment postuler ?

Le dossier de candidature

1. doit être adressé par voie électronique en un seul envoi au plus tard pour le 2 mai 2013 à topsteamfr@Selor.be (<mailto:topsteamfr@Selor.be>)
2. et comporter tous les éléments suivants :
 - Nom, prénom, adresse complète, date de naissance, nationalité, N° de registre national et coordonnées de contact
 - Copie du (des) : diplôme donnant accès au niveau 1 ou au niveau A (diplôme de base de 2ème cycle -licence ou master - de l'enseignement universitaire ou de l'enseignement supérieur de type long)
 - ou attestation de réussite d'un concours d'accession à ces niveaux le curriculum vitae (http://erecruiting.Selor.be/Data/Selection/2013/CV_EAP13701.doc) spécifique pour cette procédure complété, à télécharger

ger (http://erecruiting.Selor.be/Data/Selection/2013/CV_EAP13701.doc) sur le site de Selor à la sélection n ° EAP13701 ou à demander à l'adresse topsteamfr@Selor.be (<mailto:topsteamfr@Selor.be>)

A défaut de respecter les modalités d'inscription ci-dessus, la candidature est irrecevable.

Chaque candidature doit répondre aux conditions de participation. Selor vérifie et décide de la recevabilité des candidatures.

Adresse et données de contact générales :

Toute information utile concernant la procédure de sélection peut être obtenue sur www.Selor.be (<http://www.Selor.be/>) Pour obtenir plus de renseignements sur le Certificat de management public, vous pouvez contacter l'Ecole d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne eap.commune@cfwb.be (<mailto:eap.commune@cfwb.be>).

Source : <https://www.selor.be/fr/emplois/job/?jobcode=EAP13701>

Pour chaque cycle, cette annonce a également été publiée au Moniteur Belge, sur le site de l'EAP et dans les principaux titres de la presse francophone belge (cfr. tableau 8).

Encadré 10. Page d'accueil de l'annonce du cycle de formation CMP sur le site du Selor

The screenshot shows the Selor website interface. At the top, there is a navigation bar with the Selor logo and menu items: EMPLOIS (Découvrez nos offres), PROCÉDURES (Comment ça fonctionne ?), TESTS (Tout savoir sur nos tests), CONTACT (Comment nous joindre ?), HR-PROFESSIONALS, and MON SELOR. Below the navigation bar, there is a search bar with the text 'Commencez votre recherche ici...' and a magnifying glass icon. A purple banner below the search bar states 'Nous avons actuellement 61 offres d'emploi ouvertes →'. The main content area features a large image of a diverse group of professionals. Overlaid on the image is the job title 'Sélection des mandataires (m/f) de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la législature 2014-2019 - annonce du cycle de formation'. Below the title, it indicates '0 poste(s)' and 'Postuler jusqu'au 02-05-2013'. A purple button labeled 'POSTULER →' is visible. To the right of the image, there are social media icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn, and a text box that says 'Procédure de screening gérée par Selor'. On the left side of the page, there is a sidebar with the following sections: INFORMATIONS GÉNÉRALES, CONDITIONS DE PARTICIPATION, PROCÉDURE DE SÉLECTION, COMMENT POSTULER ?, CONTACT, and ÉGALITÉ DES CHANCES. The main text area contains the following information:

La Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles sélectionnent les futurs candidats (m/f) pour les fonctions dirigeantes

Dans le cadre de la réforme du régime des mandats en Communauté française et en Région wallonne, les deux Gouvernements ont décidé de modifier les conditions d'accès aux emplois attribués sous mandat au sein de leurs services et des organismes d'intérêt public. Dès 2014, toute candidature pour occuper un de ces emplois ne pourra émaner que des personnes faisant partie d'un pool.

Ce pool sera notamment composé des titulaires du Certificat de management public. Il est constitué à durée indéterminée.

Pour obtenir le Certificat de management public mis en place par l'École d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne, il est nécessaire de réussir les épreuves du Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public. Il est ensuite requis de réussir l'examen organisé par Selor qui clôt le processus d'accès au pool de candidats.

Source : <http://www.Selor.be/fr/emploi/eap13701>

Une rapide analyse sémantique de l'annonce met en lumière une ambiguïté dans la démarche : il n'est pas clairement établi s'il s'agit avant tout d'un recrutement de candidats à une formation ou s'il s'agit du recrutement de candidats à une haute fonction dans l'administration publique.

Les éléments suivants de la publication de l'annonce sur le site du Selor illustre cette ambiguïté:

i. Une annonce de l'appel à candidature placée sous la rubrique « Emploi » du Selor

ii. L'intitulé de l'appel à candidature : « Sélection des mandataires (m/f) de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la législature 2014-2019 - annonce du cycle de formation »

L'annonce mentionne tout à la fois une procédure de sélection à un emploi et l'accès à une formation : le titre de l'annonce fait référence en effet à une sélection de mandataires et à une annonce de cycle de formation. Elle est placée sous la rubrique « offres d'emploi », les termes utilisés sont les termes usuels du Selor en la matière. Pour postuler, cependant, le nombre de postes mentionné est 0.

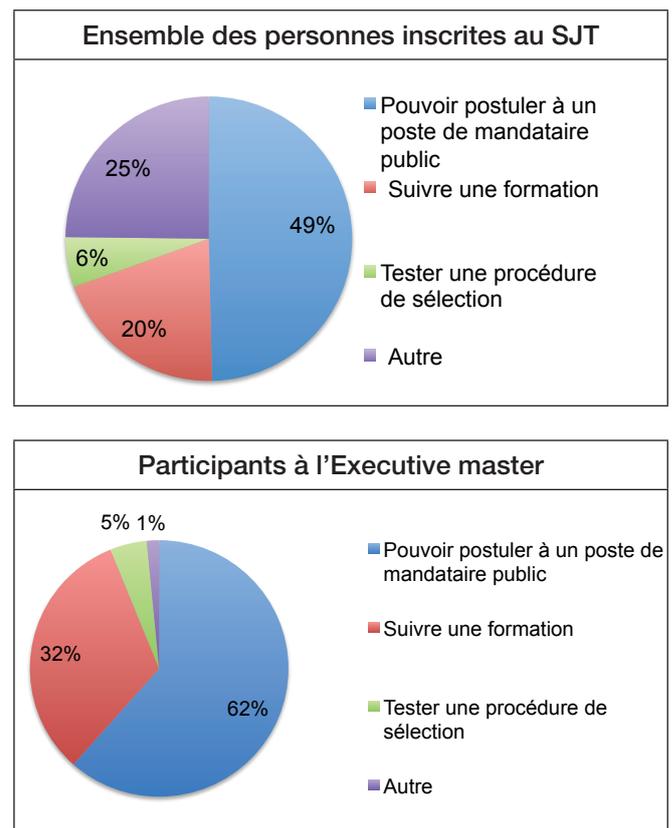
- iii. Cette ambiguïté se retrouve sous l'onglet « Procédure de sélection » qui fait référence tout à la fois à un concours de sélection pour pouvoir participer à une formation en management public (l'Executive master : « Le nombre maximum de participants à l'Executive master en management public est fixé à 70 personnes, pour le 1^{er} cycle organisé de septembre 2013 à octobre 2014 ») et à une épreuve orale de fin de cycle qui « a pour but d'évaluer les aptitudes requises à l'exercice d'une fonction de management ».
- iv. Les contacts indiqués sont différenciés selon qu'il s'agit de la procédure de sélection (le Selor) ou de la formation (l'EAP).
- v. Notons également que si les programmes du concours de sélection pour participer à la formation au Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public⁸⁶ et le programme de l'Executive master peuvent être consultés⁸⁷, le programme de l'épreuve finale relative à l'exercice d'une fonction de management ne peut pas être consulté. Par ailleurs, rien ne décrit explicitement à quoi correspond un emploi de mandataire haut fonctionnaire ou les fonctions dirigeantes auxquels l'annonce invite à postuler, mis à part le fait que le recrutement de candidats mandataires nécessite 2 ans d'expérience de gestion d'équipe ou de projet.

Cette confusion quant à l'objectif premier de cette étape de la procédure de recrutement, invitation à postuler à un emploi et/ou à participer à une formation, se reflète dans les réponses apportées à une question de l'enquête électronique relative à la motivation poursuivie par les personnes ayant répondu à cette annonce.

La formulation de la question était la suivante : « Quelle était votre motivation première à participer à la procé-

dure de sélection des mandataires de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la législature 2014-2019? ». 49% des répondants à l'enquête ont répondu « postuler à un emploi de mandataire » et 20% « postuler à une formation ». Parmi les répondants qui ont suivi l'Executive master, 62% mentionnent avoir eu pour motivation première le fait de postuler à un poste de mandataire public et 32% dans l'objectif de suivre une formation.

Graphique 1. « Quelle était votre motivation première à participer à la procédure de sélection des mandataires de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la législature 2014-2019 ? »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

86. <http://erecruiting.Selor.be/Data/Selection/2013/Programme%20concours%20d'acc%C3%A8s%20CMP.pdf> ce programme est repris en annexe.

87. <http://erecruiting.Selor.be/Data/Selection/2013/Programme%20de%20formation%20CMP.pdf>, ce programme est repris en annexe.

b) Les exigences

Les conditions de recrutement des candidats mandataires et d'accès à l'Executive master comportent trois exigences :

- une exigence de diplôme : diplôme de base de 2^e cycle - licence ou master - de l'enseignement universitaire ou de l'enseignement supérieur de type long ou équivalent ;
- deux exigences en matière d'expérience professionnelle :
 - huit ans dans un emploi demandant un titre universitaire ou équivalent,
 - et deux ans dans la gestion de projet ou d'équipe.

Encadré 11. Conditions d'accès au cycle en vue de l'obtention du CMP

«Nul ne peut accéder au cycle en vue de l'obtention du Certificat de management public s'il ne répond, à l'échéance du délai pour le dépôt des candidatures aux conditions suivantes :

1° être titulaire d'un diplôme donnant accès au niveau 1 ou au niveau A, ou être lauréat d'un concours d'accès au niveau 1 ou au niveau A ou à un niveau équivalent ou être porteur d'un certificat de compétences acquises hors diplôme donnant accès au niveau 1 ou au niveau A, ce certificat étant délivré ou reconnu par l'Ecole d'Administration publique ou par un autre organe désigné par l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 ou par l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 juillet 1996 portant statut des agents des services du Gouvernement de la Communauté française;

2° pouvoir se prévaloir d'une expérience professionnelle d'au moins huit ans dans une fonction de niveau 1 ou de niveau A ou une fonction équivalente, dont deux ans d'expérience de gestion d'équipe ou de projets.»

Source : Arrêté mandat, Gouvernement wallon, septembre 2012

Le public cible pour l'accès à un poste de mandataire est donc composé des personnes répondant aux critères de l'annonce du Selor sous l'onglet « conditions de participation », à savoir les personnes répondant aux exigences suivantes :

- belges et étrangères
- de formation universitaire ou assimilée
- ayant une expérience professionnelle d'au moins 8 ans, dans le secteur privé ou public, dans un emploi universitaire, dont 2 années dans la gestion de projet ou d'équipe.

Ces conditions d'accès, relativement larges, ne sont pas spécifiques à une fonction managériale. Ce constat, de même que le caractère non ou difficilement vérifiable des exigences en matière d'expérience de gestion d'équipe et de projet, ont été mentionnés à maintes reprises dans les commentaires de l'enquête électronique et lors des entretiens.

A titre de comparaison, on peut citer le programme général de réforme réalisé par le Gouvernement flamand, le Beter Bestuurlijk Beleid (BBB), qui introduit également un système de mandat pour 6 ans des hauts fonctionnaires où les candidats à ces postes doivent démontrer au moins 5 ans de leadership durant les dix dernières années de leur expérience professionnelle ou 10 ans d'expériences professionnelles pertinentes dans une organisation publique ou privée (Hondeghe Annie, Leadership and Culture, Comparative Models of Top Civil Servant Training, 2015).

Le niveau d'exigence assez faible des conditions de participation à la procédure de sélection a permis à un grand nombre d'individus (près d'un millier pour les deux cycles de formation) de se porter candidats pour un nombre de places limité à 70 personnes par cycle de formation et pour un nombre potentiel d'emplois de mandataires limité.

Enfin, bien que des personnes non belges puissent postuler, l'annonce n'a pas, à notre connaissance fait l'objet de publication ailleurs que dans la partie francophone de la Belgique (ni en Flandre, ni à l'étranger).

Tableau 8. Lieux de publications de l'annonce des deux appels à candidature

	Lieux de publication
Selor	http://www.Selor.be/fr/emploi/eap13701
Moniteur belge	http://www.ejustice.just.fgov.be/doc/rech_f.htm
	La Libre Belgique
	Référence Le Soir
	L'Echo : Le Soir
	Référence Mag
	http://www.lalibre.be/
	http://www.references.be/
Site Fédération	http://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=portail_detail_actualite&tx_ttnews[tt_news]=1096
Site SPW	http://www.wallonie.be/fr/actualites/selection-des-futurs-mandataires-en-wallonie-et-la-federation-wallonie-bruxelles
eRecrutement Wallonie	http://recrutement.wallonie.be/cms/home/listA/liste-doffres-demploi-selection/selection-des-futurs-mandataires-en-wallonie-et-a-la-federat.fullpage.html
Site Gouvernements	http://gouvernement.wallonie.be/l-cole-d-administration-publique-fera-sa-rentre-e-en-septembre-2013
	intranet Fédération
	intranet SPW
	i-com (SPW)
	flash (Fédération)
	OIPs SPW
	OIPs Fédération
	SPF P&O
	Région bruxelloise
	COCOF
	Union des villes
	Conseil d'administration
	Collège scientifique
HR Public	http://www.hrpublic.be/Fed-Wallonie-Bruxelles_702.html
	envoi mailing (750 membres)
	Stepstone
	Monster
	universités
	envoi aux universités partenaires
	site INEMAP
	envoi réseau INEMAP
ACTIRIS	mise en ligne

c) Les modalités d'introduction d'un dossier de candidature

L'introduction d'un dossier de candidature, dont les modalités sont reprises dans l'onglet « Comment postuler » de l'annonce publiée sur le site du Selor, consiste en un envoi, par voie électronique uniquement, des références du candidat (nom, adresse, numéro de registre national), d'un formulaire électronique imposé par le Selor (un curriculum informatisé où il s'agira de démontrer les exigences nécessaires : formation et expérience professionnelle utile) et d'une copie du diplôme.

Plus particulièrement, pour démontrer les exigences de gestion de projet et d'équipe, il s'agit de compléter les rubriques :

- S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? OUI/NON. Si oui, veuillez justifier ci-dessous.
- S'agit-il d'une expérience en gestion de projet ? OUI/NON. Si oui, veuillez justifier ci-dessous.

Certaines rubriques du formulaire de CV électronique concernent l'usage des langues, les connaissances informatiques et les activités de loisir, items non repris dans les conditions de participation, et donc a priori pas nécessaires à l'analyse des candidatures à un poste de mandataire de la haute fonction publique.

A contrario, aucune information requise sur les motivations du candidat que ce soit pour l'entrée en formation ou pour le fait de postuler à un emploi de haut fonctionnaire n'est demandée. De même, il n'est pas demandé de fournir une lettre de motivation. Ce dernier point a été mentionné à plusieurs reprises lors des entretiens ou dans les commentaires de l'enquête, ainsi que le fait qu'il n'y ait pas eu de sélection des candidats sur la base de la taille des équipes sous leur responsabilité. Ce dernier point a induit, au cours de la formation, un net déséquilibre entre les participants ayant une l'expérience de gestion de grandes équipes et ceux dont la taille des équipes dont ils avaient la charge était très réduite voire nulle.

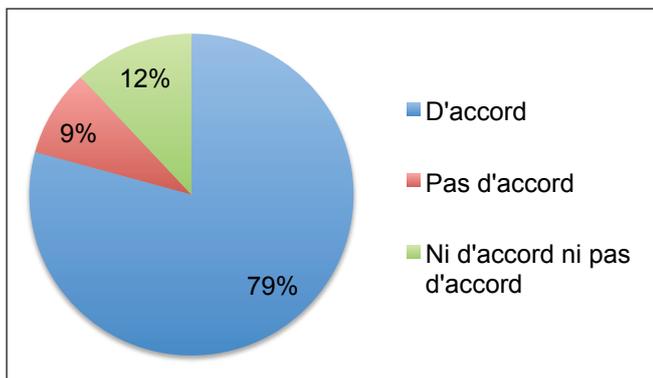
Encadré 12. Onglet « Comment postuler »

<p>INFORMATIONS GENERALES</p> <p>CONDITIONS DE PARTICIPATION</p> <p>PROCEDURE DE SELECTION</p> <p>COMMENT POSTULER ?</p> <p>CONTACT</p> <p>EGALITE DES CHANCES</p>	<p>Comment postuler ?</p> <p>Le dossier de candidature</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. doit être adressé par voie électronique en un seul envoi au plus tard pour le 2 mai 2013 à topteamfr@selor.be 2. et comporter tous les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Nom, prénom, adresse complète, date de naissance, nationalité, N° de registre national et coordonnées de contact • Copie du (des) : <ul style="list-style-type: none"> • diplôme donnant accès au niveau 1 ou au niveau A (diplôme de base de 2ème cycle -licence ou master - de l'enseignement universitaire ou de l'enseignement supérieur de type long) • ou attestation de réussite d'un concours d'accession à ces niveaux • le curriculum vitae spécifique pour cette procédure complété, à télécharger sur le site de Selor à la sélection n° EAP13701 ou à demander à l'adresse topteamfr@selor.be <p>A défaut de respecter les modalités d'inscription ci-dessus, la candidature est irrecevable. Chaque candidature doit répondre aux conditions de participation. Selor vérifie et décide de la recevabilité des candidatures.</p>
---	---

Il ressort des réponses à l'enquête électronique menée auprès des personnes inscrites au SJT et plus particulièrement à la question relative à l'introduction du dossier de candidature et au formulaire électronique de CV standardisé (cfr. Question 1 des formulaires de l'enquête électronique repris en annexe) que :

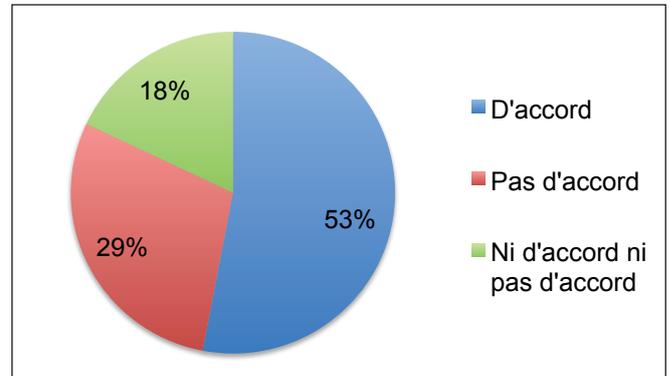
- la procédure d'introduction de dossier donne satisfaction pour 79% des personnes interviewées, 9 % estiment par contre que celle-ci ne s'est pas bien déroulée ;
- l'ergonomie du CV électronique est mise en cause par 29% des candidats interrogés et sa facilité de remplissage par 30% d'entre eux, 53% l'estiment cependant ergonomique et 55% aisé à compléter ;
- si pour 65% des répondants, les rubriques du CV leur ont permis de mettre en évidence leurs points forts en matière d'expérience professionnelle ; pour 17% d'entre eux, le CV ne permettait pas une telle mise en évidence.

Graphique 2. «Globalement, la procédure d'introduction de mon dossier s'est bien déroulée»



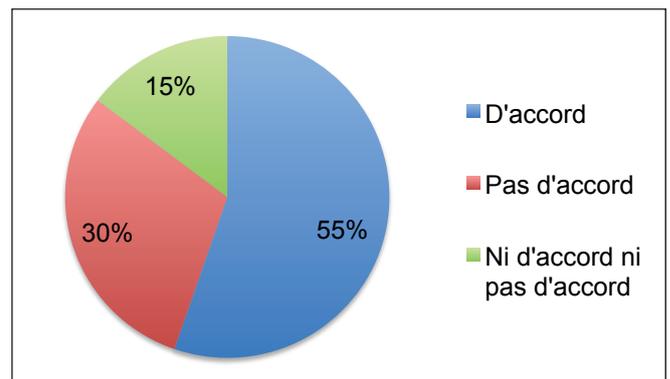
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 3. «Le formulaire électronique de CV standardisé était ergonomique»



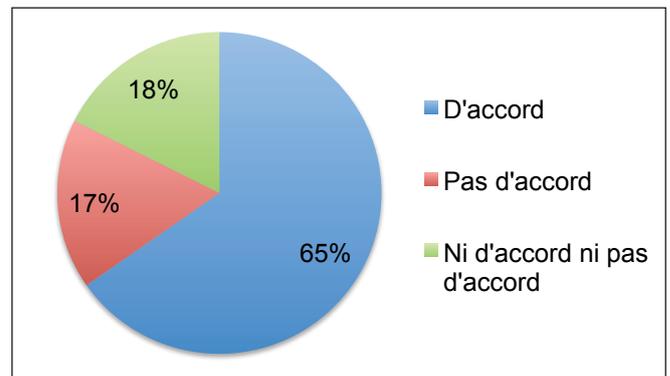
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 4. «Globalement, il était aisé de compléter le CV standardisé»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 5. «Les rubriques du CV permettaient de mettre en évidence mes points forts en matière d'expérience professionnelle»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

d) L'analyse des candidatures

La seule possibilité pour postuler est donc la voie électronique via le site du Selor par le biais de formulaires préformatés : le CV standardisé, formulaire électronique exigé par le Selor⁸⁸. Se basant sur l'analyse de ce CV standardisé, le Selor est chargé de vérifier la recevabilité des candidatures.

L'analyse des candidatures par le Selor comprend d'une part la vérification de leur recevabilité, tributaire du respect strict des modalités d'inscription reprises dans l'annonce et, d'autre part, de leur conformité aux conditions de participation. Les tâches de vérification et de décision de recevabilité des candidatures sont dévolues au Selor par les arrêtés mandats.

Pour rappel, la démonstration des exigences professionnelles requises se limite à compléter les rubriques du CV électronique :

- « S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? OUI/NON. Si oui, veuillez justifier ci-dessous.
- S'agit-il d'une expérience en gestion de projet? OUI/NON. Si oui, veuillez justifier ci-dessous. »

Il s'agit donc de vérifier la recevabilité de la candidature en se basant ici uniquement sur du déclaratif, ce qui est confirmé explicitement dans la déclaration sur l'honneur à la dernière page du CV informatisé (cfr. Encadré 13): « ... Selor et l'employeur se basent entièrement sur l'information fournie ».

Encadré 13. Déclaration sur l'honneur du CV électronique

Je déclare sur l'honneur que mes réponses figurant sur le formulaire sont sincères et vraies. Je suis au courant du fait que de fausses déclarations peuvent entraîner la non-admissibilité à la sélection et la résiliation du mandat, puisque Selor et l'employeur se base entièrement sur l'information fournie.

Date:

Signature,

Source : Selor, Curriculum Vitae standardisé

La méthodologie de vérification de l'adéquation des candidatures aux exigences suivie par le Selor n'est pas connue ; mais le mot d'ordre semble avoir été d'appliquer un principe de précaution afin d'éviter tout recours.

Tableau 9. Statistiques d'introduction de dossier de candidatures auprès du Selor

	Cycle 1	Cycle 2	Total
Candidatures reçues	527	469	996
Candidatures valides	413	401	814
Taux de validation	78%	86%	82%

Source : Selor

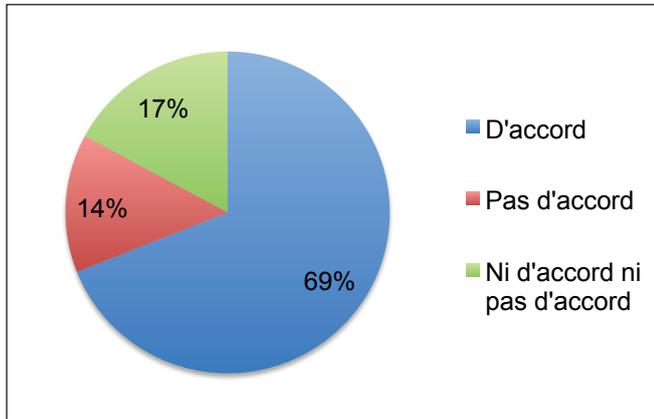
Plusieurs candidats ayant postulé deux fois (une fois pour le cycle 1 et une fois pour le cycle 2) ont regretté avoir du réintroduire un nouveau formulaire de CV électronique lors du deuxième appel à candidature. Sur la base des causes de non-conformité, on constate que 11 personnes ont eu leur candidature rejetée (avant traitement des plaintes) pour avoir réutilisé le CV électronique du cycle 1.

Pour 69% des répondants à l'enquête électronique IWEPS, le CV électronique est en adéquation avec les conditions de participation.

Cependant, concernant l'adéquation du CV, sur lequel se base le Selor pour juger de la recevabilité des candidatures, à évaluer les conditions de participation relatives à l'expérience professionnelle, 19% estiment qu'il ne le permet pas.

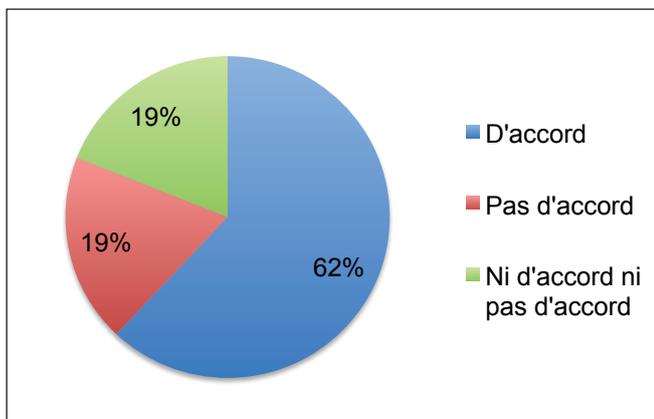
88. En annexe figure le Curriculum Vitae standardisé du Selor.

Graphique 6. « Les rubriques du CV étaient en adéquation avec les conditions de participation »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 7. « Les rubriques du CV permettaient d'évaluer concrètement l'expérience professionnelle »



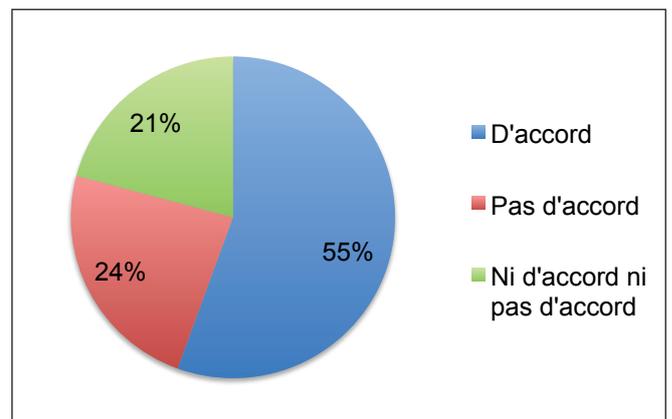
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

La pertinence des rubriques du CV électronique est mise en cause par plus de 32% des répondants pour évaluer les exigences d'un candidat à la formation et par 24% pour évaluer celles d'un candidat à un mandat.

Qu'en est-il de la pertinence de l'ensemble des informations et documents demandés pour permettre de vérifier la recevabilité des candidatures ? 62 % émettent un avis favorable alors que 18% ont un avis négatif. Les commentaires et l'analyse de contenu du CV évoquent le caractère non pertinent des rubriques relatives à l'expérience informatique et à l'usage des langues. On constate par ailleurs avec surprise qu'aucun autre document offi-

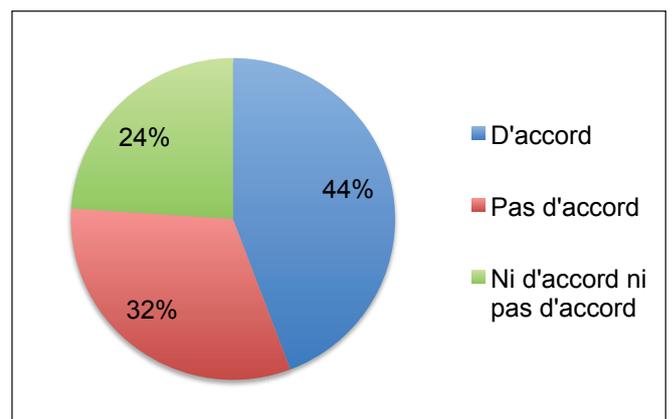
ciel (du type contrat par exemple, organigramme officiel suggéré mais pas exigé) permettant de vérifier la recevabilité des candidats n'est demandé.

Graphique 8. « Les rubriques du CV étaient pertinentes pour évaluer les exigences d'un candidat à un mandat »



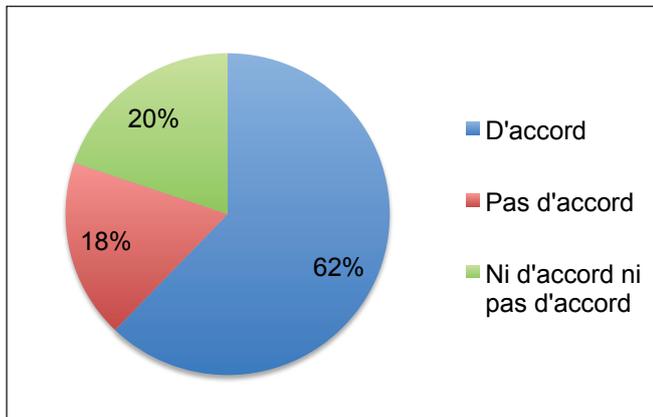
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 9. « Les rubriques du CV étaient pertinentes pour évaluer les exigences d'un candidat à la formation (Executive master en Management Public) »



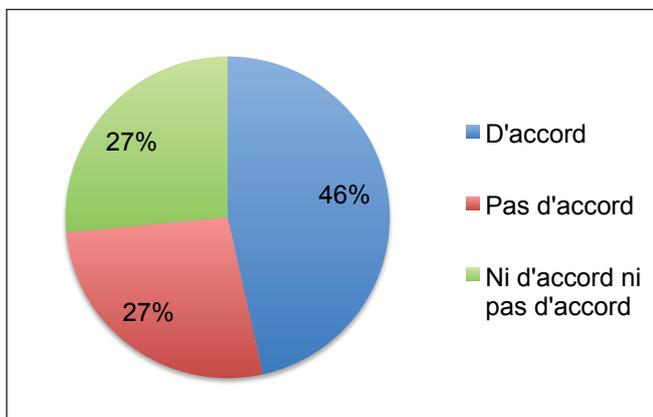
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 10. « Les informations et/ou documents demandés étaient pertinents pour permettre de vérifier la recevabilité des candidatures »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 11. « Toutes les rubriques demandées dans le CV étaient nécessaires au traitement des candidatures »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

(3) Sélection des candidats à l'Executive master en Management public

a) L'épreuve de sélection - le SJT

Les gouvernements wallon et de la Communauté française ont limité à 70 le nombre de personnes admissibles par cycle pour les deux premiers cycles du CMP.

Encadré 14. Extrait relatif au concours de sélection

« Si le nombre de candidats excède le nombre fixé en application du paragraphe 1^{er}, les candidats présentent un concours consistant en une analyse critique par écrit de situations pratiques. Cette épreuve ne consiste pas en un test de type bac à courrier. Les épreuves peuvent faire appel à l'utilisation de moyens informatiques ou multimédia. Leur correction peut être automatisée. Un projet de programme du concours est élaboré par l'Ecole et validé par le Selor. Le programme du concours est ensuite approuvé par le Gouvernement. »

Source : Arrêté mandat du 20 septembre 2012

Le nombre de candidatures valides reçues par le Selor, 413 pour le cycle 1 et 401 pour le cycle 2 excède à chaque fois le nombre d'admissions à l'Executive master par cycle de formation fixé à 70 par les gouvernements. De ce fait, conformément aux prescriptions des arrêtés mandats, un concours de sélection est organisé où seuls les candidats ayant réussi le concours, c'est-à-dire ayant obtenu un score supérieur à 10/20 de moyenne et classé en ordre utile parmi les 70 premiers, seront admis à participer à la formation.

Comme précisé dans les textes législatifs et dans l'annonce, ce concours, le SJT n'est pas censé être un test de type bac à courrier mais une analyse critique par écrit de situations pratiques ; il « mesure les compétences minimales requises pour accéder à la formation au Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public :

1. accompagner le développement des collaborateurs ;
2. organiser : définir des objectifs de manière proactive, étayer des plans d'action de manière minutieuse et y impliquer les bonnes ressources, dans les délais disponibles ;
3. conseiller : fournir des conseils à ses interlocuteurs et développer avec eux une relation de confiance basée sur son expertise. »

Les 814 candidats ont dès lors été invités à participer à un test informatisé de jugement situationnel, appelé SJT, spécialement développé par Selor.

Encadré 15. Courrier d'invitation au SJT

2013_06_06 Mail recevabilité Selor

ATTESTATION DE PRESENCE

Votre RRN	N° de sélection	Votre correspondant
XXXXXXXXXX	EAP13701	XXXXXXXXXX – Sélections des Fonctions de Management ‘XXXXXXXXXX ?XXXXXXXXXX@Selor.be
<p>Sélection des mandataires (m/f) de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la législature 2014-2019.</p> <p>Monsieur,</p> <p>Sous réserve que vous remplissiez toutes les conditions de participation^(*), je vous prie de vous présenter le vendredi 14 juin 2013 à 08 h 45 précises au Selor - Bureau de Sélection de l'Administration fédérale - Bâtiment «Centre Étoile» - Boulevard Bischoffsheim, 15 à 1000 Bruxelles, <u>muni de la présente invitation, de votre carte d'identité et d'un stylo à bille de couleur bleue ou noire.</u> Vous trouverez ci-dessous, des informations complémentaires extraites du règlement du Concours</p>		

Épreuve du concours

L'épreuve consiste en une analyse critique par écrit de situations pratiques.

Les candidats sont soumis à un test informatisé de jugement situationnel (SJT) qui a été spécialement développé par Selor.

Le SJT demande aux candidats d'analyser de l'information (dont le contexte complexe varie) et de choisir une stratégie appropriée (réaction, décision ou toute autre forme d'action pertinente).

Ce test mesure les compétences minimales requises pour accéder à la formation au Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public :

- accompagner le développement des collaborateurs ;
- organiser : définir des objectifs de manière proactive, étayer des plans d'action de manière minutieuse et y impliquer les bonnes ressources, dans les délais disponibles ;
- conseiller : fournir des conseils à ses interlocuteurs et développer avec eux une relation de confiance basée sur son expertise ;
- travailler en équipe : créer et améliorer l'esprit d'équipe en partageant ses avis et ses idées et en contribuant à la résolution de conflits entre collègues ;

- intégrer l'information : établir des liens entre diverses données, concevoir des alternatives et tirer des conclusions adéquates ;
- faire preuve de fiabilité : agir de manière intègre, respecter la confidentialité et les engagements et éviter toute forme de partialité ;
- atteindre les objectifs : s'impliquer et démontrer de la volonté et de l'ambition afin de générer des résultats et assumer la responsabilité de la qualité des actions entreprises.

Les réponses des candidats à un large éventail de situations professionnelles et les compétences sous-jacentes qui sont mesurées permettent de prévoir comment les candidats fonctionneront dans des situations similaires dans leur fonction ultérieure.

Le SJT traduit les résultats sous forme de score attribué en fonction de la pertinence des choix.

L'épreuve dure environ 150 minutes.

Critères de réussite

Seuls les 70 premiers lauréats obtiennent le droit de participer à la formation en vue de l'obtention du Certificat de management public.

Si deux ou plusieurs lauréats sont classés ex æquo au rang correspondant à ce nombre, ils sont tous admis à participer à la formation.

Une note est attribuée aux candidats pour chacune des sept compétences reprises dans la rubrique «Épreuve du concours ».

Échouent au test les candidats qui n'obtiennent pas une note de 10/20 de moyenne.

Conséquences en cas de fraude

Toute fraude entraîne l'exclusion du concours du candidat.

Modalités pratiques

Les candidats absents à l'épreuve ne seront pas retenus.

L'utilisation du GSM n'est pas autorisée dans les locaux du Selor.

Veillez agréer mes salutations distinguées.

Pour l'Administrateur délégué,
Valérie Mollard
Chargée de Sélection

(*) Les conditions de participation ainsi que la procédure de sélection sont plus amplement détaillées dans la description de fonction complète que vous pourrez obtenir auprès des services du Selor (ligne info 0800-505.55) ou via le site web du Selor (www.Selor.be). Vous pouvez consulter le règlement de sélection sur notre site. Vous pouvez consulter le règlement de sélection sur notre site www.Selor.be/fr/job/EAP13701

BUREAU DE SELECTION DE L'ADMINISTRATION FEDERALE

Bâtiment «Centre Etoile»

boulevard Bischoffsheim 15 • B-1000 BRUXELLES

Ligne info candidats 0800-505.55

Fax +32 (0)2-788.68.44 • E-mail info@Selor.be

www.Selor.be

Source : Selor

L'ambiguïté entre une sélection pour une formation ou une sélection pour une fonction de haut fonctionnaire est à nouveau présente dans l'extrait du règlement du concours fourni aux candidats dans la lettre d'invitation au concours :

- «Ce test mesure les compétences minimales requises pour accéder à la formation au Certificat inter-universitaire d'Executive master en management public»
- « Les réponses des candidats à un large éventail de situations professionnelles et les compétences sous-jacentes qui sont mesurées permettent de prévoir comment les candidats fonctionneront dans des situations similaires dans leur fonction ultérieure. »

Des 814 (413 pour le cycle 1 et 401 pour le cycle 2) personnes invitées à passer l'épreuve de sélection SJT, 725 (366 pour le cycle 1 et 359 pour le cycle 2) personnes se sont inscrites au SJT.

La population des personnes inscrites est composée de 99% de personnes de nationalité belge, de deux tiers d'hommes et d'un tiers de femmes, la grande majorité provenant du secteur public.

Tableau 10. Statistiques d'inscription au SJT par genre

	Total	H	F
Cycle 1	366	231	135
Cycle 2	359	227	132
	725	458	267
		Taux de répartition H/F inscription	
		H	F
Cycle 1	100%	63%	37%
Cycle 2	100%	63%	37%

Source : Fichier administratif Selor (12 juillet 2016), calculs IWEPS

Ces taux de répartition homme/femme de la population inscrite au SJT présentent un net déséquilibre entre hommes et femmes et mettent en évidence une importante sous-représentation des femmes.

Tableau 11. Statistiques de réussite au SJT

	Inscriptions	Réussites	Echecs
Cycle 1	366	265	101
Cycle 2	359	262	97
	725	527	198
	Taux de réussite/échec		
Cycle 1	100%	72%	28%
Cycle 2	100%	73%	27%

Source : Fichier administratif Selor (12 juillet 2016), calculs IWEPS

Les taux de réussite sont similaires d'un cycle à l'autre (72 et 73%) et ceci, malgré la proportion importante de personnes le passant pour la seconde fois (188 personnes sur 359, soit plus de la moitié des inscrits au second cycle). Déclinés par genre, ils ne présentent aucune différence significative entre hommes et femmes.

Tableau 12. Statistiques de réussite au SJT par genre

	Réussites	Echecs	Total
H	333	125	458
F	194	73	267
	Réussites	Echecs	
H	73%	27%	100%
F	73%	27%	100%

Source : Fichier administratif Selor (12 juillet 2016), calculs IWEPS

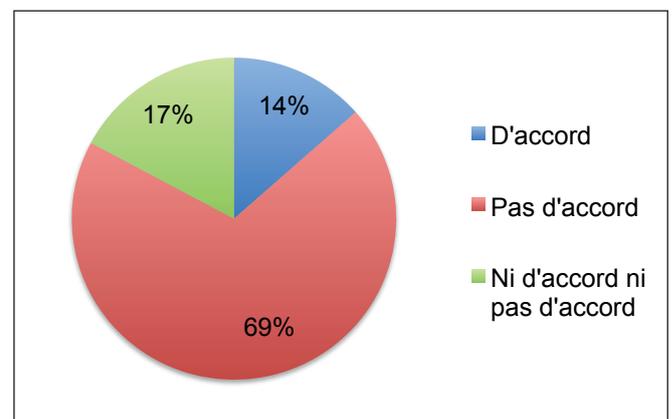
b) Pertinence et adéquation du test SJT

Le test de sélection choisi par le Selor afin de sélectionner les candidats à l'Executive master est répertorié comme un «job test», c'est-à-dire un test évaluant des habilités professionnelles. Ce type de test a plus généralement pour vocation de caractériser une personne et non sa sélection, il est destiné à aider un employeur à choisir le type de candidats qu'il souhaite embaucher.

D'où la persistance de l'ambiguïté, déjà constatée dans la procédure de sélection, entre un test pour sélectionner des candidats à une formation et un test de sélection à un emploi de mandataire.

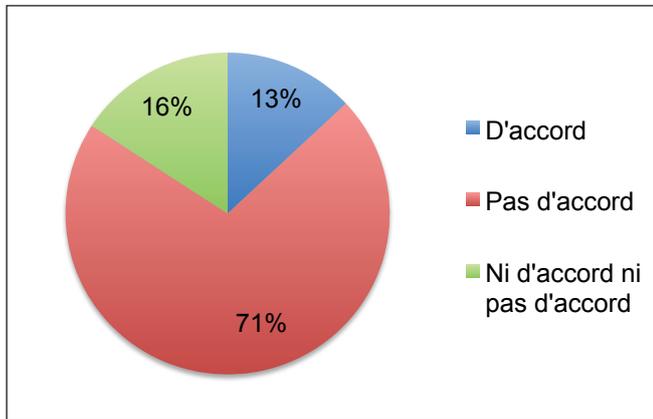
Il ne semble pas y avoir de bases théoriques, conceptuelles ou empiriques sur lesquelles seraient fondées le choix et la conception du test SJT. Le test appliqué provient d'une adaptation d'un test habituellement utilisé par Selor comme outil d'aide à la décision des employeurs qui lui en font la demande.

A cette ambiguïté d'objet et d'objectif de la sélection, déjà constatée dans la procédure d'inscription et dans les conditions de participation, s'ajoute ici un questionnement quant à la pertinence du test à mesurer l'un ou l'autre comme le montrent les résultats de l'enquête.

Graphique 12. Pertinence du test SJT pour juger des capacités à suivre la formation (Executive master en Management Public)

Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 13. Pertinence du test SJT pour juger des capacités à exercer une fonction de mandataire public



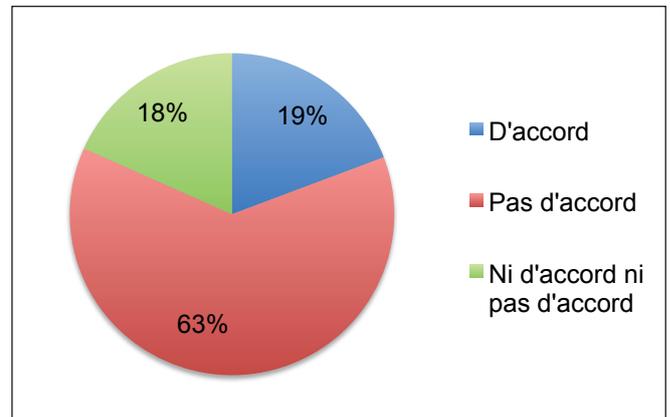
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

En effet, la pertinence du test SJT est fortement mise en cause par les participants aux épreuves de sélection, qu'ils aient ou non réussi le test et qu'ils aient ou non été sélectionnés.

Pour la grande majorité des répondants, le test SJT ne permet ni de juger des capacités à exercer une fonction managériale (71%), ni de juger des capacités à suivre la formation universitaire (69%).

Comme précisé ci-avant, que ce soit dans les résultats de l'enquête ou dans les commentaires, de nombreux participants émettent des doutes quant à la capacité du test, censé mesurer «*les compétences minimales requises pour accéder à la formation au Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public*», de juger de la capacité du candidat à suivre la formation proposée. En outre, 63% doutent des capacités du test à prévoir le fonctionnement et les réactions des candidats lorsqu'ils seront dans des situations similaires à celles présentées dans le test, alors que ceci était présenté comme étant son objectif : «*les compétences sous-jacentes qui sont mesurées permettent de prévoir comment les candidats fonctionneront dans des situations similaires dans leur fonction ultérieure*».

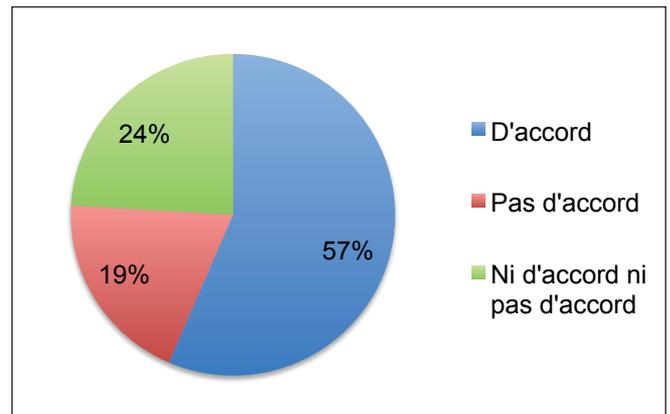
Graphique 14. Pertinence du SJT pour prévoir comment les candidats fonctionneront dans des situations similaires dans leur fonction ultérieure



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Le test est perçu par 57 % des répondants comme étant une loterie et de nombreux commentaires mentionnent le côté aléatoire du test et l'incapacité des candidats à évaluer leur score : un des candidats bien classé précise «*qu'il n'était absolument pas certain de réussir à nouveau ce test et qu'il n'aurait pas été étonné de faire partie de la queue du peloton.*»

Graphique 15. «Le test SJT s'apparente à une loterie»



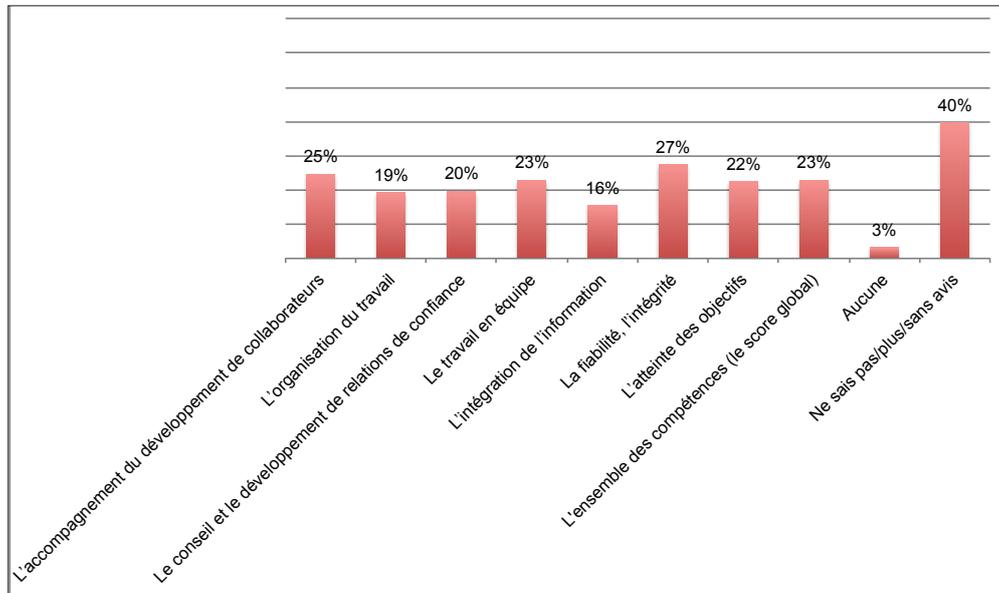
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Ces multiples observations reprises ci-avant révèlent une incompréhension de l'objet de la mesure du test SJT par les participants à ce test.

Un décalage entre les compétences mesurées par le test (reprises dans l'encadré 15) et le ressenti subjectif de ces compétences s'observe pour une personne sur quatre.

Le graphique 16 détaille ce décalage selon les 7 compétences mesurées à ce test.

Graphique 16. Décalage compétence mesurée et appréciation subjective



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

En outre selon les attentes, ces compétences sont présentées comme étant «*les compétences minimales requises pour accéder à la formation au Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public*».

Se pose la question suivante : en quoi ces compétences sont-elles nécessaires pour mesurer l'aptitude du candidat à suivre la formation ? Elle sera débattue après avoir décrit et analysé le certificat interuniversitaire lors de l'analyse de la cohérence du processus et du lien entre les compétences attendues et le contenu du Certificat.

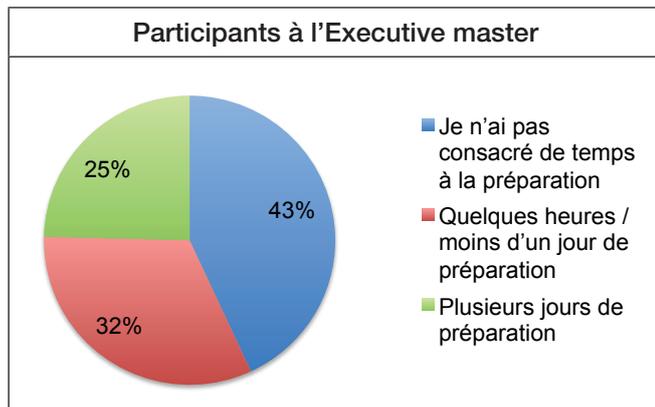
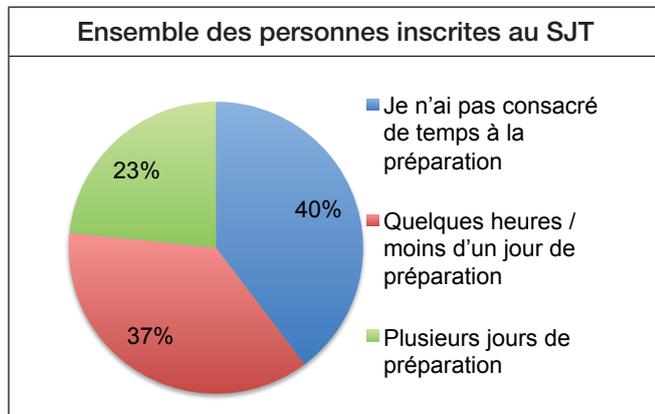
L'analyse des statistiques de réussite aux épreuves de sélection conduit à des constats interpellants :

- le caractère peu discriminant du test révélé par :
 - une distribution de la moyenne des scores obtenus concentrée entre 10 et 14 sur 20 et un écart type extrêmement faible ;
 - un taux de réussite élevé et semblable pour les deux cycles (72%) ;

- le fait que sur les 188 personnes qui ont passé deux fois le SJT, 42 personnes ont été classées en ordre utile pour le cycle 2.

Ces constats auxquels s'ajoute le fait que le second test était identique au premier puisqu'il comportait les mêmes questions (seul l'ordre des questions ou des modalités de réponse a changé), interrogent la pertinence de ce second test de même que son coût de réalisation. Une alternative moins coûteuse eut été de sélectionner les 140 premiers lauréats du premier test.

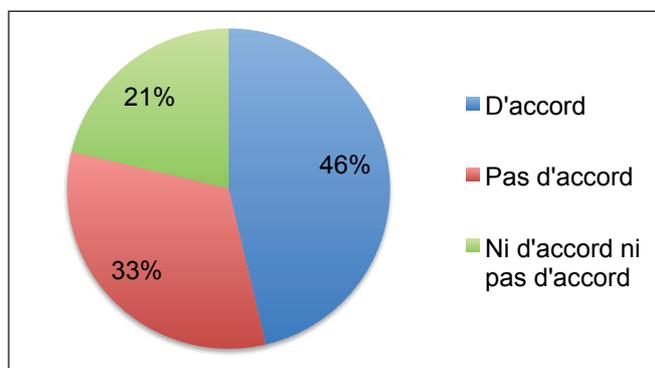
Graphique 17. « Le temps de préparation au SJT »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

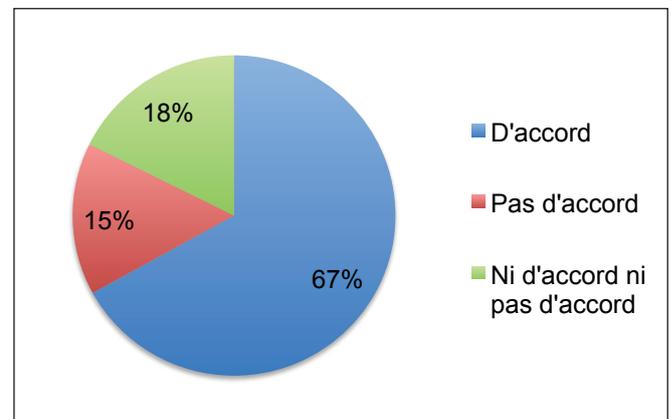
c) Ergonomie et durée du test

Graphique 18. « Le test SJT est ergonomique »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 19. « La durée du test SJT est suffisante »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

La durée du test est considérée comme suffisante par 67% des personnes et n'a été mise en cause dans aucun commentaire ; son ergonomie par contre n'est appréciée que par 46 % des répondants et un tiers de ceux-ci estiment qu'il n'était pas ergonomique.

Pour conclure cette analyse du concours de sélection, il est important de noter que les ambiguïtés de l'objectif assigné à ce concours ne proviennent pas tant de la mise en œuvre du processus que des fondements conceptuels et juridiques de celui-ci et d'un manque de modèle sous-jacent à la réforme des mandats.

Un recours à un modèle de référence permettrait de guider l'action :

- s'il s'agit d'un concours permettant de sélectionner de futurs mandataires du top management, alors une sélection de type assessment serait nécessaire ;
- s'il s'agit d'un concours permettant de sélectionner de futurs mandataires du middle management, alors la référence à un modèle d'administration publique à l'instar de ce qui a été fait en Flandre dans le BBB serait nécessaire ;
- s'il s'agit de sélectionner les candidats les plus aptes à suivre une formation, alors un concours ou une épreuve d'admission à une formation à l'instar de ce qui est fait pour certaines formations universitaires (ingénieur civil, Ecoles supérieures des Arts, ...) serait à organiser.

Nous constatons que les analyses et les avis sont convergents pour établir que le concours de sélection choisi, le SJT, n'est

- pas adapté pour sélectionner des futurs mandataires de la haute fonction publique (par son essence même d'aide à l'embauche mais pas d'aide à la sélection : ce n'est pas un assessment) ;
- pas adapté pour sélectionner les meilleurs candidats à une formation (car peu discriminant et ayant un caractère aléatoire) ;
- pas adapté pour prévoir la manière dont les candidats fonctionneront à l'avenir (le test permet de caractériser certains traits de la personne mais pas de prévoir son fonctionnement futur).

S'il ne répond à aucune des attentes potentielles d'un concours de sélection, le SJT comporte par ailleurs un risque dans le cas présent puisqu'il doit déterminer la possibilité de rentrer ou pas dans la haute fonction publique. Ce risque est l'indétermination des caractéristiques des personnes sélectionnées et le fait de ne pas sélectionner des personnes qui auraient pu être plus aptes à exercer des fonctions managériales dans la haute fonction publique ; ce constat ne préjuge pas des qualités des personnes qui ont été sélectionnées bien entendu.

d) L'admission à l'Executive master

Les 70 premiers lauréats de chaque cycle ont été invités par courrier à confirmer leur participation à la formation.

La formation a été dispensée sous deux modalités : l'une avec des cours dispensés en journée et l'autre avec des cours dispensés en soirée.

L'accès à la formation de jour a été proposé aux 35 premiers du concours de sélection, les cours du soir étant destinés aux 35 derniers.

Le manque d'équité entre les deux formules a été pointé par plusieurs participants (qu'ils fassent partie ou non des « privilégiés » du cours de jours). La raison principale évoquée est la moindre capacité de concentration de cours suivi après une journée de travail.

(4) Conclusions

Comme indiqué par les auteurs suivants, on constate ici que « les critères de sélection se sont multipliés .../... A la formation ou l'expérience qui qualifient un emploi se sont ajoutées les « aptitudes », la « personnalité », les « compétences », .../..., la « présentation », cette liste n'étant pas exhaustive. Des qualités toujours plus diversifiées qui, loin de se cumuler, se cumulent, sont désormais requises pour permettre aux personnes d'être considérées comme « bons » pour le service. » (de Larquier & Monchatre, 2014, p. 14).

Il est utile de « chercher (dans un deuxième temps) à s'intéresser à l'activité des recruteurs ⁸⁹ aux modalités de la sélection, en termes de processus, impliquant acteurs et méthodes et produisant un jugement sur les candidats. De fait, il existe une pluralité d'agencements possibles des opérations de recrutement, .../... et chaque mode de sélection amène à (dé)valoriser plutôt tel ou tel profil de candidat. La boîte noire de la sélection gagne ainsi à être ouverte pour comprendre comment les opérations de « jugement de compétence » peuvent contribuer à une sur-sélectivité génératrice .../... d'exclusion, mais aussi pour saisir les processus de valorisation qui sont à l'œuvre et les qualités qu'ils conduisent à mesurer » (de Larquier & Monchatre, 2014, pp. 14-15).

La phase d'analyse évaluative s'est employée à collecter de l'information auprès des bénéficiaires directs qui ont passé le cap de la sélection sur CV afin d'analyser l'adéquation, la pertinence et la cohérence des critères de sélection et leur traduction dans les modalités du concours de sélection.

La sélection et le concours de sélection auraient dû répondre à deux impératifs :

- le recrutement de futurs mandataires ;
- le recrutement pour l'accès à la formation.

Dans quelle mesure la traduction des demandes du Gouvernement et de l'EAP quant aux critères de sélection pour répondre à ces deux impératifs a-t-elle servi les objectifs

89. Dans ce cas-ci le Selor.

poursuivis par les concepteurs de la réforme et comment répond-elle aux prérequis du certificat interuniversitaire ?

Le travail réalisé nous permet de mettre en évidence « la nature du tri des candidatures à l'entrée de la formation » mais également de vérifier dans quelle mesure l'on n'a pas artificiellement créé d'autres « conditions de la sélection, (que celles initialement prévues) en suscitant un afflux de candidatures par la médiation de l'offre et la sur-sélectivité qui en résulte ».

Dans la procédure de sélection mise en place, il semble clair que « l'épreuve de formation emprunte les traits de l'entretien d'embauche. Dès lors les candidats ne sont pas seulement sélectionnés sur l'excellence de leurs résultats universitaires, mais également sur des compétences pour lesquelles ils viennent se former.

Ce cumul d'exigences conduit paradoxalement à écarter ceux qui auraient le plus besoin de la formation pour compléter leur cursus par une expérience professionnelle... Corresponde à la norme « du bon étudiant » ne suffit pas, il faut aussi être un « bon professionnel... Ces deux normes du « bon candidat » n'ont jamais à être définies complètement. Elles se révèlent par petites touches lorsqu'il faut justifier la décision d'écarter ou d'accepter tel ou tel candidat pour un motif, qui lui, doit être explicite » (de Larquier & Monchatre, 2014, pp. 43-44).

Mais ceci est peut-être là le souhait des concepteurs et l'application de la décision de créer un vivier de candidats « atypiques » « dont le format est jugé compatible avec les exigences des postes à pourvoir, au risque de contribuer à la dévalorisation de candidatures issues d'autres types de canaux, voire à des phénomènes d'homophilie conduisant au recrutement de semblables. »

Ces conditions d'accès et les modalités de sélection pourraient révéler un premier objectif du processus : son ouverture à un public très large dans sa diversité de formation et d'expérience où rien de spécifique à la fonction de manager n'est demandé si ce n'est une expérience de deux ans en gestion de projet. La preuve de cette ouverture est le nombre impressionnant de candidats répondants aux conditions requises. La sélection par concours par contre demande une expérience de management.

Dans quelle mesure le mode de recrutement (par voie électronique) et le type de sélection (test informatisé) n'ont-ils pas induit de biais dans la sélection des candidats et plus particulièrement parmi ceux ayant un profil plus spécialisé en management et moins atypique quant à la profession à exercer ?

L'enquête électronique auprès de l'ensemble des personnes inscrites aux épreuves SJT a permis d'analyser la pertinence et la cohérence des modalités de recrutement et des épreuves du concours au regard des objectifs qui leur sont assignés dans les arrêtés mandats.

De l'analyse de cette étape, il ressort la nécessité d'un modèle de management de la haute fonction publique et en aval d'un modèle théorique de réforme de la fonction publique en général.

Pour conclure, sans préjuger de la qualité des personnes sélectionnées à l'issue de cette première étape ni de la qualité des acteurs ayant assuré son opérationnalisation, rien ne permet d'assurer que la mise en œuvre du processus à ce stade ait permis de recruter les candidats les plus aptes à suivre à la formation, ni les candidats les plus aptes à exercer un poste de mandataire.

Les raisons en sont multiples : le manque de cohérence entre les exigences de départ (conditions de participation qui ne contiennent que peu ou pas de caractéristiques de leadership et d'expérience en management) et les compétences censées être évaluées lors du concours de sélection (leadership et gestion d'équipe) ; une absence de définition explicite des prérequis à la formation, une absence de modèle dont on eût pu déduire ce qui était attendu de la haute fonction publique ; le choix d'un test SJT, inadapté (du fait de son utilisation à d'autres fins que celles auxquelles il est censé répondre : caractériser et non sélectionner) à évaluer tant les capacités du candidat à suivre la formation qu'à recruter un haut fonctionnaire et enfin, le caractère peu discriminant et aléatoire du concours de sélection consécutif à son utilisation abusive le détournant de sa vocation première d'outil d'aide à la décision.

VI.2. Etape 2. Executive master en management et épreuve finale du Certificat interuniversitaire conféré par les universités de la Communauté française (La formation)

L'organisation du certificat interuniversitaire a fait l'objet d'une convention signée le 7 mai 2013 entre l'EAP et les six universités francophones. Cette convention couvre deux éditions complètes du certificat interuniversitaire appelées également cycles de formation. Le programme à dispenser fait l'objet d'une description détaillée en annexe de cette convention.

Les destinataires de la formation sont les 140 lauréats du concours de sélection Selor, «candidats au Certificat de management public sélectionnés par le Selor, conformément aux dispositions prévues respectivement dans les articles 341/2, 341/3 et 341/4 et dans les articles 8, 9, 10 des arrêtés AGW et AGCF» (EAP – universités francophones, 2013).

Les arrêtés mandats précisent que la formation que doivent suivre les postulants au pool de candidats des postes à mandat de la fonction publique wallonne et de la Communauté française est un «Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public ou un Certificat interuniversitaire en management public visé à l'article 6,§1er, 6°, du décret de la Communauté française du 31 mars 2004 définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration à l'espace européen de l'enseignement supérieur et refinançant les universités, ci-après dénommé : le «Certificat interuniversitaire» . Le certificat interuniversitaire est décerné par les universités de la Communauté française.

Deux cycles de formation ont été dispensés à 140 étudiants de 2013 à 2015 par les six universités signataires de la convention, à savoir, l'ULB, l'UCL, l'ULg, UNamur, UMons et USL. Ces cycles sont organisés et coordonnés par l'ULB, l'université coordinatrice selon le calendrier suivant:

- o Cycle 1, deux groupes de 35 personnes du 2 septembre 2013 au 13 octobre 2014;
- o Cycle 2, deux groupes de 35 personnes du 6 janvier 2014 au 7 avril 2015.

L'analyse évaluative couvre ces deux cycles de formation.

Les documents de référence pour l'analyse de cette partie sont, outre les références légales déjà citées, la convention et ses annexes et les rapports d'évaluations pédagogiques réalisées par les universités telles que prévues dans les termes de la convention.

Une enquête (électronique) auprès de l'ensemble des participants à la formation, complétée par des entretiens individuels des mandataires ayant suivi le certificat interuniversitaire permettra d'appréhender l'impact professionnel ou l'efficacité de la formation dans la vie professionnelle, la pertinence dans une optique «management public et leadership», le transfert de connaissances et la satisfaction des participants à la formation.

En outre, à l'instar des évaluations pédagogiques réalisées par les universités, l'évaluation de cette étape aborde également :

- l'adéquation et la qualité du programme fixé par les Gouvernements eu égard aux objectifs fixés à ce programme ;
- les prestations d'enseignement réalisées ;
- la coordination pédagogique du programme ;
- l'organisation administrative et logistique du programme.

(1) Bénéficiaires

Les bénéficiaires de la formation sont donc pour chaque cycle les deux fois 70 premiers lauréats du concours de sélection organisé par le Selor, conformément aux dispositions légales reprises dans la section V.1 «Cadre législatif».

(2) Calendrier

Tableau 13. Calendrier de l'étape 2 – L'Executive master

Etape 2 - l'Exécutive master et la sélection des candidats au CMP		
Début formation (universités)	02.09.13	06.01.14
Epreuves Séquences 1,2 et 3 - 1 ^{re} session	01.02.2014	21.06.2014
Fin des cours	18.05.2014	19.02.2015
Epreuves Séquences 4,5 et 6 – 1 ^{re} session	14.06.2014	10.01.2015
Dépôt mémoires – 1 ^{re} session	20.06.2014	19.01.2015
Défense mémoires – 1 ^{re} session	28.06.2014 au 10.07.2014	09.02.2015 au 14.02.2015
Délibération – 1 ^{re} session	14.07.2014	23.02.2015
Proclamation résultats 1 ^{re} session	14.07.2014	23.02.2015
Dépôt mémoires – 2 ^e session	5.09.2014	12.03.2015
Défense mémoires – 2 ^e session	15.09.2014 au 1.10.2014	23.03.2015 au 28.03.2015
Epreuves Séquences 1,2 et 3 – 2 ^e session	29.09.2014	14.03.2015
Epreuves Séquences 4,5 et 6 – 2 ^e session	02.10.2014	21.03.2015
Fin EM (universités)	02.10.14	31.03.15
Délibération – 2 ^{ème} session	11.10.2014	13.04.2015
Proclamation résultats 2 ^e session	13.10.2014	
Date limite de dépôt de la liste des lauréats du cycle (université coordinatrice)	13.10.2014	13.04.2015

Source : EAP

(3) Programme du Certificat

Le contenu et les objectifs du programme sont décrits dans les rapports d'activités de la convention qui lie les universités à l'EAP et dont un extrait est présenté dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 16. Programme du Certificat

Le programme a pour finalité de former les futurs mandataires des services publics de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, afin que ceux-ci puissent, dès leur prise de fonction, contribuer effectivement au développement et au renforcement d'une bonne gouvernance publique,

par une meilleure gestion de leurs administrations, départements ou services respectifs.

A cette fin, le programme a pour objectif de développer chez les personnes candidates à une fonction de mandataire, les compétences transversales identifiées dans les lettres de mission des mandataires des services des Gouvernements de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles et des organismes d'intérêt public qui en dépendent.

Les compétences transversales générales attendues des candidats mandataires et développées par la formation sont les suivantes :

- Maîtriser la structure institutionnelle belge, les compétences dévolues à chacun des niveaux

de pouvoir et des modes de financement de ces différents niveaux.

- Comprendre le rôle de l'Union européenne et de ses différentes institutions dans la conception et la mise en œuvre des politiques relevant des différents niveaux de pouvoir belges.
- Gérer le service public en créant une culture et une déontologie administrative qui :
 - o place les usagers au centre de l'action administrative ;
 - o considère l'action administrative comme le prolongement du pouvoir exécutif du Gouvernement, ce qui suppose une loyauté qui n'exclut ni l'autonomie dans la gestion quotidienne, ni l'initiative de proposition ;
 - o donne priorité à l'intérêt général ;
 - o reconnaisse et valorisent les membres du personnel et les initiatives individuelles ou collectives qui améliorent la qualité du service public rendu et son efficacité ;
 - o privilégie la coopération entre les membres du personnel, entre services ainsi que le partage des « bonnes pratiques ».
- Comprendre les objectifs politiques et décliner les missions en objectifs opérationnels dans le cadre du plan stratégique de l'organisation ;
- Concevoir un plan opérationnel, le mettre en œuvre et en assurer le suivi ;
- Organiser le travail et concevoir des procédures administratives de façon à rendre un service de qualité, au bénéfice de l'intérêt général, dans le respect des dispositions légales et réglementaires et avec efficacité.
- Promouvoir la performance et la qualité notamment par l'évaluation individuelle et collective continue, par le contrôle des résultats fondé sur des indicateurs pertinents, et par l'évaluation des politiques publiques.
- Gérer les ressources budgétaires et financières de son entité administrative, notamment la direction des travaux de préparation du budget, le suivi et le contrôle de l'exécution du budget.
- Gérer et contrôler l'allocation et l'utilisation des

autres ressources affectées aux missions de son entité, notamment dans une perspective de développement durable.

- Contrôler les processus internes notamment par l'analyse et la gestion des différentes catégories de risques.
- Connaître l'essentiel du droit des marchés publics dans la perspective de la gestion efficace et éthique de son entité.
- Maîtriser la gestion des ressources humaines de son entité dans les aspects suivants :
 - o le statut et la carrière administrative ;
 - o la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
 - o le recrutement et la sélection ;
 - o la gestion des carrières ;
 - o la formation et le développement du personnel ;
 - o l'évaluation individuelle des membres du personnel ;
 - o le knowledge management et le transfert d'expertise.
- Maîtriser l'organisation des relations collectives de travail avec les représentants des organisations syndicales.
- Veiller à la bonne mise en œuvre de la politique de prévention et du bien-être des travailleurs.
- Piloter le changement dans son entité, en lien avec la stratégie de l'organisation, par la mise en place de démarches concrètes d'accompagnement.
- Pratiquer un leadership éthique qui :
 - o clarifie les valeurs et mobilise le personnel autour d'une vision commune au service des missions de service public ;
 - o développe une capacité stratégique dans la gestion des processus et les rapports de travail ;
 - o motive et responsabilise les collaborateurs ;
 - o maîtrise la communication interne et externe, interpersonnelle et collective.

Les arrêtés mandats ont déterminé précisément les objectifs, le contenu et le volume horaire du programme du certificat. Des extraits de ces spécifications en provenance des arrêtés mandats sont repris dans l'encadré 17.

Encadré 17. Extrait des arrêtés mandats relatifs au Certificat interuniversitaire

.../... L'élaboration du programme

Sur proposition de l'Ecole d'Administration publique agissant en concertation avec les universités, le Gouvernement fixe le programme du Certificat interuniversitaire nécessaire à l'obtention du Certificat en management public. Ce programme comprend les objectifs des cours et le profil des enseignants qui en seront chargés.

.../... Le contenu du programme

Le programme du Certificat est pluridisciplinaire et vise à développer les aptitudes en management public et à doter les candidats des compétences requises pour l'exercice d'un mandat. Sous réserve de certains apports théoriques, il est axé essentiellement sur une formation pratique qui s'appuie sur une pédagogie interactive favorisant l'implication personnelle des participants. Il comprend des études de cas et des analyses de dossiers fondés sur la réalité administrative.

Les enseignements, théoriques et pratiques, insistent sur les problèmes concrets rencontrés dans la gestion des services publics et sur les solutions susceptibles d'y être apportées.

Le programme du Certificat interuniversitaire porte au moins sur les matières suivantes :

- éthique et valeurs du service public;
- gestion stratégique de l'organisation;
- gestion de la qualité, du changement, de la créativité et de l'innovation;
- gestion des ressources humaines;
- dialogue et relations sociales;
- communication; - politique européenne; - modernisation de l'administration; - management et leadership; - économie politique; - finances publiques, fiscalité et comptabilité publique; - marchés publics.

Le programme du Certificat interuniversitaire comprend la réalisation par chaque candidat d'un mémoire écrit. Ce mémoire consiste en une étude approfondie d'un cas pratique transversal. Ce cas est préalablement approuvé conjointement par l'Ecole et les universités.

.../... Le volume horaire

Le volume horaire du Certificat interuniversitaire est de deux cent quarante heures au moins. Les heures consacrées au mémoire ne sont pas comprises dans les deux cent quarante heures. »

Source : Accord de coopération relatif au certificat en management public pour l'accès aux emplois soumis au régime des mandats au sein de la Communauté française et de la Région wallonne (septembre 2012) et Arrêté-mandat du Gouvernement wallon (septembre 2012)

Conformément à l'article 20 du décret du 31 mars 2004 définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et refinançant les universités, le Certificat interuniversitaire sanctionne une formation respectant les mêmes critères d'organisation, de contenu et de qualité que les études menant à des grades académiques. Ces critères sont repris dans l'encadré ci-après.

Encadré 18. Définition et critères d'un certificat interuniversitaire d'Executive master

«Le Certificat interuniversitaire et sa mise en œuvre respectent la définition et les critères de reconnaissance définis par le Conseil Interuniversitaire de la Communauté Française (CIUF), dans sa note coordonnée du 30 novembre 2010, sous le titre : «*Harmonisation des critères de reconnaissance et des titres délivrés en matière de formation continue hors grades académiques*». Pour la délivrance du titre de *Certificat interuniversitaire d'Executive master*, ces critères sont :

- Le Certificat interuniversitaire d'Executive master correspond à un ensemble de cours formant un programme d'études cohérent d'un point de vue pédagogique à destination d'un

public défini et donnant lieu à évaluation et délibération par un jury.

- Le contenu du programme est placé sous la responsabilité de membres du corps académique des universités partenaires.
- Les enseignants ou intervenants doivent faire preuve de compétences scientifiques ou d'expertise professionnelle, et recourir à des méthodes pédagogiques adaptées aux adultes en reprise d'études.
- Le programme répond à des critères d'indépendance par rapport à des organismes externes (publics, privés,...) et d'objectivité garantissant la liberté académique.
- Les compétences attendues en fin de programme sont décrites.
- Les crédits octroyés par la formation doivent être de niveau 7 (niveau de master ou de master complémentaire) et sont au minimum de 30 crédits.
- Le Certificat interuniversitaire d'Executive master, muni des logos des universités co-organisatrices, est signé par les autorités de celles-ci. Il mentionne le nombre de crédits ainsi que le niveau des crédits associés. »

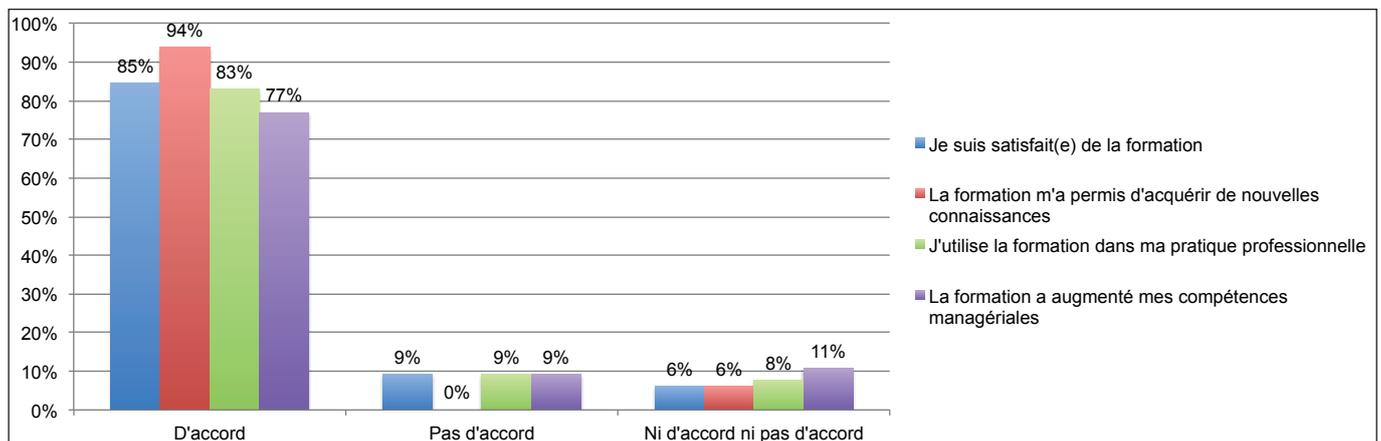
(4) Axes d'analyse

Une formation est généralement évaluée selon différents axes. Nous reprenons ici les quatre niveaux de Kirkpatrick, à savoir :

- 1) La satisfaction des participants
Celle-ci relève de l'aspect personnel et concerne la satisfaction de l'apprenant : ce que l'apprenant a apprécié dans la formation.
- 2) L'acquisition de connaissance
Ce niveau relève de l'aspect cognitif et concerne l'évaluation des apprentissages : ce que l'apprenant a retenu de la formation.
- 3) L'utilisation des acquis
Il s'agit ici de l'aspect comportemental et concerne le transfert des acquis de la formation : ce que l'apprenant utilise de la formation dispensée.
- 4) Et enfin les bénéfices et les effets de la formation pour l'organisation (ce que l'organisation retire de la formation) et pour l'individu (ce que l'individu en retire).

Source : EAP - universités francophones, 2013

Graphique 20. Evaluation de la formation selon les 4 niveaux (Kirkpatrick)



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

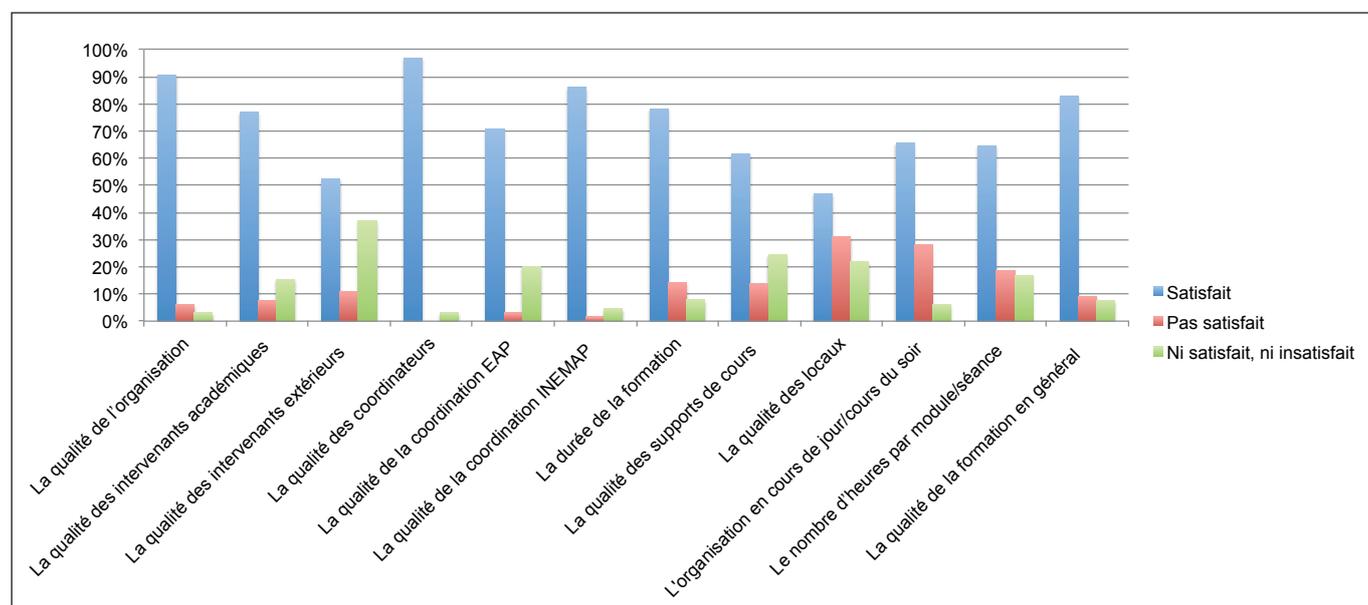
85% de personnes sont satisfaites de la formation, 94% des participants estiment avoir acquis de nouvelles connaissances (et personne n'infirmes cet acquis de connaissance), 83% utilisent la formation dans leur pratique professionnelle. Cependant l'augmentation de compétences managériales, objectif premier fixé dans l'arrêté mandat, est confirmée dans une moindre proportion (77% des candidats). A contrario, pour près d'un participant sur dix, la formation n'a pas été satisfaisante,

la formation n'est pas utilisée, et n'a pas permis l'augmentation de compétences managériales.

(5) Satisfaction

Si la satisfaction globale est de 85 %, elle se décline de manières diverses selon qu'il s'agisse de l'appréciation de la qualité, de la coordination, des intervenants, des supports de cours ou de l'organisation.

Graphique 21. Satisfaction de la formation par composantes



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

a) La qualité de la coordination

La satisfaction quant à la qualité des coordinateurs est quasiment unanime (97% de personnes satisfaites et aucune personne ne se déclare insatisfaite).

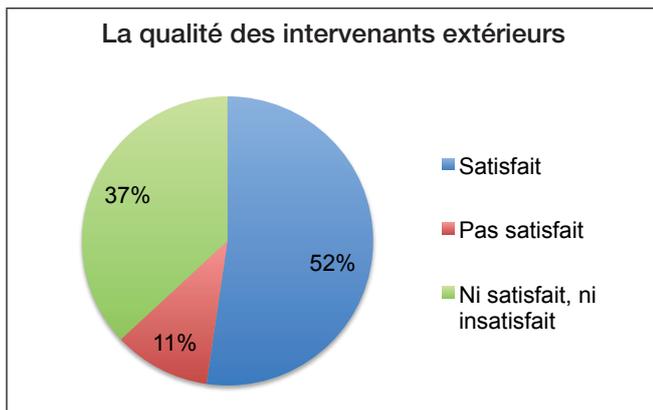
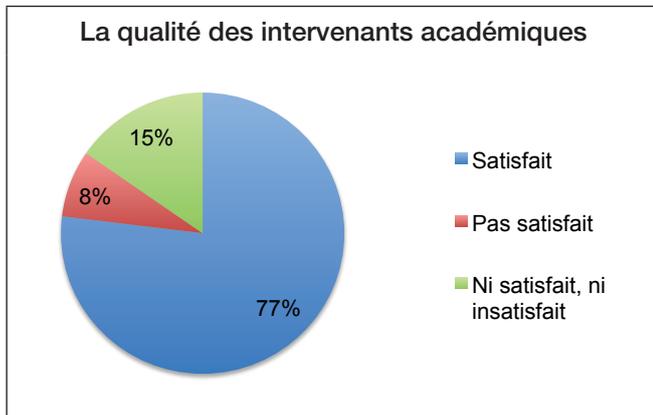
La qualité de la coordination de l'Inemap⁹⁰ est également mise en avant par une large proportion de répondants (86%) et la qualité de la coordination de l'Ecole d'Administration publique jugée satisfaisante par 71% des participants à l'enquête.

b) La qualité des intervenants

La proportion de personnes satisfaites de la qualité des intervenants académiques est de 77% et de 52% pour les intervenants extérieurs.

90. ULB, Institut européen de management public (INEMAP).

Graphique 22. Satisfaction quant à la qualité des intervenants de l'Executive master



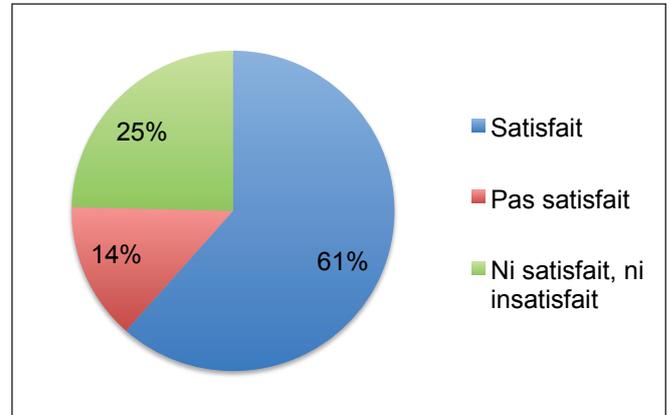
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Ces proportions peuvent cacher des réalités et des appréciations très différenciées selon les intervenants : les commentaires font en effet état d'une très grande inégalité de la qualité des intervenants et plus particulièrement dans la qualité et le choix des interventions extérieures où certaines sont décriées alors que d'autres sont très appréciées.

c) La qualité des supports de cours

On constate une satisfaction mitigée à propos de la qualité des supports de cours. Beaucoup de commentaires ont été formulés sur le sujet : regret de certains pour la non mise à disposition et/ou non diffusion des supports de certains cours, pour l'utilisation de présentations *PowerPoint* non adaptées à l'enseignement et de qualité inégale selon les intervenants.

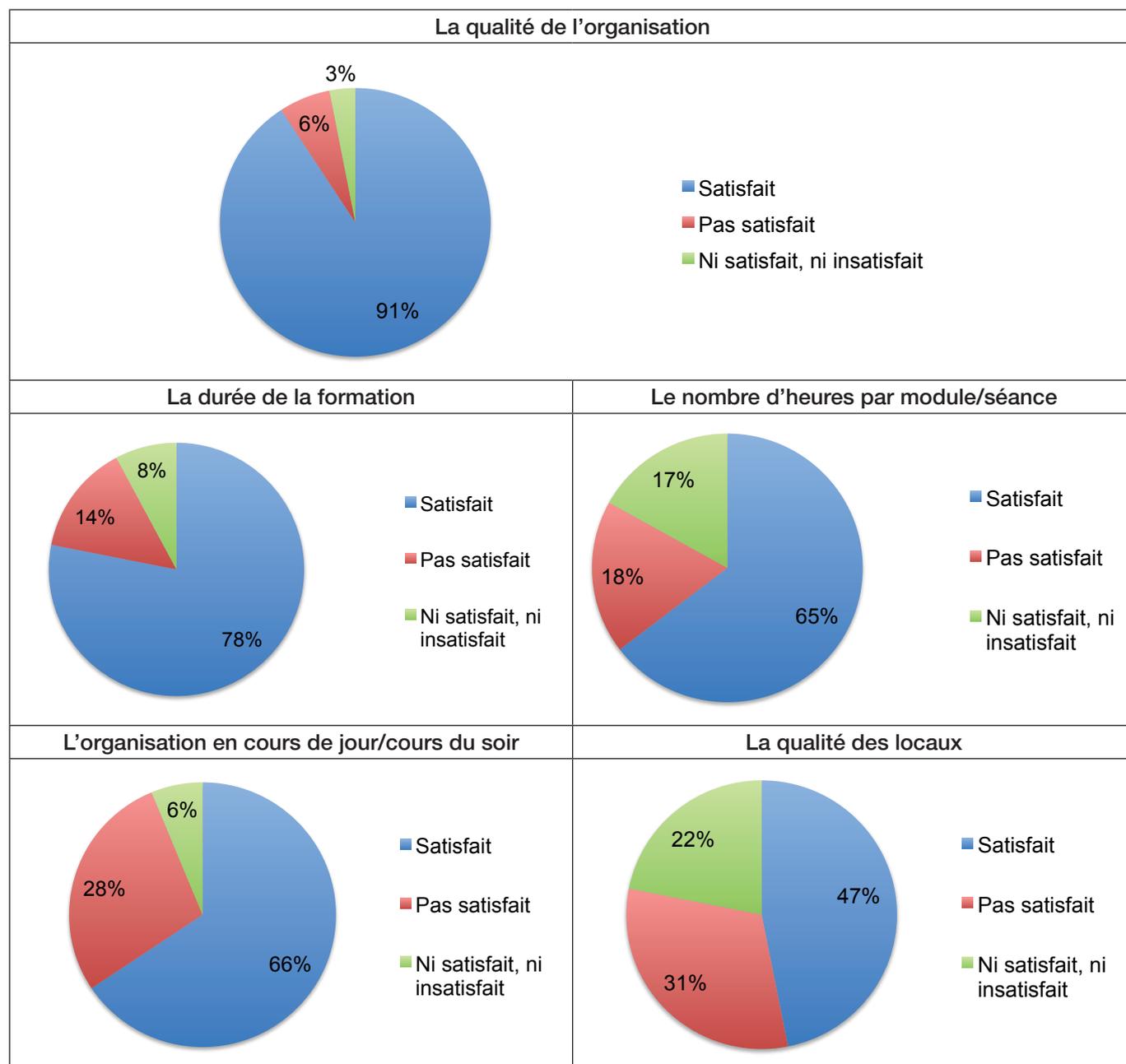
Graphique 23. La qualité des supports de cours



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

d) L'organisation

Graphique 24. L'organisation



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

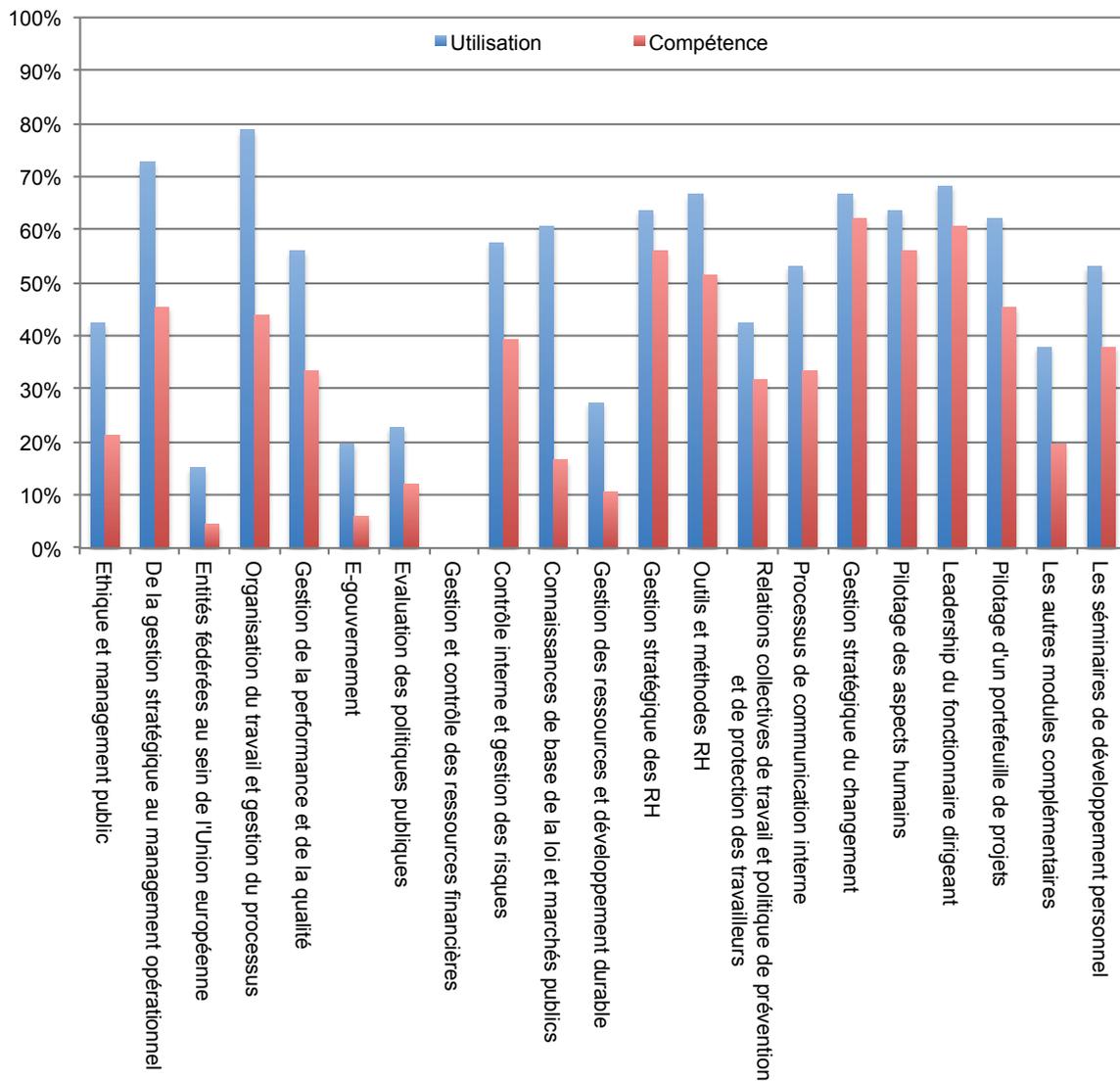
Si la qualité globale de l'organisation est jugée satisfaisante par 91% des sondés, la qualité des locaux est jugée insatisfaisante pour près d'une personne sur trois. La durée de la formation satisfait 78% des participants, mais 18% de personnes sont insatisfaites de la répartition des horaires.

Ce qui semble poser problème est l'organisation de la formation en deux groupes : le groupe des cours de jour proposés en priorité aux premiers classés des lauréats du SJT, le groupe des cours du soir pour ceux classés en queue de peloton. Ce système est jugé injuste et discriminatoire par de nombreux participants qu'ils fassent

partie de l'un ou de l'autre groupe. Les raisons de la discrimination en défaveur des cours du soir mises en évidence sont notamment la fatigue et les difficultés d'organisation.

(6) Utilisation et augmentation de compétences

Graphique 25. Utilisation des acquis de la formation et augmentation de compétences



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Les cours les plus utiles dans la vie professionnelle sont ceux ayant trait à la gestion, au management stratégique et aux ressources humaines. Les cours de gestion stratégique du changement et ceux relatifs au leadership

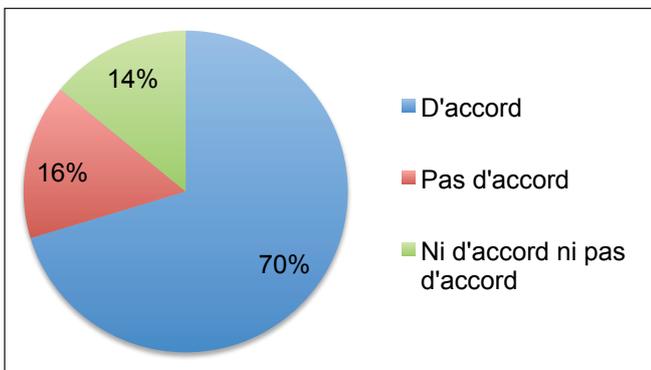
ont été le plus fréquemment cités comme ayant permis d'augmenter les compétences managériales des participants à la formation.

(7) Organisation pédagogique du Certificat interuniversitaire

Les graphes ci-dessous illustrent l'avis des participants sur l'enseignement selon différents critères.

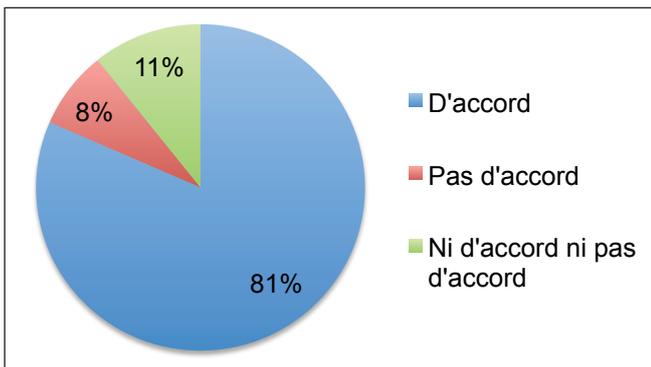
a) La qualité de l'enseignement

Graphique 26. « Les objectifs de l'enseignement étaient clairs »



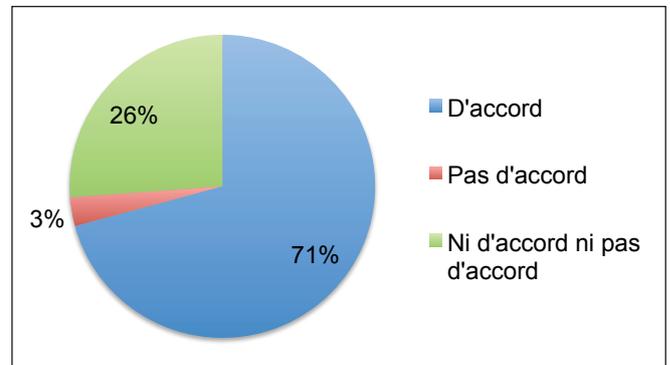
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 27. « L'enseignement était de qualité »



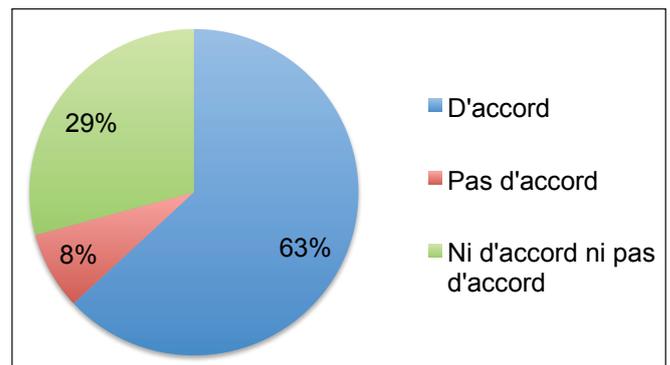
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 28. « Les intervenants maîtrisaient leur sujet »



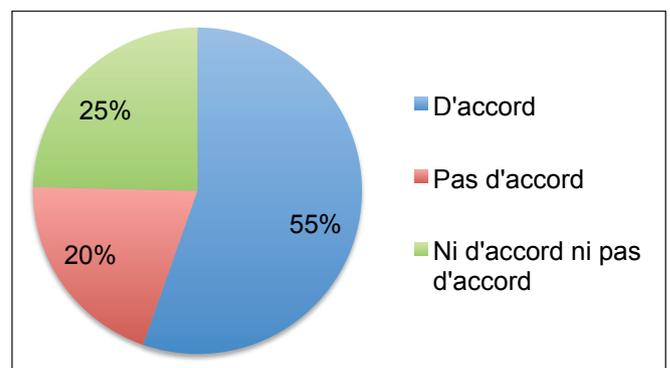
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 29. « Les intervenants ont fait preuve de qualité pédagogique »



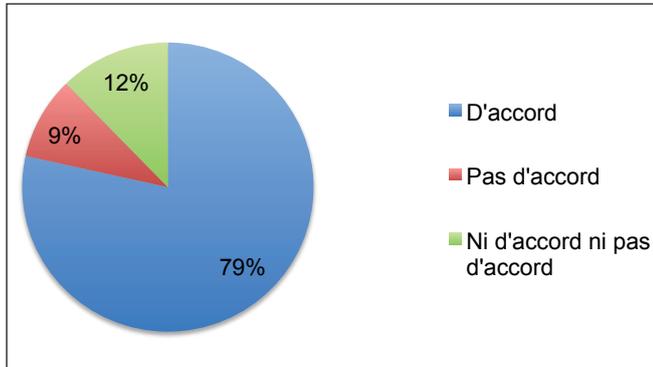
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 30. « Les supports de cours étaient de qualité »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

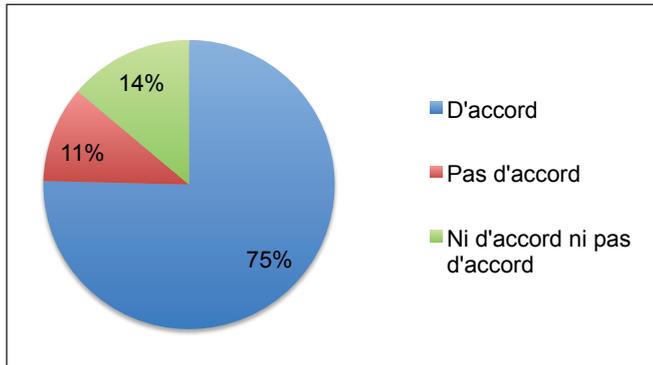
Graphique 31. « La formation était interactive »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

b) La cohérence de la formation

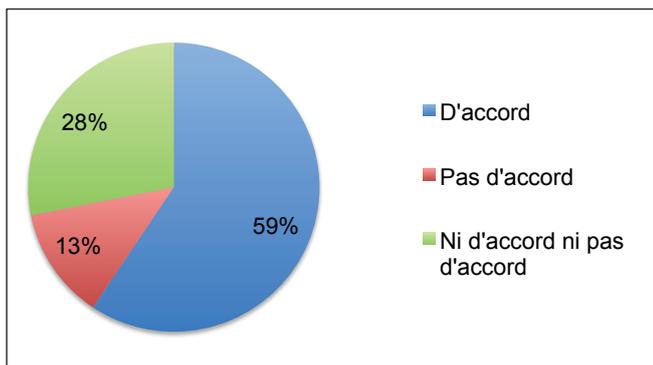
Graphique 32. « Les modules étaient cohérents entre eux »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

c) La pertinence et l'adéquation de la formation

Graphique 33. « Le contenu des modules était adapté aux besoins d'un futur mandataire »



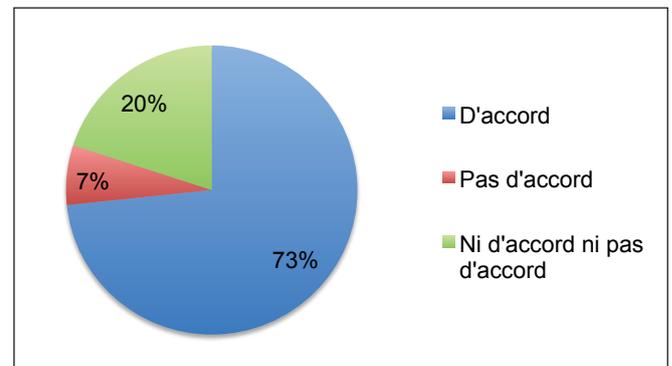
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Le chiffre de 59% de participants jugeant le contenu des modules adapté aux besoins d'un futur mandataire peut paraître surprenant pour une formation destinée « à doter les candidats de compétences requises pour l'exercice d'un mandat ».

Le pourcentage de 28% d'indécis pourrait s'expliquer par la méconnaissance des participants à définir les besoins d'un futur mandataire. En effet, des entretiens avec des mandataires désignés, il ressort un constat de disparité des profils des participants à l'Executive master dont certains présentaient peu ou pas d'aptitude managériale ou de capacité de leadership.

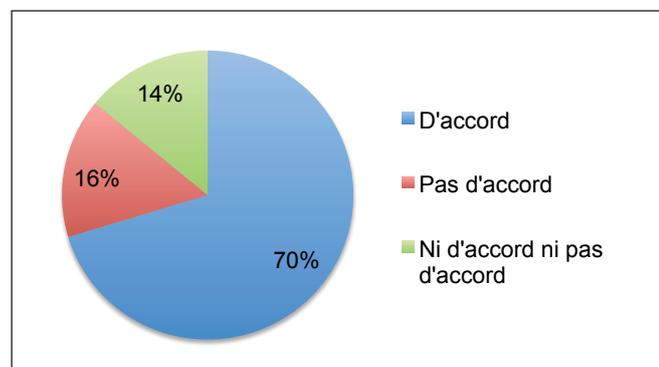
Des commentaires de l'enquête et des entretiens, il ressort comme critique du contenu de la formation, le caractère trop peu pratique de certains modules de formation.

Graphique 34. « Les choix d'étude de cas pour le mémoire étaient pertinents »



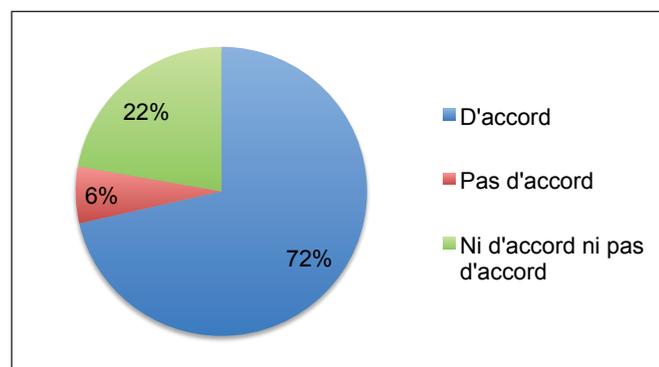
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 35. « La réalisation d'un mémoire complétait utilement la formation »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 36. « Les choix des cas/illustrations/exemples étaient adéquats »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

(8) Epreuve finale

L'évaluation des connaissances et des compétences des participants à l'Executive master et la délivrance du Certificat interuniversitaire se font selon les modalités suivantes établies conjointement par les universités et l'EAP dans le cadre de la convention (cfr. Encadré 19).

Encadré 19. Evaluation des connaissances et des compétences des participants et délivrance du Certificat interuniversitaire

§1. Une épreuve évalue les connaissances et les compétences des participants. L'épreuve comprend des examens ainsi que la réalisation et la défense orale d'un mémoire.

§2. Le collège académique élabore le règlement de l'épreuve, détermine la forme et le contenu de chaque examen, et fixe les conditions de réussite de l'épreuve.

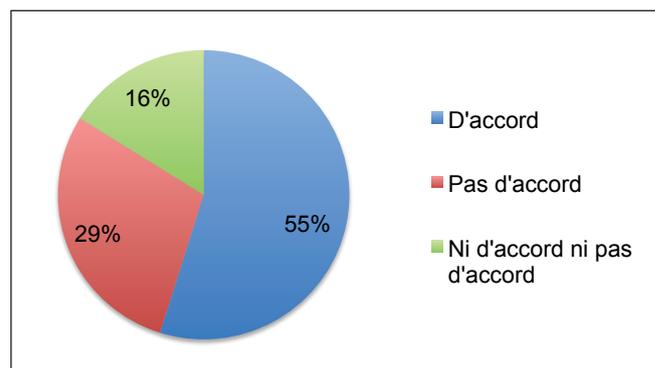
§3. Il est organisé pour chaque cycle deux sessions ayant pour objet une épreuve complète.

§4. A l'issue de chaque épreuve, le jury délibère souverainement sur le résultat obtenu par chaque participant.

§5. Le document attestant de la réussite du Certificat interuniversitaire est signé par les recteurs des universités ou leurs délégués. Les noms et les logos des universités partenaires figurent sur le document.

Source : EAP – universités francophones, 2013

Graphique 37. « L'épreuve finale était pertinente »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Nous avons peu d'éléments nous permettant d'expliquer la proportion élevée (29%) de participants jugeant l'épreuve finale non pertinente. Une hypothèse explicative pourrait être la difficulté pour des personnes ayant de l'expérience managériale ou se destinant ou occupant des postes à responsabilité d'être soumises à des exigences académiques classiques.

Les statistiques de réussite révèlent un taux de réussite de l'ordre de 70%.

Tableau 14. Statistiques de réussite de l'Executive Master

	Cycle 1	Cycle 2	Total
Inscriptions EM	70	70	140
Réussites EM	53	45	98
Taux de réussite	76%	64%	70%

Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

(9) Conclusions

Pour conclure l'analyse du certificat interuniversitaire, on peut reprendre les constats suivants :

- une satisfaction globale quant à la qualité de l'organisation, de la coordination (EAP/INEMAP) et en particulier quant à la qualité des coordinateurs (presque 99% de satisfaits – 67% de totalement satisfaits) ;
- une discrimination liée à l'existence de deux modalités de formation : cours du jour / cours du soir ;
- une formation quelquefois jugée trop théorique ;
- des prestations des intervenants extérieurs de qualité inégale et parfois peu adaptées aux attentes de la formation ;
- une augmentation des compétences managériales reconnue pour quelques cours seulement ;
- une disparité du public-cible (pour certains ayant peu de qualités managériales de type leadership) ;
- un taux de réussite de 70%.

VI.3. Etape 3. Certificat en Management Public (Examen de fin de cycle par le Selor)

Le certificat en management public est délivré par l'EAP aux :

- candidats sélectionnés par le Selor,
- ayant obtenu le certificat en management public délivré par les universités au terme d'une formation (Executive master) délivrée par les universités,
- ayant réussi une épreuve orale devant un jury composé par le Selor (cfr. encadré 20) qui a pour but d'évaluer les aptitudes requises à l'exercice d'une fonction de management.

Encadré 20. Epreuve finale du cycle pour l'obtention du certificat en management public

« § 1^{er}. Pour chaque cycle, un jury de cinq membres est composé par le Selor, en concertation avec l'Ecole.

La constitution du jury

Ce jury comprend : Pour chaque cycle, un jury de cinq membres est composé par le Selor, en concertation avec l'Ecole.

Ce jury comprend :

- l'Administrateur délégué du Selor ou son délégué, qui préside le jury;
- deux membres désignés en raison de leur qualité d'experts présentant une compétence incontestable en management ou en ressources humaines et choisis en dehors des services de la Communauté française, des services du Gouvernement wallon et des organismes visés à l'article 1^{er} de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 et des cabinets ministériels. En cas d'indisponibilité d'un membre ainsi désigné, le Selor désigne un remplaçant dans une liste qu'il aura établie au début de chaque cycle, comprenant quatre membres présentant les mêmes qualités que les membres effectifs;
- deux mandataires en fonction désignés parmi les titulaires d'un emploi de rang 17, 16+ ou 16 dans

les services de la Communauté française ou d'un emploi de rang A1 ou A2 dans les services du Gouvernement wallon ou les organismes. En cas d'indisponibilité d'un mandataire ainsi désigné, le Selor désigne un remplaçant dans une liste qu'il aura établie au début de chaque cycle, comprenant quatre mandataires, titulaires d'un emploi de rang 17, 16+ ou 16 dans les services de la Communauté française ou d'un emploi de rang A1 ou A2 dans les services du Gouvernement wallon ou les organismes.

La délivrance du certificat

§ 2. L'Ecole délivre le Certificat de management public à tous les lauréats du concours visé à l'article 4, titulaires du Certificat interuniversitaire qui ont également réussi l'examen organisé à la fin de chaque cycle.

L'épreuve finale

Cet examen consiste en une épreuve orale qui a pour but d'évaluer les aptitudes requises à l'exercice d'une fonction de management.

La délibération

Le jury délibère sur la réussite des candidats à la majorité des deux tiers des membres présents. Les candidats ayant réussi l'examen ne font l'objet d'aucun classement et ne se voient attribuer aucune mention.

Les candidats n'ayant pas réussi l'examen peuvent le représenter au plus tôt un an après la date de l'examen.*

§ 3. Le jury établit un règlement fixant l'organisation concrète et matérielle de l'examen.

Source : Accord de coopération relatif au certificat en management public pour l'accès aux emplois soumis au régime des mandats au sein de la Communauté française et de la Région wallonne (septembre 2012)

(1) Lauréats du CMP

A la fin du premier cycle de formation 44 des 70 participants à l'Executive master ont obtenu le CMP, et 29 sur 70 à la fin du deuxième cycle. La population de lauréats du CMP est constituée à ce stade des 73 diplômés de l'Executive master à la fin des deux cycles de formation auxquels s'ajoutent les 6 détenteurs du Brevet en Management dispensé par la Communauté française, soit au total 79 personnes.

Tableau 15. Statistiques de réussite du CMP

	Cycle 1	Cycle 2	
Réussites EM	53	45	98
Réussites CMP	44	29	73
Taux de réussite	83%	64%	74%

Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

(*) Ce délai de un an a été supprimé lors des modifications des arrêtés-mandats (AGW du 7 mai 2015 et AG Communauté française du 27 mai 2015).

(2) Calendrier

Tableau 16. Calendrier de l'étape 3 : le CMP

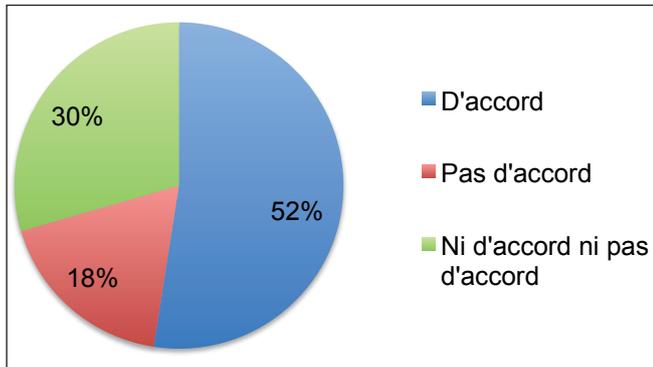
Etape 3 – le CMP		
Convocation des brevetés pour les épreuves finales (Selor)	juin-14	A fixer
Epreuves pour les brevetés (Selor)	23.09.14, 29.09.14 et 30.09.14	A fixer
Liste des lauréats du cycle (Université coordinatrice)	13.10.2014	13.04.2015
Convocation des candidats pour les épreuves finales (Selor)	14-15.10.14	13.04.15
Début des épreuves finales des participants EM (Selor)	23.10.14	A partir du 21.04.15
Fin des épreuves finales des participants EM (Selor)	21.11.14	A fixer
Courrier de notification des résultats aux candidats (Selor)	30.11.14	30.06.15
Liste des candidats ayant réussi l'épreuve finale (Selor)	30.11.14	30.06.15
Courrier de délivrance du CMP aux lauréats	30.11.14	30.06.15
Constitution du Pool		
Création du pool	Dès réception des résultats des évaluations des mandataires en place (mesures transitoires)	
Délivrance du CMP et intégration au pool (EAP)	30/11/2014 au plus tard (Arrêtés Mandats)	30/06/2015 au plus tard (Arrêtés Mandats)

Source : EAP

L'analyse de l'examen final se base sur les résultats de l'enquête et sur les entretiens avec des mandataires désignés. Ces résultats sont présentés dans les graphiques ci-après.

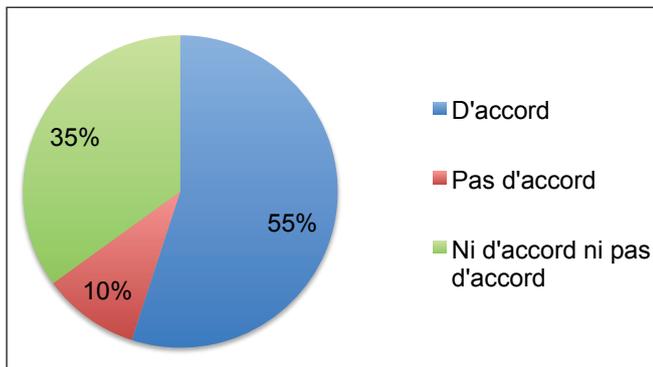
(3) Jury

Graphique 38. « La composition du jury était adéquate »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 39. « Les membres du jury étaient de qualité »

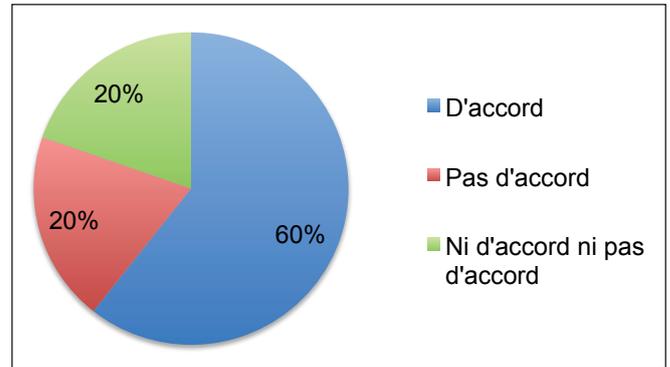


Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

On constate que plus de la moitié de candidats ont un avis favorable sur la composition et la qualité des membres du jury et à nouveau un pourcentage important d'indécis (environ un tiers).

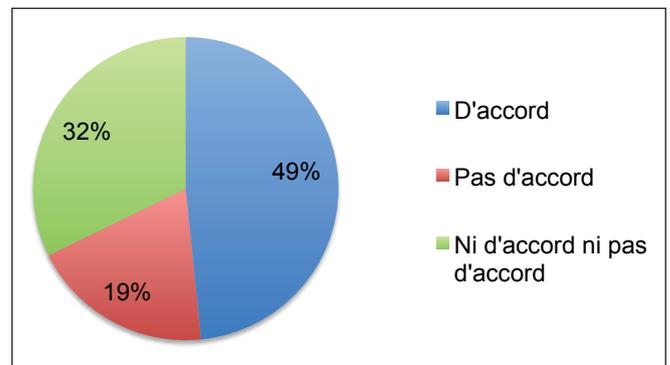
(4) Pertinence et adéquation

Graphique 40. « Le choix d'une épreuve orale est pertinent »



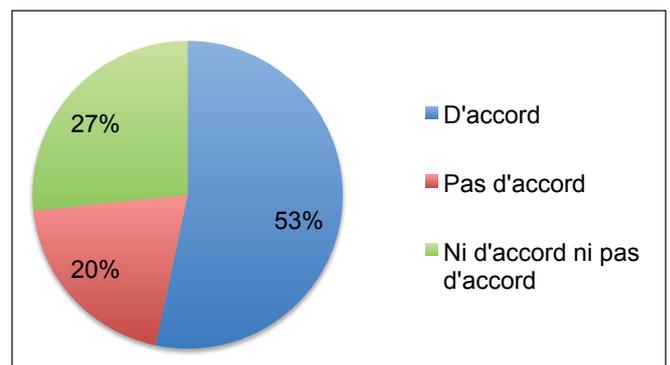
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 41. « Le degré de difficulté de l'épreuve finale était adéquat »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

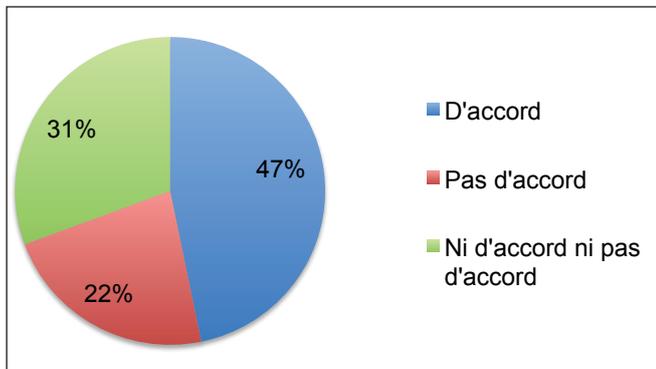
Graphique 42. « Les questions posées étaient pertinentes »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

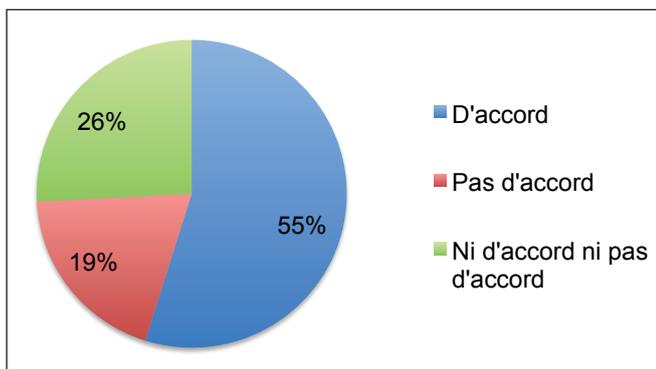
Concernant la pertinence de l'épreuve finale, certains participants ont regretté que celle-ci portait sur des expériences vécues plutôt que sur la manière dont ils résoudraient à l'avenir de nouvelles situations problématiques ; ceci favorisant les personnes ayant une expérience en management bien que ne faisant pas partie des conditions de participation.

Graphique 43. «L'épreuve était en adéquation avec les exigences du métier de futur mandataire»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 44. «Il est pertinent de ne pas attribuer de mention»

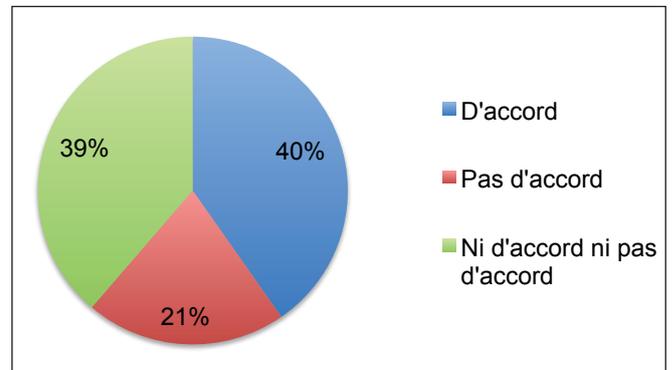


Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Concernant l'adéquation et la pertinence de l'épreuve au regard des exigences du métier d'un futur mandataire, le pourcentage de participants sans opinion peut ici également révéler une méconnaissance de ces exigences par une partie des répondants.

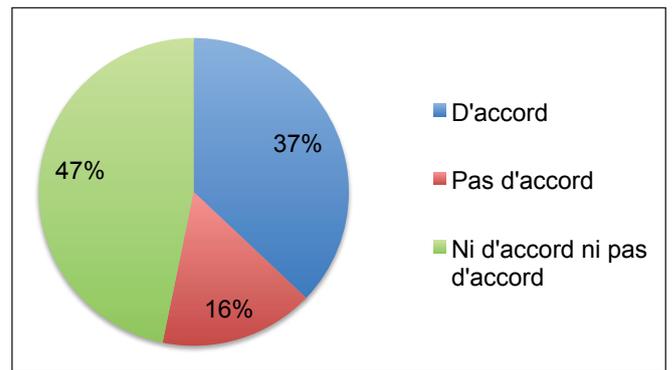
Ceci étant dit, il est interpellant de constater que seuls 47% estiment l'épreuve en adéquation avec ces exigences et que 22% d'entre eux la juge non adéquate pour leur avenir professionnel dans la haute fonction publique. Il en est de même pour l'appréciation du degré de difficulté de l'épreuve finale (graphique 41).

Graphique 45. «Le choix de passer par l'opérateur Selor était pertinent»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 46. «Les prestations de Selor étaient de qualité»

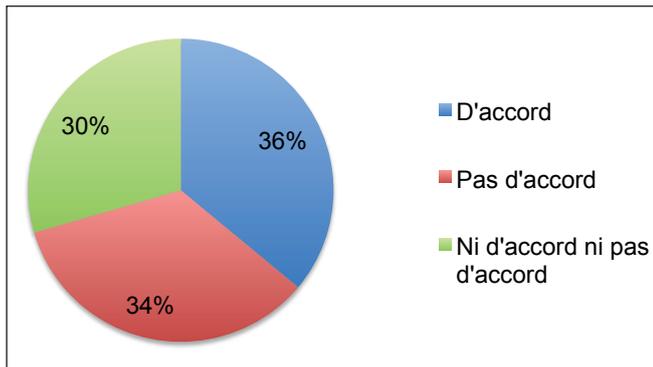


Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

La pertinence du choix de l'opérateur Selor est reconnue par 40% des répondants et la qualité de ses prestations appréciée par 37%.

(5) Cohérence

Graphique 47. «Les exigences de l'épreuve étaient cohérentes avec les exigences de la formation (Executive master)»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

La cohérence entre les exigences des deux épreuves finales (Executive master et CMP) est faiblement reconnue (par seulement 36% des participants).

Citons quelques commentaires ou regrets mentionnés à ce sujet :

- le fait que l'épreuve orale se base uniquement sur l'expérience passée et non sur les capacités ou le potentiel du candidat à assumer les responsabilités à venir ; ce que la formation qu'ils ont réussie devait leur apporter ;
- l'incompréhension de la nécessité d'une nouvelle évaluation suite à la sanction académique ;
- l'épreuve finale, basée sur la méthode STAR, valorise les candidats avec expérience alors que celle-ci était de faible exigence à la sélection ;
- le manque de clarté et de transparence sur le profil idéal des managers recherchés ;
- pas ou peu d'adéquation entre les compétences de base et acquises lors de la formation qualifiante et celles souhaitées par le jury ;
- le recours de certains participants à des coaches spécialisés afin de réussir l'épreuve finale.

(6) Conclusions

Pour conclure l'analyse de l'épreuve finale du CMP, on peut reprendre les constats suivants :

- une satisfaction globale mitigée quant à la qualité de l'organisation et de l'épreuve finale ;
- une forte mise en cause de la cohérence entre les exigences de l'épreuve finale du CMP et les exigences préalables à la formation ;
- une mise en cause d'une épreuve finale favorisant l'expérience managériale alors que les conditions de participation en exigent peu voire pas.

VI.4. Etape 4. Constitution du pool, appel aux candidats mandataires et désignation des mandataires

(1) Entrée dans le pool et désignation des mandataires

Au terme des deux premiers cycles aboutissant à la délivrance du Certificat en Management public, les titulaires du CMP deviennent membres du pool des candidats à l'exercice des mandats de la haute fonction publique en Région wallonne et en Communauté française.

Outre les titulaires du CMP, sont également membres de ce pool, les mandataires en fonction au 20 septembre 2012 ayant fait l'objet d'une évaluation «très favorable» ou «favorable» :

- des services du Gouvernement Wallon et des organismes visés à l'article 1^{er} du Code de la Fonction publique ;
 - des services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de secteur XVII ;
 - de Wallonie-Bruxelles International ;
 - de l'Ecole d'Administration publique ;
- ainsi que, sous les mêmes conditions d'évaluation,
- l'Administrateur général adjoint du Forem ;
 - l'Administrateur général adjoint de Wallonie-Bruxelles International.

Seuls les membres de ce pool pourront déposer leur candidature à un emploi à pourvoir par mandat dans la haute fonction publique susmentionnée.

Encadré 21. Pool des candidats à l'exercice d'un mandat

Il est constitué un pool de candidats à l'exercice d'un mandat. Seuls les membres de ce pool peuvent déposer leur candidature à un emploi à pourvoir par mandat.

Le pool des candidats à un mandat est composé :

- 1° des titulaires du Certificat de management public;
- 2° des mandataires en fonction au sein des services du Gouvernement Wallon et des organismes visés à l'article 1^{er} du Code de la Fonction publique le jour de l'entrée en vigueur de l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 septembre 2012 réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux des services du Gouvernement wallon et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne ou pour lesquels l'emploi a été déclaré vacant et la procédure de recrutement lancée au jour de cette entrée en vigueur, et ayant fait l'objet d'une mention « très favorable » ou « favorable » lors de l'évaluation réalisée en application de l'article 10 du même arrêté;
- 3° des mandataires en fonction au sein des services de la Communauté française le jour de l'entrée en vigueur de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandat pour les fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de secteur XVII ou pour lesquels l'emploi a été déclaré vacant et la procédure de recrutement lancée au jour de cette entrée en vigueur, et ayant fait l'objet d'une mention « très favorable » ou « favorable » lors de l'évaluation réalisée en application de l'article 55 du même arrêté;
- 4° des mandataires en fonction au sein de Wallonie-Bruxelles International le jour de l'entrée en vigueur de l'arrêté du Gouvernement wallon et de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de

Wallonie-Bruxelles International ou pour lesquels l'emploi a été déclaré vacant et la procédure de recrutement lancée au jour de cette entrée en vigueur et qui ont reçu une mention « très favorable » ou « favorable » lors de l'évaluation réalisée par le Gouvernement désigné à la suite de l'installation du Parlement;

5° du mandataire en fonction au sein de l'Ecole d'Administration publique le jour de l'entrée en vigueur de l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 septembre 2012 réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux des services du Gouvernement wallon et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne et ayant fait l'objet d'une mention « très favorable » ou « favorable » lors de l'évaluation réalisée en application de l'article 10 du même arrêté;

6° de l'Administrateur général adjoint du Forem ayant fait l'objet d'une mention « très favorable » ou « favorable » lors de l'évaluation réalisée en application de l'article 10 de de l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 septembre 2012 réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux des services du Gouvernement wallon et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne;

7° de l'Administrateur général adjoint de Wallonie-Bruxelles International ayant fait l'objet d'une mention « très favorable » ou « favorable » lors de l'évaluation réalisée en application de l'arrêté du Gouvernement wallon et de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de Wallonie Bruxelles International par le Gouvernement désigné à la suite de l'installation du Parlement.

Il n'est établi aucun classement parmi les membres du pool. Leur liste est établie par ordre alphabétique. Cette liste est tenue par l'Ecole d'Administration publique. Les membres du pool sont tenus de lui notifier, par écrit, toute modification de leurs coordonnées.

L'appartenance au pool ne confère aucun autre droit que celui de pouvoir déposer sa candidature à un emploi à pourvoir par mandat. Elle ne donne lieu à aucune sorte de rétribution ou de rémunération.

La procédure de désignation d'un mandataire comprend :

- la déclaration de vacance des emplois à pourvoir ;
- l'établissement de la lettre de mission qui comprend les éléments suivants :
 - 1° la description de fonction et le profil de compétence de la fonction à pourvoir ;
 - 2° la définition des missions de gestion qui incombent au mandataire ;
 - 3° les objectifs de gestion stratégique à atteindre, définis notamment sur la base de la déclaration de politique régionale ou communautaire ;
 - 4° les moyens budgétaires et les ressources humaines attribués ;
- l'appel à candidatures ;
- le dépôt des candidatures ;
- l'examen des dossiers des candidats par le gouvernement ;
- la nomination par le gouvernement à titre temporaire du candidat jugé le plus apte.

La réforme des mandats introduit des changements qui modifient les relations entre l'exécutif et l'administration :

- par l'introduction d'une durée de mandat synchronisée avec le temps de la législature ;
- et initialement par la rédaction par le mandataire d'un plan opérationnel (ou d'un contrat d'objectifs) qui met en évidence la lettre de mission.

Suite à la prise en compte des engagements pris dans les déclarations de politiques régionale et communautaire de 2014, les termes «plan opérationnel individuel» ont été remplacés dans les arrêtés-mandats par les termes «contrat d'administration», document programmatique des gouvernements et de leur administration instaurant une responsabilité solidaire des mandataires (annexes 5 et 6).

Comme énoncé dans (EFGPA/IIAS - Study group on personnel policies project) les relations politico-administratives belges et wallonnes sont longtemps restées dans une dichotomie wébérienne impliquant une stricte répartition des tâches où les politiques sont développées par les politiciens et implémentées par les bureaucrates.

La réforme des mandats fait évoluer cette vision par l'introduction d'une collaboration accrue entre le politique et la très haute fonction publique. Ceci se concrétise à travers la lettre de mission, la prise en compte du contrat d'administration et la synchronisation de la durée des actions durant la législature (mandat / mise en œuvre du programme politique).

Ainsi, dans la lettre de mission figure un chapitre intitulé «objectifs politiques» qui indique :

- pour un futur DG d'un OIP de la Région Wallonne que «Le mandataire met en œuvre, dans le cadre de ses attributions, les objectifs définis par les déclarations de politique régionale et tout document programmatique .../... ainsi que par les instructions gouvernementales ou ministérielles qui lui sont adressées. .../... Compte tenu des compétences et des délégations qui lui sont accordées le mandataire prend les initiatives et fait les propositions qu'il juge utile pour mettre en œuvre ce qui précède»⁹¹.
- pour un futur DG d'une DGO du SPW, «Le mandataire intègre dans le contrat d'administration du Service public de Wallonie les orientations politiques contenues dans la D.P.R.»⁹²
- pour un futur AG d'un OIP de la Communauté française, «Le mandataire intègre, dans son plan opérationnel, les orientations politiques contenues dans la déclaration de politique communautaire ainsi que dans les instructions gouvernementales ou ministérielles qui lui sont adressées.»⁹³

L'étude des relations entre politique et administration (EFGPA/IIAS - Study group on personnel policies project, p. 7) place la Belgique dans une relation dichotomique (quadrant C3 de la figure ci-après). La réforme des mandats étudiée ici tendrait vers une complémentarité de rôles administratif / politique et le déplacement du curseur vers le centre. (EFGPA/IIAS - Study group on personnel policies project, p. 7)

91. Extrait de la lettre de mission du Directeur général de l'ISSEP.

92. Extrait de la lettre de mission du DG de la DGO7.

93. Extrait de la lettre de mission de l'AG de l'ETNIC.

Dans la première figure, les relations politico-administratives avant la réforme se positionnent en 3, et après la réforme, le positionnement se déplace au centre.

Figure 2: politico-administrative relations based on the policy cycle

		Developing policy Who is the dominant actor in the of policy development (based on the amount of leverage that party has in policymaking)	
		POL	SCS
Executing policy Who is the dominant actor in the stage of executing policy (based on the autonomy that top officials have in executing policy?)	POL	1	2
	SCS	3	4

Theories of politico-administrative relations

		Developing policy	
		POL	SCS
Executing policy	POL	Political Dominance	
	SCS	Weber / Wilson Formal/legal model I II III IV	Administrative State Bureaucratic Autonomy

(Functional) village life
Complementary

Source : EFGPA/IIAS - Study group on personnel policies project, p. 7

(2) Lauréats du CMP et composition du pool

Le champ d'application tel que détaillé au point V.2 (2) reprend les administrations et les emplois concernés par la réforme des mandats.

Pour la Région wallonne, il s'agit :

- o « au sein des services du Gouvernement des emplois de fonctionnaires généraux, à l'exception des emplois d'inspecteur général-expert, de rang A3, visés aux *articles 6 et 10, § 3* ;
- o et au sein des *organismes visés à l'art. 1*, des emplois de fonctionnaires généraux dirigeants à moins que le décret constitutif de l'organisme en question n'en dispose autrement. »

Pour la Communauté française, il s'agit :

- o au sein des Services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public relevant du Comité de Secteur XVII ;
- o les emplois de rangs 15⁹⁴, 16, 16+ et 17.

Sur la base de nos estimations réalisées à partir des textes réglementaires et des informations disponibles (septembre 2016), le nombre de postes à mandats concernés par la réforme des mandats de 2012 est de 118 : 49 pour la Région wallonne (36 pour le SPW et 13 pour les OIP) et de 66 pour la Communauté française (57 pour le Ministère de la Communauté française et 9 pour les OIP), 1 pour l'EAP et 2 pour WBI.

L'application des mesures décidées dans la réforme a abouti à une offre potentielle de candidats à ces postes au sein du pool. Le tableau 18 détaille la composition de ce pool en fonction de la provenance des candidats selon qu'ils sont détenteurs du CMP (soit comme titulaire du Certificat en management ou du Brevet de management) ou qu'ils ont reçu une évaluation positive pour l'exercice d'un précédent mandat (mesures transitoires).

Tableau 17. Statistiques descriptives globales du processus CMP à la mi-octobre 2016

	Cycle 1	Cycle 2	Total
Candidatures reçues	527	469	996
Candidatures valides	413	401	814
Inscrits SJT	366	359	725
Réussites SJT	265	262	527
Inscrits EM	70	70	140
Réussites EM	53	45	98
Réussites CMP	50	29	79
dont brevet	6		

Source : EAP/Selor, calculs IWEPS

94. Parmi les emplois de rang 15 existant au sein des Services du Gouvernement de la Communauté française, seuls les emplois de rang 15 visés à l'article 8, § 3, de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 juillet 1996 portant statut des Services du Gouvernement de la Communauté française sont attribués par mandat (Gouvernement de la Communauté française, 2012). Les directeurs généraux adjoints-experts ne sont pas concernés par la réforme.

Tableau 18. Composition du pool mi-octobre 2016

Mandataires avec évaluation +	60
Mandataire sans évaluation (transferts du fédéral)	4
CMP Executive master	73
CMP Brevet	6
Total	143

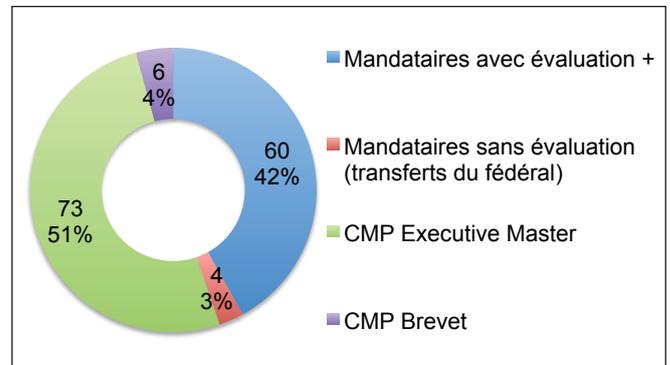
Source : EAP, calculs IWEPS

Actuellement le pool se compose de 143 personnes potentiellement candidats mandataires pour pourvoir à 118 postes de la haute fonction publique francophone.

Sur la base de ces chiffres, on peut établir la projection sommaire suivante de la composition future du pool. Toutes choses étant égales par ailleurs, si le taux de réussite aux cycles CMP reste constant (de l'ordre de 50%) et sur la base de l'hypothèse que tous les mandataires seront évalués positivement, au rythme de deux cycles de CMP (de 70 participants) par législature, le pool comprendra pour la nième législature suivante : $143+n*70$ personnes. Ceci donne une indication de la dynamique créée par la mise en place de la réforme en termes d'offre de candidats potentiels. Une modélisation plus fine permettrait de prendre en compte les sorties naturelles du pool des personnes à l'âge de la pension. Notons que les textes ne mentionnent pas de durée limite à l'appartenance au pool, la seule mention de sortie du pool concerne une exclusion temporaire de 5 ans en cas d'évaluation défavorable du mandataire.

A mettre en relation avec les 118 postes à mandat à pourvoir, il y aurait 203 candidats en 2024 et 273 candidats en 2029.

Graphique 48. Composition du pool mi-octobre 2016



Source : EAP, calculs IWEPS

Le pool est donc composé actuellement de 55% (51% + 4 %) de personnes ayant suivi avec succès le processus CMP et de 42% de mandataires en place et évalués favorablement pour cette législature.

(3) Appels à candidatures

Tableau 19. Calendrier des appels à candidatures pour la législature 2014-2019 à la mi-octobre 2016

Appels à candidature du Ministère de la Communauté française

- ✓ MB 19 mars 2015
 - ✓ MB 6 octobre 2015
 - ✓ MB 30 mai 2016
 - ✓ MB 22 juillet 2016
 - ✓ MB 23 septembre 2016
- soit 28 postes déclarés vacants (26 + 2 WBI)

Appels à candidature Région wallonne

- ✓ MB 17 février 2015
 - ✓ MB 9 octobre 2015
 - ✓ MB 28 décembre 2015
 - ✓ MB 11 février 2016
- soit 25 postes déclarés vacants

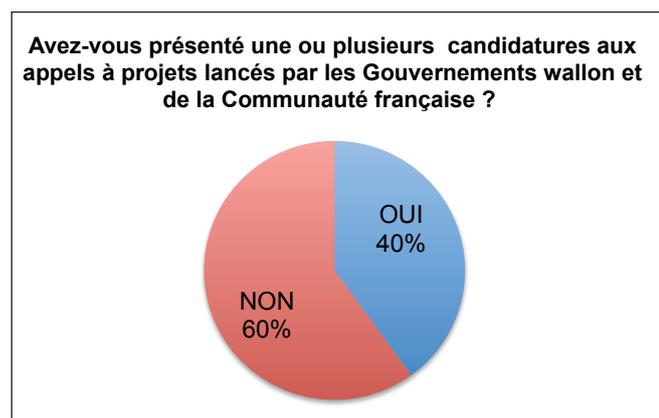
Source : Moniteur belge

Parmi les 118 postes à mandats : 53 postes ont été ouverts suite aux appels à candidatures (25 en Région wallonne, 28 en Communauté française dont 2 WBI). Partant

des fichiers reçus des cabinets des Ministres de la Fonction publique reprenant les mandataires désignés à la mi-octobre 2016 suite à ces appels, 48 ont été désignés au moment de la rédaction de ce rapport.

Selon les résultats de l'enquête, suite à ces appels à candidatures, 40% de répondants ayant passé et réussi le CMP ont présenté une ou plusieurs candidatures aux appels à projets lancés par les gouvernements wallon et de la Communauté française au cours de cette législature.

Graphique 49. Proportion de lauréats du CMP ayant présenté au minimum une candidature à un poste de mandataire



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Seuls 40% des participants à l'enquête ont répondu à un appel à candidature pour un poste de mandataire en Région Wallonne ou en Communauté française. Les personnes n'ayant présenté aucune candidature ont évoqué les raisons suivantes :

- meilleure opportunité dans une administration fédérale ;
- attente de l'ouverture d'un poste déterminé ;
- questions de calendrier : appels à candidatures antérieurs à la réussite ou à la fin de cycle.

Concernant cette dernière raison, la législation impose que les désignations soient synchronisées avec la législature mais ne dit rien quant à la périodicité des cycles de formation. L'application de la réforme à cette première

législature a conduit à la concomitance des formations et des processus de désignations, ce qui a posé problème. Rien cependant n'oblige à garder cette simultanéité inhérente à la mise en place.

(4) Désignation

Au terme des appels à candidatures 2015/2016 repris ci-dessus, 48 candidats mandataires issus du pool constitué suite à la réforme des mandats de 2012 ont été désignés comme mandataires dans une administration wallonne ou de la Communauté française.

Tableau 20. Désignation de mandataires au départ du pool suite aux appels à candidatures (mi-octobre 2016)

Composition du pool	Versé dans le pool	Désignation suite aux appels à candidatures
Mandataires avec évaluation +	60	9
Mandataires sans évaluation (transferts du fédéral)	4	
CMP Executive master	73	37
CMP Brevet	6	2
Total	143	48

Source : EAP – Cabinets des Ministres de la Fonction publique – Calculs IWEPS

La répartition par titre et exécutif est donnée dans le tableau ci-après. Dans les tableaux suivants, les mandataires WBI sont comptabilisés dans la colonne CF (Communauté française).

Tableau 21. Répartition des mandataires désignés suite aux appels à candidatures au départ du pool (mi-octobre 2016)

Désignation des mandataires en provenance du pool			
	CF	RW	Total
AG	2	1	3
AGA	1	1	2
CG		1	1
DG	3	11	14
DGA	17		17
IG		10	10
SG		1	1
Total	23	25	48

Source : EAP – Cabinets des Ministres de la Fonction publique – Calculs IWEPS

Tableau 22. Désignation des mandataires suite aux appels à candidatures selon leur mode d'entrée dans le pool (mi-octobre 2016)

en provenance du pool - CMP

	CF	RW	Total
AG	1		1
AGA	1	1	2
CG		1	1
DG		10	10
DGA	15		15
IG		10	10
Total	17	22	39

en provenance du pool - CMP - Executive master

	CF	RW	Total
AG	1		1
AGA	1	1	2
CG		1	1
DG		10	10
DGA	13		13
IG		10	10
Total	15	22	37

en provenance du pool - Mandataires

	CF	RW	Total
AG	1	1	2
DG	3	1	4
DGA	2		2
SG		1	1
Total	6	3	9

en provenance du pool - CMP-Brevet

	CF	RW	Total
DGA	2		2
Total	2		2

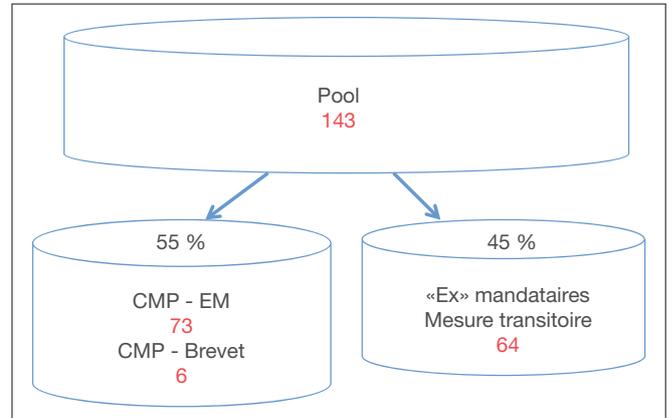
Source : EAP – Cabinets des Ministres de la Fonction publique – Calculs IWEPS

(5) Conclusions

Pour conclure l'analyse de l'étape 4, les deux schémas suivants illustrent la situation après deux cycles CMP : la composition du pool à la mi-octobre 2016 d'une part et les désignations réalisées suite aux appels à projets lancés sous cette législature d'autre part.

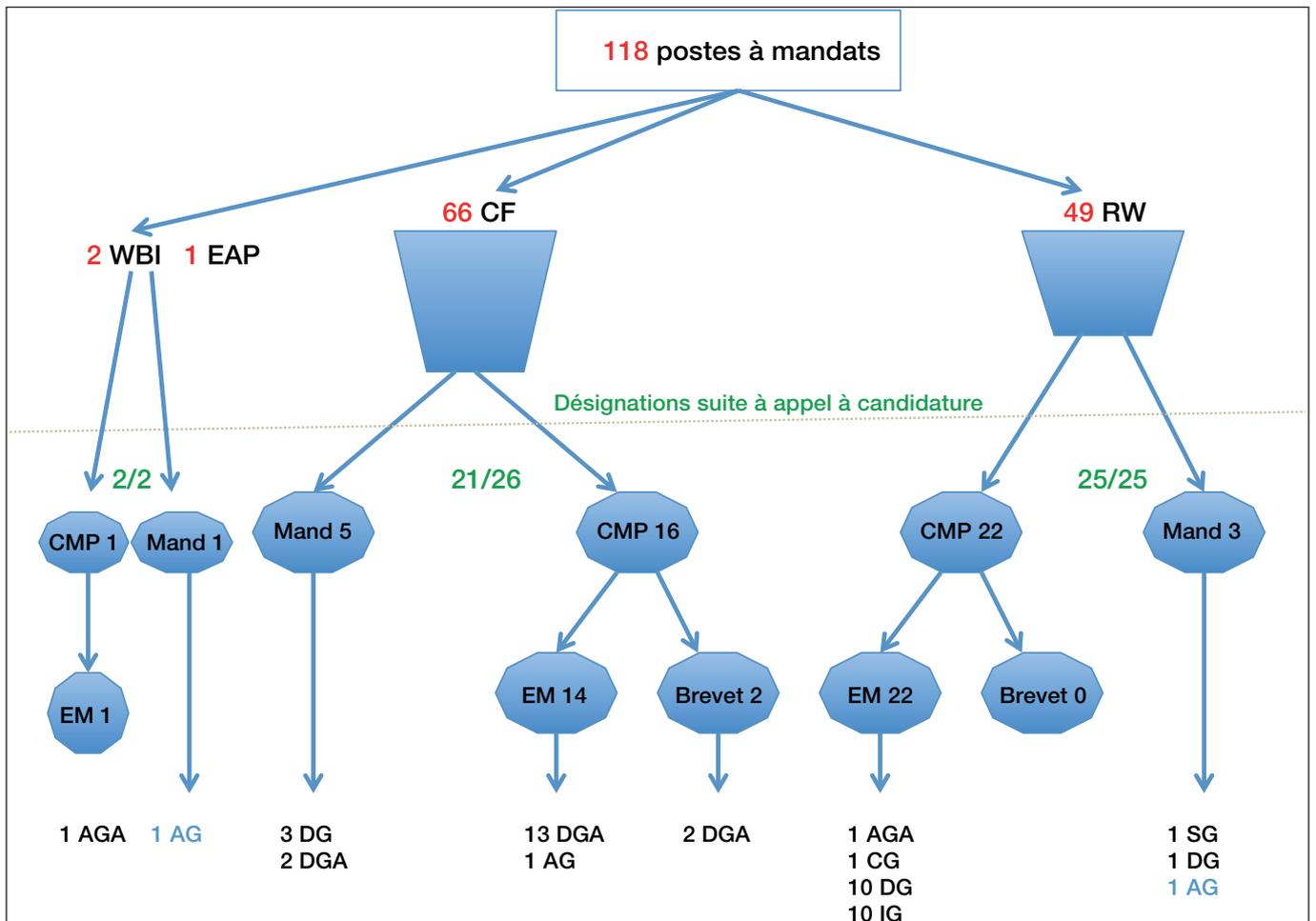
Le pool est actuellement composé de 55% de personnes issues du processus CMP – Executive master (73 sur 143) et 37 des 48 (77%) mandataires désignés par les gouvernements suite aux appels à candidatures sont issus de l'Executive master.

Schéma : Composition du pool à la mi-octobre 2016



Source : IWEPS

Schéma : Postes à mandat et désignation des mandataires suite aux appels à candidatures (mi-octobre 2016)



Source : IWEPS

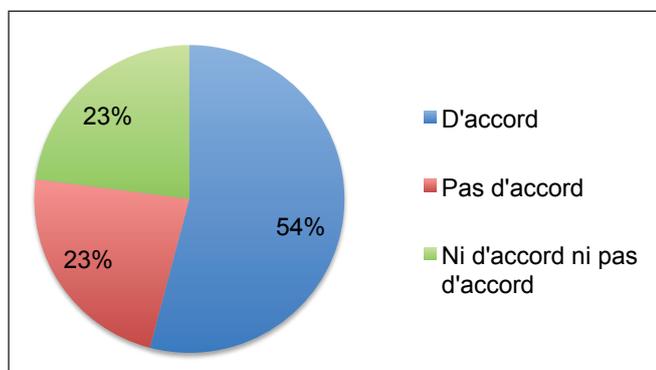
Note: 2 postes de mandataires étant exercés par le même mandataire (réglementation WBI-AWEX).

VI.5. Ensemble de la réforme des mandats et de sa mise en œuvre

Les participants ont été questionnés sur divers éléments relatifs à l'ensemble du processus. Les résultats sont présentés dans les graphiques suivants.

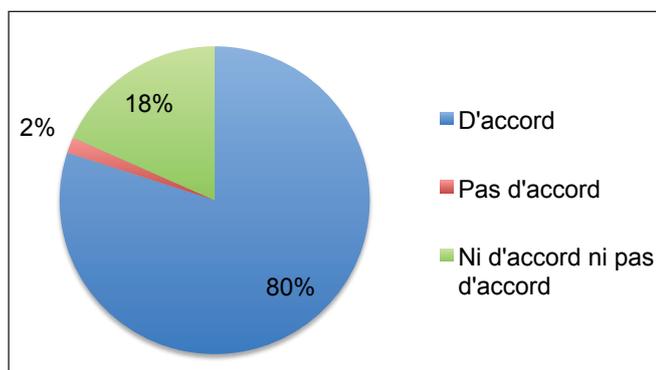
(1) Pertinence

Graphique 50. « Il est pertinent de synchroniser la durée du mandat avec la durée de la législature »



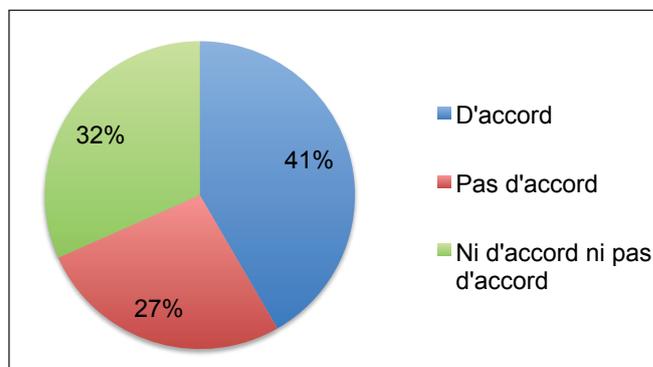
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 51. « La compétence managériale est primordiale pour un haut fonctionnaire »



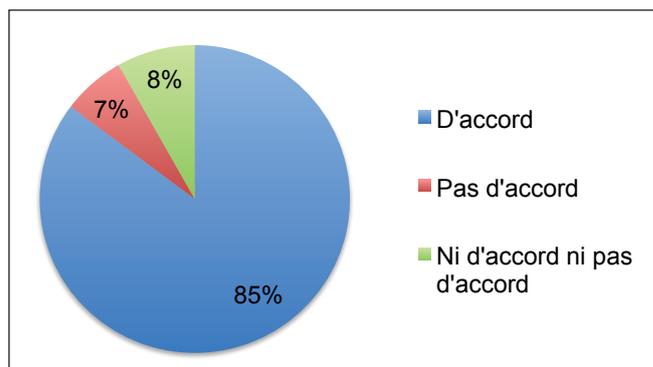
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 52. « L'expertise métier est primordiale pour un haut fonctionnaire »



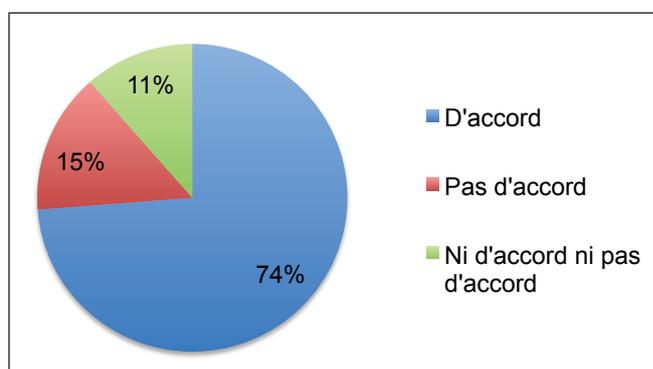
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

Graphique 53. « Il est pertinent de devoir suivre une formation avant la sélection comme mandataire »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

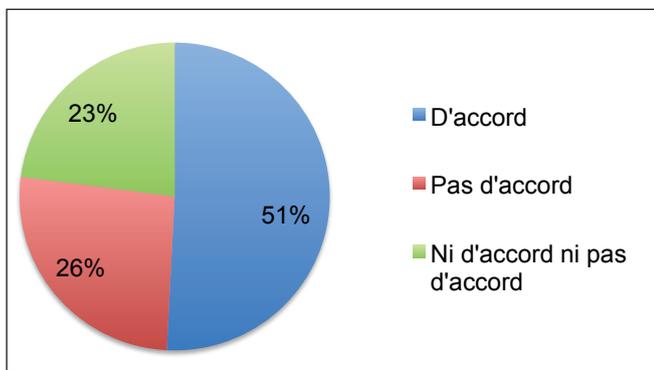
Graphique 54. « Il est pertinent de passer par un certificat interuniversitaire »



Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

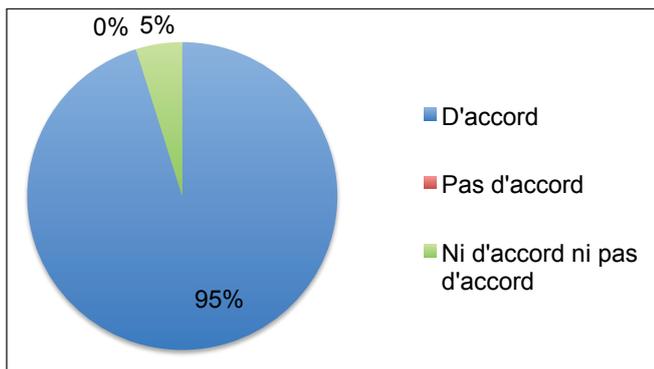
Les avis recueillis confirment l'opportunité et la pertinence d'une formation en management pour l'exercice du métier de fonctionnaire dirigeant, du niveau universitaire de la formation et de pouvoir la suivre avant l'exercice d'un mandat.

Graphique 55. «Le partenariat EAP/Selor/universités est pertinent»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 56. «Il est nécessaire d'organiser une formation continuée pour les hauts fonctionnaires»



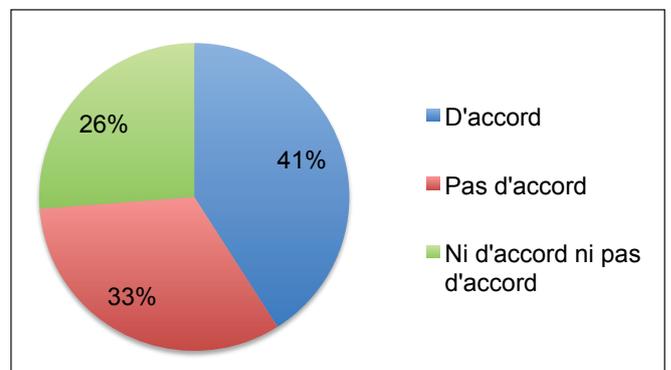
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Les participants sont très nombreux (95%) à souhaiter une formation continuée pendant l'exercice de leur mandat. Ce souhait revient régulièrement dans les commentaires, ainsi que la nécessité de garantir une formation de management à l'ensemble du personnel d'encadrement de la fonction publique.

(2) Cohérence

Les différents opérateurs du processus agissent en cohérence selon 41% des participants à l'Executive master. Cependant lorsqu'on les interroge, chacun de ces opérateurs regrette le manque d'interaction et de cohérence entre leurs actions.

Graphique 57. « Les différents opérateurs agissent en cohérence (EAP/Selor/universités) »



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Les exigences successives requises à chacune des étapes de la mise en œuvre de la réforme sont les suivantes :

- pour l'appel à candidatures : exigences d'une expérience professionnelle de niveau universitaire de 8 ans minimum (dont 2 ans soit de gestion d'équipe soit de gestion de projet);
- pour le concours de sélection à la formation (aptitudes à accompagner le développement de collaborateurs, organiser et conseiller) ;
- pour le certificat d'Executive master : aptitudes en management public et des compétences requises pour l'exercice d'un mandat ;
- pour l'épreuve finale : aptitudes requises à l'exercice d'une fonction de management.

L'analyse de ces différentes étapes a abouti aux conclusions suivantes :

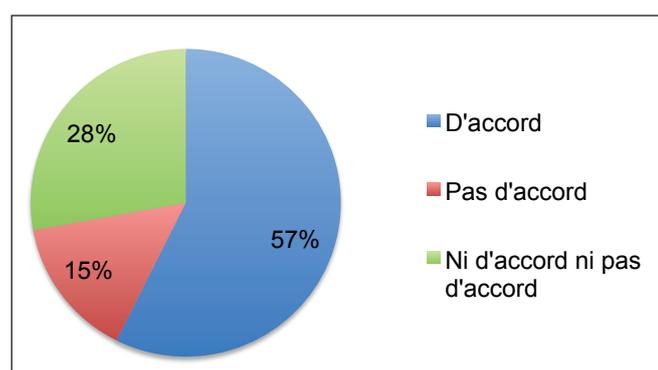
- un manque de cohérence entre les exigences de départ (conditions de participation qui ne contiennent que peu ou pas de caractéristiques de leadership et d'expérience en management), et les compétences censées être évaluées lors du concours de sélection (leadership et gestion d'équipe) ;
- une forte mise en cause de la cohérence entre les exigences de l'épreuve finale du CMP et les exigences de la formation ;
- une mise en cause de l'épreuve finale favorisant l'expérience managériale alors que les conditions de participation en exigent peu voire pas du tout.

Ces éléments convergent vers l'identification d'un manque de cohérence interne de l'ensemble du processus. Les raisons proviennent à notre point de vue essentiellement d'un manque de clarté et de priorité des objectifs poursuivis globalement par la réforme et par chacune de ses étapes d'une part, et d'autre part, par un degré élevé de détails d'éléments organisationnels qui occulte la vision stratégique et limite la capacité d'initiative des opérateurs et en particulier celle de l'EAP.

(3) Objectifs

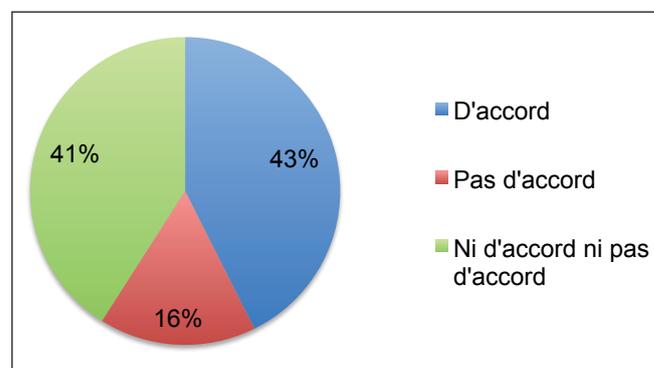
L'avis des participants à l'Executive master concernant l'atteinte des objectifs est illustré dans les graphiques suivants.

Graphique 58. «Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'augmenter la performance et l'efficacité de l'administration»



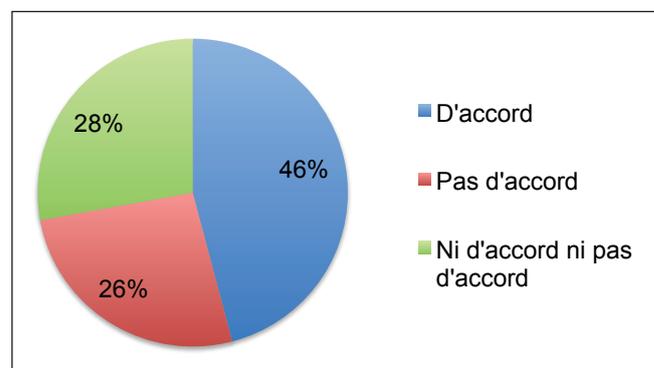
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 59. «Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'améliorer les relations Exécutif/Administration»



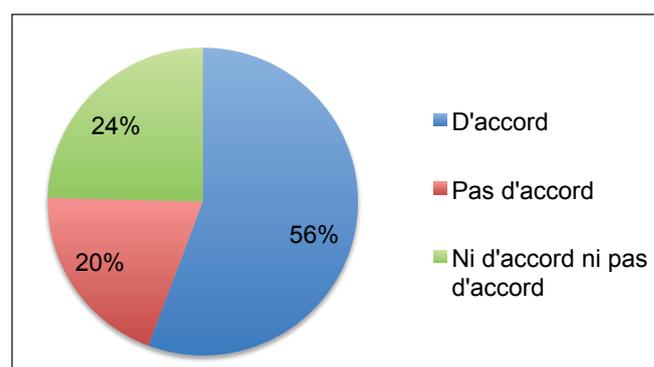
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 60. «Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'objectiver le recrutement des hauts fonctionnaires»



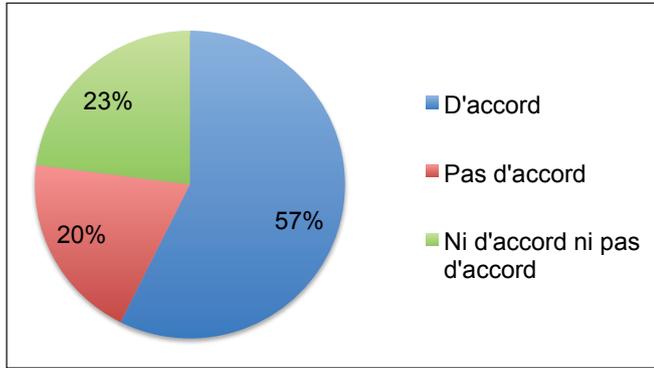
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 61. «Le processus mis en place par la réforme des mandats permet de responsabiliser les hauts fonctionnaires»



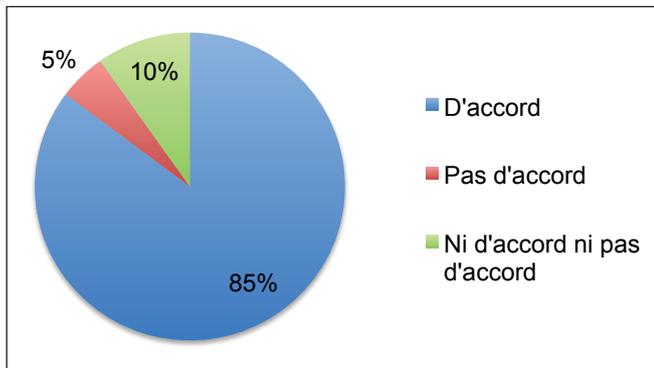
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 62. «Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'améliorer les compétences de l'administration»



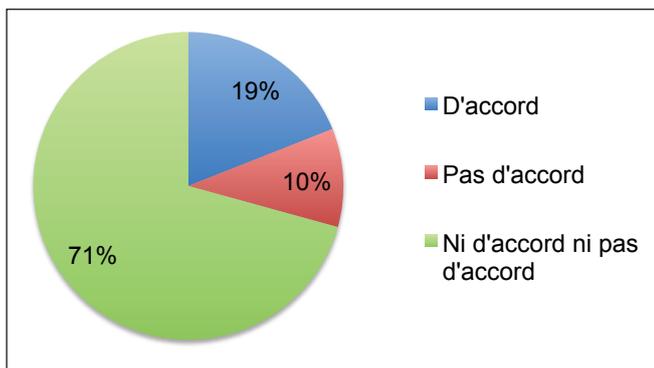
Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 63. «Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'augmenter les qualifications en management des hauts fonctionnaires»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

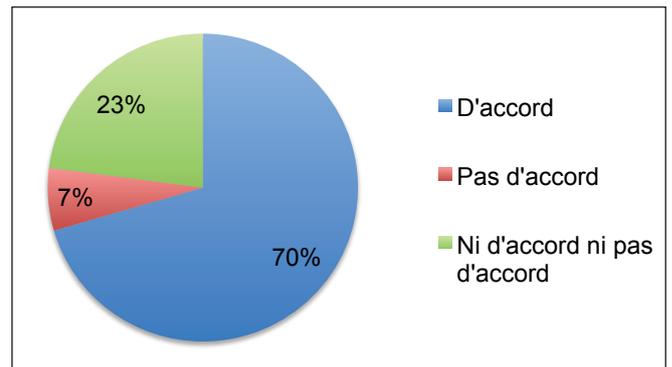
Graphique 64. «Je peux appliquer les principes de la formation sans contraintes»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

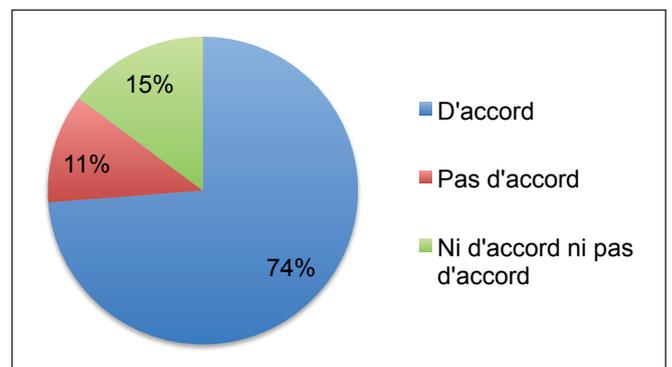
Il ressort de ces graphiques, un plébiscite en faveur de la formation en management mise en œuvre dans le cadre de la réforme des mandats. En effet, 85% des participants à cette formation estiment que le processus mis en place par la réforme permet d'augmenter les qualifications en management des hauts fonctionnaires. Malgré l'augmentation de compétences managériales acquises grâce à la formation, l'atteinte de l'objectif d'augmentation de la performance de l'administration risque d'être mise en cause si l'on tient compte de la faible proportion de personnes (1 sur 5) qui estime pouvoir appliquer les principes de la formation sans contraintes.

Graphique 65. «Le processus mis en place par la réforme des mandats est de qualité»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Graphique 66. «Le processus mis en place par la réforme des mandats doit être poursuivi»



Source : IWEPS, Enquête «Evaluation du Certificat en management public», 2016

Le processus mis en place par la réforme des mandats doit être poursuivi selon les trois quarts des répondants à l'enquête.

VII. CONCLUSIONS

VII.1. Cohérence globale entre les étapes du processus

- Dans quelle mesure les différentes étapes du processus sont-elles cohérentes entre elles ?
 - La confusion et l’ambiguïté observées à l’étape 1 mettent en cause la cohérence interne du processus. Leurs effets ont été observés à chaque étape.

VII.2. Atteinte des objectifs

- Dans quelle mesure le processus mis en place favorise-t-il l’atteinte des objectifs poursuivis ?
 - À ce jour, l’objectif d’«objectivation du recrutement des hauts fonctionnaires» a été atteint. D’une part par l’obligation dorénavant de réussir le CMP pour être éligible comme mandataire, et d’autre part par la proportion de personnes issues du processus CMP-Executive master actuellement désignées comme mandataires depuis la mise en place du CMP.
 - La formation contribue partiellement à «l’augmentation des qualifications en management».
 - L’amélioration des compétences de l’administration est limitée par le manque de sensibilisation au management des autres emplois d’encadrement.
 - Le processus décidé induit un calendrier d’application lourd et long; ce qui a des implications en termes :

- o de respect des délais décidés par les Gouvernements et de synchronisation des actions de l’administration et de l’exécutif ;
- o d’attractivité pour des candidats potentiels.

- L’objectif de «responsabilisation des hauts fonctionnaires» dépend notamment de l’engagement officiel du Gouvernement/Ministre et des relations collaboratives avec les membres des cabinets.

VII.3. Facteurs favorables

- Quels sont les facteurs clés favorables ou défavorables de la mise en place de la réforme ?
 - Problème de pertinence du concours SJT (assimilé à une loterie qui ne sélectionne ni des candidats à une formation, ni des candidats à un emploi de haut fonctionnaire).
 - Les acquis de la formation : langage commun, bagage intellectuel commun, esprit d’équipe.
 - L’engagement de l’exécutif vis-à-vis des contrats d’administration.

VIII. RECOMMANDATIONS

VIII.1. Etape 1

1. Déterminer des objectifs de recrutement plus spécifiques à la fonction de futurs hauts mandataires publics.
2. Etablir des exigences vérifiables et en relation directe avec les compétences attendues d'un futur mandataire.
3. Supprimer le test SJT à l'entrée et le remplacer par un concours de type assessment si le nombre de candidatures à la formation est trop élevé.
 - Pour fixer un nombre maximal de participants, procéder à sa modélisation en fonction du nombre de mandataires et de postes à mandat de la fonction publique, de l'âge des mandataires en place, du taux de renouvellement (en lien avec le taux d'évaluation positive de mandataires).
 - Limiter, par législation à un seul assessment à l'entrée.

VIII.2. Etape 2

1. Axer plus fortement encore :
 - a. le contenu de la formation sur l'acquisition de compétences managériales et leur utilisation ;
 - b. sur une possibilité d'exploitation dans la vie professionnelle des supports et des acquis du cursus.
2. Internationaliser le contenu de la formation notamment en élargissant le corps professoral à des intervenants étrangers.

VIII.3. Etape 3

1. Assurer une cohérence et une transparence avec les coordinateurs de la formation (EAP et consortium).
2. Fournir la méthodologie d'évaluation de l'épreuve finale CMP.

VIII.4. Etape 4

- Garantir l'engagement officiel du Gouvernement/ Ministre et des relations collaboratives avec les membres des cabinets pour permettre une réelle « responsabilisation des hauts fonctionnaires » et leur permettre l'atteinte de leurs objectifs et d'appliquer leur mandat.

VIII.5. Atteinte des objectifs

1. Pour une meilleure cohérence et efficacité du processus :
 - nécessité d'identifier un modèle ou un référentiel auquel on se raccroche (benchmarking international) ;
 - nécessité de hiérarchiser les objectifs poursuivis afin de lever les tensions et d'éviter l'insatisfaction constatée à chaque étape du processus ;
 - nécessité d'aller jusqu'au bout de la logique du processus (ex. formation de l'ensemble des cadres – gestion de ressources humaines – formation continuée).
2. Pour atteindre l'objectif « augmenter les compétences des hauts fonctionnaires », la formation (étape 2) n'est pas suffisante, il y a lieu de prévoir une formation continuée (de type coaching).

3. Pour atteindre l'objectif « améliorer les compétences de l'administration », il y a lieu de prévoir en plus de l'augmentation des compétences de management des mandataires, une formation de ce type pour tous les emplois d'encadrement (pour garantir l'efficacité du travail des mandataires).

VIII.6. Conclusion

- En conclusion, il est recommandé de poursuivre l'application du processus jusqu'à son terme (au minimum la fin de la législature 2019 – 2024) afin de pouvoir procéder à une évaluation des effets et de l'atteinte des objectifs, mais en tenant compte des recommandations liées à la mise en œuvre reprises ci-avant ;
- de questionner la pertinence de l'implication du Selor aux trois étapes clés du processus ;
- de procéder à une évaluation de l'efficacité du dispositif à l'issue de la désignation de l'ensemble des postes à mandat à pourvoir ;
- d'alléger le processus en renforçant les critères de sélection à l'entrée en y incluant les aspects motivationnels et comportementaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Actes du séminaire, *Méthodes d'évaluation des politiques publiques*, DREES, Etudes et Statistiques, Mai 2011
- Alternatives économiques, *Qu'est-ce que le management ?*, 2014
- Charest, N. *Management public*, 2012, dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, (en ligne), www.dictionnaire.enap.ca
- Damar, M., Delaunois, P., *Les organismes d'intérêt public en Belgique*, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1988/6 (n° 1191-1192)
- Dagnaix, A., Göransson, M., *Les top managers au cœur des réformes : comment vivent-ils leur position double d'évaluateur-évalué ?*, Bruxelles, 28.11.2014, COM(2014) 902 final
- de Broux, P.-O., *De Camu à Copernic: l'évolution de la fonction publique en Belgique*, In: *Administration Publique Trimestrielle*, Vol. 2005, no. 3-4, p. 158-177 (2005)
- Pr. Dr. Durviaux, A.L., *Cours de Droit de la fonction publique*, ULg, 2010
- EFGPA/IIAS, *Study group on personnel policies project, Politico-administrative relations in top civil service in the EU members countries*, 2010
- Geert Bouckaert, G., de Vries, M., *Training for Leadership*, *Collection Public Administration Today - Administration publique aujourd'hui*, Ed. Bruylant, 2013
- Göransson, M., *La responsabilité des hauts fonctionnaires aux différents niveaux de pouvoir*, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2010, n° 2056-2057
- Inspection générale de l'administration, Conseil général de l'environnement et du développement durable, Contrôle général économique et financier, *Rapport de mission, L'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat*, France, juillet 2014
- Ketelaar, A., Manning, N., Turkisch, E., *Formules de gestion de la haute fonction publique axées sur les performances : Les expériences respectives de l'OCDE et de différents pays*, *Documents de travail sur la gouvernance publique*, 2007/5, Éditions OCDE
- Kirkpatrick, D.L., Kirkpatrick, J.D., *Evaluating training programs, The four levels*, Third edition, 2005
- Lemire, L., Martel, G., Charest E., *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI^e siècle*, 2^e édition, 2015, Presses de l'Université du Québec
- de Larquier, G., Monchatre, S., *Recruter: les enjeux de la sélection*, *Revue Française de socio-économie*, Editions la Découverte, Second semestre 2014, volume 14
- Lewalle, P., Herbiet, M., Dressen, C., Coumont, P., *Le concept de fonction publique en droit belge. Essai de définition*, A.P.T. 1997
- OCDE (2016), *Panorama des administrations publiques 2015*, Éditions OCDE, Paris
- Petit Jean, M., *Le régime des mandats dans l'administration wallonne*, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2013/1, n° 2166-2167
- Ridde, V., Dagenais, C., *Approches et pratiques en évaluation de programmes*, Nouvelle édition revue et augmentée, Les Presses de l'Université de Montréal, 2012
- Renard, H., Petit Jean, M., *Divergences institutionnelles et convergences mimétiques*, Association internationale de science politique XXII^e Congrès mondial de science politique, Madrid, Espagne, 8-12 juillet 2012.
- Rondeaux, G., *Quelles dynamiques d'identification organisationnelles lors de processus de modernisation ? Analyse d'une administration belge*, in I.I.S.A. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2014/1, Vol. 80
- Stiglitz, J., Sen, A., Fitoussi, JP, *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, 2009

- Thijs, N., & Van de Walle, S. (2005, forthcoming), *De Ducpétiaux à Copernic: 150 années de réformes administratives en Belgique*, Administration publique: revue du droit public et des sciences administratives
- Van den Wijngaert, M., (red.), *D'une Belgique unitaire à une Belgique fédérale - 40 ans d'évolution politique des communautés et des régions (1971-2011)*, Bruxelles
- Van Wart, A., Hondeghem, Schwella, E., *Leadership and Culture: Comparative Models of Top Civil Servant Training, Governance and public Management Series*, IIASVE Nice – 2014
- Parlement wallon, session 2015-2016, 320 (2015-2016) – N°1, Projet de décret-programme portant des mesures diverses liées au régime des mandats dans plusieurs organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne, Exposé des motifs, 25 octobre 2015
- Parlement wallon, session 2015-2016, 320 (2015-2016) – N°2, Projet de décret-programme portant des mesures diverses liées au régime des mandats dans plusieurs organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne, Rapport présenté au nom de la Commission du budget et de la fonction publique, exposé du Ministre de la Fonction publique, 16 novembre 2015
- Note au Gouvernement wallon, *Régime de mandats dans la fonction publique et les organismes d'intérêt public de la Région wallonne et de la Communauté française*, mars 2010
- Note au Gouvernement wallon, *Accord de coopération entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'Administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne*, juillet 2010
- Service public de Wallonie, *Rapport d'activités 2012*
- Contrat d'administration 2016/2020, Service Public de Wallonie, 26 mai 2016
- Le contrat d'administration, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 25 mai 2016

Documents officiels/juridiques

- Déclaration de politique communautaire, juillet 2009
 - Déclaration de politique régionale, juillet 2009
 - Chambre des Représentants, *Accord de Gouvernement*, 1 décembre 2011.
 - Parlement wallon, *Projet de décret portant assentiment à l'accord de coopération conclu le 10 novembre 2011 entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne*, Session 2011-2012, 516 (2011-2012) – N°1, 5 décembre 2011
 - Parlement wallon, *Projet de décret portant assentiment à l'accord de coopération conclu le 10 novembre 2011 entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne*, Rapport présenté au nom de la Commission de l'énergie, du logement, de la fonction publique et de la recherche scientifique, session 2011-2012, 516 (2011-2012) – N°2, 10 janvier 2012
- Les principaux textes juridiques cités dans ce rapport sont repris dans l'annexe 1 (Tableau de synthèse des décisions relatives à la réforme des mandats de 2012), l'annexe 2 (Documents fondateurs de l'application des arrêtés-mandats : Wallonie, Communauté française et Wallonie-Bruxelles International) et l'annexe 4 (Documents fondateurs du champ d'application des arrêtés-mandats en termes d'OIP relevant de la Région wallonne).

ANNEXES

- Annexe 1. Tableau de synthèse des décisions relatives à la réforme des mandats de 2012
- Annexe 2. Documents fondateurs de l'application des arrêtés-mandats : Wallonie, Communauté française et Wallonie-Bruxelles International
- Annexe 3. Postes soumis à mandats au SPW - au 13 mai 2015 et au 24 septembre 2015
- Annexe 4. Documents fondateurs du champ d'application des arrêtés-mandats en termes d'OIP relevant de la Région wallonne
- Annexe 5. Extrait du Code de la fonction publique wallonne : contrat d'administration et contrats d'objectifs
- Annexe 6. Extrait de l'arrêté mandat de la Communauté française : contrat d'administration et contrats d'objectifs
- Annexe 7. Questionnaire de l'enquête électronique
- Annexe 8. Programme du concours de sélection
- Annexe 9. Programme de l'Executive master
- Annexe 10. CV standardisé Selor

(1) Tableau de synthèse des décisions relatives à la réforme des mandats de 2012 ⁹⁵

	Décision de création de l'EAP	Décision de mise en place du dispositif CMP	Décision de réforme des mandats	Décision de réforme des mandats	Décision de réforme des mandats WBI	Décision de réforme des mandats WBI
			Wallonie	Communauté française	Wallonie	Communauté française
10 novembre 2011 (MB 2 février 2012)	Accord de coopération création EAP					
20 décembre 2011 (MB 10 février 2012)	Décret Parlement Cté fr. accord de coopération création EAP					
26 janvier 2012 (MB 2 février 2012)	Décret Parlement wallon accord de coopération création EAP					
20 septembre 2012		Accord de coopération relatif au CMP (MB 25-02-2013 Cté fr. - MB 28-03-2013 Région wallonne)	AGW réformant le régime des mandats (MB 6 février 2013)	AG Cté fr. instaurant un régime de mandats (MB 14 février 2013)		
13 décembre 2012					AGW réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de WBI (MB 13 février 2013)	AG Cté fr. réformant le régime de mandats des fonctionnaires généraux de WBI (MB 21 février 2013)

⁹⁵ Ne sont pas repris ici les arrêtés avec addendum

6 février 2014		Accord de coopération remplaçant l'accord de coopération du 20 septembre 2012 relatif au CMP (MB 21-02-2012 Cté fr. - MB 26-02-2012 Région wallonne)	AGW modifiant l'AGW du 20 septembre 2012 réformant le régime des mandats (MB 26 février 2014)	AG Cté fr. modifiant l'AG Cté fr. du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandats (MB 21 février 2014)		
13 février 2014	Contrat de gestion de l'EAP					
27 mars 2014					AGW modifiant l'AGW du 13 décembre 2012 réformant le régime de mandats WBI et l'AGW du 5 décembre 2008 fixant le statut du personnel WBI (MB 3 avril 2014)	AG Cté fr. modifiant l'AG Cté fr. du 13 décembre 2012 réformant le régime des mandats WBI et l'AG Cté fr. fixant le statut du personnel WBI (MB 3 avril 2014)
19 juin 2014 (MB 22 octobre 2014)						AG Cté fr. réformant le régime des mandats des fonctionnaires généraux de WBI
17 septembre 2014 (MB 13 novembre 2014)				AG Cté fr. modifiant l'AG Cté fr. du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandat		
12 novembre 2014 (MB 10 décembre 2014)				AG Cté fr. modifiant l'AG Cté fr. du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandats		

7 mai 2015 (MB 21 mai 2015)			AGW modifiant diverses dispositions du Livre II du Code de la fonction publique wallonne, l'AGW du 20 septembre 2012 réformant le régime des mandats et l'AGW fixant le statut du personnel de WBI		AGW modifiant diverses dispositions du Livre II du Code de la fonction publique wallonne, l'AGW du 20 septembre 2012 réformant le régime des mandats et l'AGW fixant le statut du personnel de WBI	
27 mai 2015 (MB 8 juin 2015)				AG Cté fr. portant modification de divers arrêtés du Gouvernement de la Cté fr. instaurant un régime de mandats		
Novembre 2015			Décision du GW pour les 16 postes à mandat non déclarés vacants			
3 décembre 2015 (MB 11 décembre 2015)			Décret-programme portant des mesures diverses liées au régime des mandats dans plusieurs OIP Région wallonne			
27 avril 2016 (MB 4 mai 2016)				AG Cté fr. modifiant l'AG Cté fr. du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandats		

(2) Documents fondateurs de l'application des arrêtés-mandats : Wallonie, Communauté française et Wallonie-Bruxelles International

	Wallonie	Communauté française	Wallonie-Bruxelles International (WBI) *
22 juillet 1996 (MB 29 août 1996) Dernier arrêté modificatif pris en compte : 27 avril 2016 (MB 04 mai 2016)		AG Cté fr. portant statut des agents des Services du Gouvernement de la Cté fr. et ses arrêtés modificatifs	
7 juillet 1997 (MB 5 septembre 1997)		AG Cté fr. fixant le cadre du personnel des Services du Gouvernement de la Communauté française – Ministère de la Cté fr.	
22 janvier 1998 (MB 4 février 1998) Modifié par plusieurs décrets (dernier en référence : 3/12/15)	Décret relatif au statut du personnel de certains organismes d'intérêt public relevant de la Région wallonne		
25 octobre 2002 (MB 29 novembre 2002)		AG Cté fr. créant une Ecole d'Administration publique en Communauté française	
27 mars 2003 (MB 11 juillet 2003)		AG Cté fr. instaurant un régime de mandats pour les fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Cté française, du Conseil supérieur de l'audiovisuel et des OIP qui relèvent du Comité de secteur XVII	
17 juillet 2003 (MB 09 septembre 2003)		AG Cté fr. relatif à la gestion financière et à l'organisation administrative de l'Ecole d'Administration publique de la Cté fr. comme service de la Cté fr. à gestion séparée	

3 septembre 2003 (MB 23 octobre 2003)		AG Cte fr. organisant la formation en vue de l'obtention du brevet de management public	
18 décembre 2003 (MB 6 février 2004)	Décret-programme portant diverses mesures en matière de fiscalité régionale, de trésorerie et de dette, d'organisation des marchés de l'énergie, d'environnement, d'agriculture, de pouvoirs locaux et subordonnés, de patrimoine et de logement et de la Fonction publique		
18 décembre 2003 (MB 31 décembre 2003) Dernier arrêté modificatif pris en compte : 21 avril 2016 (MB 3 mai 2016)	AGW portant le Code de la fonction publique wallonne et ses arrêtés modificatifs		
	Instauration d'un régime de mandats pour les fonctions de rang A1, A2 et A3 du MRW, du MET et des OIP considérés par le décret du 22 janvier 1998		
31 août 2006 (MB 15 septembre 2006)	AGW modifiant l'AGW du 18 décembre 2003 portant le Code de la fonction publique wallonne en ce qui concerne les fonctionnaires généraux		
1 ^{er} décembre 2006 (MB 25 janvier 2007) et ses modifications		AGW Cte fr. instaurant un régime de mandat pour les fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Cte française, du Conseil supérieur de l'audiovisuel et des OIP qui relèvent du Comité de secteur XVII	

<p>1^{er} février 2007 (MB 12 février 2007) 13 mai 2015 (MB 16 juin 2015)</p> <p>24 septembre 2015 (MB 8 octobre 2015)</p>	<p>AGW relatif au cadre organique du Service public de Wallonie</p> <p>AGW modifiant l'AGW du 1^{er} février 2007 relatif au cadre organique du Service public de Wallonie – Transferts de compétences – Erratum</p> <p>AGW modifiant l'AGW du 1^{er} février 2007 relatif au cadre organique du Service public de Wallonie</p>		
<p>20 mars 2008 (MB 23 mai 2008)</p>			<p>Accord de coopération entre la Cté fr., la Région wallonne et la Commission communautaire française de la Région Bxl-capitale créant une entité commune pour les relations internationales de Wallonie-Bxl</p>
<p>8 mai 2008 (MB 23 mai 2008)</p>			<p>Décret portant assentiment, pour ce qui concerne les matières dont l'exercice a été transféré par la Cté fr., à l'accord de coopération entre la Cté fr., la RW et la Commission communautaire française de la Région de BXL-Capitale créant une entité commune pour les relations internationales Wallonie-BXL</p>
<p>9 mai 2008 (MB 29 août 2008)</p>			<p>Décret portant assentiment à l'accord de coopération entre la Cté fr., la RW et la Commission communautaire française de la Région de BXL-Capitale, créant une entité commune pour les relations internationales de Wallonie-BXL</p>

5 décembre 2008 (MB 12 février 2009)			AGW fixant le statut administratif et pécuniaire du personnel de WBI
30 avril 2009 (MB 6 juin 2009)	Décret portant des dispositions en matière de fonction publique régionale (1)		

Légende : textes relatifs aux mandats

(*) Wallonie-Bruxelles International (WBI), organisme d'intérêt public de catégorie A, créé en 2008, est chargé des relations internationales pour la Communauté française et la Région wallonne. Il est en outre chargé des relations internationales de la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-capitale, pour ce qui concerne les matières dont l'exercice lui a été transféré par la Communauté française.

La gestion journalière de WBI est assurée par l'administrateur général assisté d'un administrateur général adjoint.

L'administrateur général exerce les missions exercées auparavant par le Commissaire général du Commissariat général aux Relations internationales et le Directeur général de la Direction générale des Relations extérieures du Ministère de la Région wallonne.

Ces fonctionnaires généraux sont désignés sur proposition conjointe du Gouvernement de la Communauté française et du Gouvernement wallon pour un mandat.

Les mandats d'administrateur général de WBI et de l'AWEX peuvent être exercés par le même mandataire.

(3) Postes soumis à mandats au SPW - au 24 septembre 2015 et au 13 mai 2015 et au 24 septembre 2007 relatif au cadre organique du SPW - 24 septembre 2015

Postes soumis à mandats au SPW - au 24 septembre 2015 et au 13 mai 2015
 Arrêté du GW modifiant l'arrêté du GW du 1er février 2007 relatif au cadre organique du SPW - 24 septembre 2015

Arrêté du GW modifiant l'AGW du 1er février 2007 relatif au cadre organique du SPW - Transfert de compétences - Erratum - 13 mai 2015

	A1 (SG)	A2 (DG)	A3 (IG)	A3 - IG expert	Total	A1 (SG)	A2 (DG)	A3 (IG)	A3 - IG expert	Total
1 SG	1				1	1				1
Dép support fonction publ régio										
Dép gestion personnel			1	1	1			1	1	1
Dép affaires juridiques			1	1	1			1	1	1
Dép dev durable			1	1	1			1	1	1
Dép coordi fonds structurels			1	1	1			1	1	1
Dép audit			1	1	1			1	1	1
Dép communication			1	1	1			1	1	1
Dép géomatique			1	1	1			1	1	1
DCT budget logistique techno info comm	1				1	1				1
Dép budget			1	1	1			1	1	1
Dép comptabilité			1	1	1			1	1	1
Dép trésorerie			1	1	1			1	1	1
Dép comités d'acquisition			1	1	1			1	1	1
Dép techno info comm			1	1	1			1	1	1
Dép de la gestion mobilière			1	1	1			1	1	1
Dép de la gestion immobilière			1	1	1			1	1	1
DGO routes et bâtiments	1				1	1				1
Dép stratégie routière			1	1	1			1	1	1
Dép sécurité, trafic, télématique			1	1	1			1	1	1
Dép expertises techniques			1	1	1			1	1	1
Dép infrastructures subsidées			1	1	1			1	1	1
Dép réseau Namur et Luxembourg			1	1	1			1	1	1
Dép réseau Hainaut et Brabant wallon			1	1	1			1	1	1
Dép réseau de Liège			1	1	1			1	1	1
DGO mobilité et voies hydrauliques	1				1	1				1
Dép de la stratégie de la mobilité			1	1	1			1	1	1
Dép des études et de l'appui à la gestion			1	1	1			1	1	1
Dép de l'exploitation du transport			1	1	1			1	1	1
Dép des voies hydrauliques de l'Escaut			1	1	1			1	1	1
Dép des voies hydrauliques de Namur			1	1	1			1	1	1
Dép des voies hydrauliques de Liège			1	1	1			1	1	1
DGO agriculture, ressources natur et enviro	1				1	1				1
Dép des pol euro et accords internationaux			1	1	1			1	1	1
Dép de l'étude du milieu naturel et agricole			1	1	1			1	1	1
Dép du développement			1	1	1			1	1	1
Dép des aides			1	1	1			1	1	1
Dép de l'agriculture			1	1	1			1	1	1
Dép de la nature et des forêts			1	1	1			1	1	1
Dép de la ruralité et des cours d'eau			1	1	1			1	1	1
Dép du sol et des déchets			1	1	1			1	1	1
Dép des permis et autorisations			1	1	1			1	1	1
Dép de l'environnement et de l'eau			1	1	1			1	1	1
Dép de la police et des contrôles			1	1	1			1	1	1
DGO aménagement du territoire, logement, patrimoine et énergie	1				1	1				1
Dép de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme			1	1	1			1	1	1
Dép du logement			1	1	1			1	1	1
Dép du patrimoine			1	1	1			1	1	1
Dép de l'énergie et du bâtiment durable			1	1	1			1	1	1
DGO pouvoirs locaux, action sociale et santé	1				1	1				1
Dép de la gestion et des finances des pouvoirs locaux			1	1	1			1	1	1
Dép des ressources humaines et du patrimoine des pouvoirs locaux			1	1	1			1	1	1
Dép de la législation des pouvoirs locaux et de la prospective			1	1	1			1	1	1
Dép de l'action sociale			1	1	1			1	1	1
Dép des aînés de la famille			1	1	1			1	1	1
Dép de la santé et des infrastructures médico-sociales			1	1	1			1	1	1
DGO économie, emploi et recherche	1				1	1				1
Dép de l'emploi et de la formation professionnelle			1	1	1			1	1	1
Dép de l'investissement			1	1	1			1	1	1
Dép de développement économique			1	1	1			1	1	1
Dép de la compétitivité et de l'innovation			1	1	1			1	1	1
Dép de développement technologique			1	1	1			1	1	1
Dép des programmes de recherche			1	1	1			1	1	1
Dép de la gestion financière			1	1	1			1	1	1
Dép de l'inspection			1	1	1			1	1	1
DGO de la fiscalité	1				1	1				1
Dép de la fiscalité spécifique			0	0	0			1	1	1
Dép de la fiscalité immobilière et environnementale			0	0	0			1	1	1
Dép du support opérationnel			1	1	1			1	1	1
Dép de la fiscalité générale			1	1	1			1	1	1
Dép de la fiscalité des véhicules			1	1	1			1	1	1
Dép de l'enregistrement			1	1	1			1	1	1
Dép des successions			1	1	1			1	1	1
Dép du recouvrement			1	1	1			1	1	1
TOTAL DES POSTES DE FONCTIONNAIRES GENERAUX	1	8	27	36	72	1	8	35	28	72
TOTAL DES POSTES SOUMIS A MANDATS	1	8	27	36	72	1	8	35	28	72
TOTAL DES POSTES SOUMIS A MANDATS	1	8	27	36	72	1	8	35	28	72

requalification de postes d'inspecteurs généraux à mandat en postes d'inspecteurs généraux experts hors mandat.

(4) Documents fondateurs du champ d'application des arrêtés-mandats en termes d'OIP relevant de la Région wallonne

	Décret du 22/01/1998 relatif au statut du personnel de certains OIP relevant de la Région wallonne (consolidation officieuse au 1 ^{er} janvier 2016)	Décrets ou documents fondateurs des OIP relevant de la Région wallonne	Décret-programme du 18 décembre 2003 portant diverses mesures en matière de fiscalité régionale, de trésorerie et de dette, d'organisation des marchés de l'énergie, d'environnement, d'agriculture, de pouvoirs locaux et subordonnés, de patrimoine et de logement et de la Fonction publique ¹⁸ (MB 6 février 2004)	Décret du 30 avril 2009 portant des dispositions en matière de fonction publique régionale (1) (MB 6 juin 2009)	Décret-programme du 3 décembre 2015 portant des mesures diverses liées au régime des mandats dans plusieurs organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne (MB 11 décembre 2015) (modifiant les documents portant création de ...)
	Art. 1 Le présent décret est applicable aux OIP suivants :	Gestion journalière	Sont désignés par le Gouvernement pour un mandat aux conditions fixées par le livre II de l'AGW portant le Code de la Fonction publique wallonne		
1	Port autonome de Liège Loi du 21 juin 1937	Direction générale : A2 Directeur général AGW du 11 juillet 1996 fixant le cadre organique du personnel du Port autonome de Liège	Loi du 21 juin 1937 complétée par un art. 4 : Le directeur général est désigné Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux		
2	Port autonome de Charleroi				
3	Port autonome de Namur				

4	<p>Société régionale wallonne du logement</p> <p>Art. 77. A l'article 105, alinéa 1er, du Code¹⁹, les mots « assisté d'un directeur général adjoint » sont supprimés. Au même article, le deuxième alinéa est remplacé par l'alinéa suivant: « Le Gouvernement désigne le directeur général pour un mandat de cinq ans dont il fixe les conditions ».</p> <p>Décret modifiant le Code wallon du Logement du 15 mai 2003</p> <p>Art. 105. La Société est dirigée par un directeur général assisté d'un directeur général adjoint. Le directeur général et le directeur général adjoint sont désignés par le Gouvernement pour un mandat aux conditions fixées par le livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon portant le Code de la fonction publique wallonne. Le Cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux conformément à l'alinéa précédent.</p> <p>Code wallon du Logement, coordination officielle, 1^{er} janvier 2007</p> <p>Art. 9. Dans l'article 105, alinéa 2 du même Code, modifié par le décret du 23 novembre 2006 portant modification du Code wallon du Logement, les mots « ainsi que les inspecteurs généraux » sont insérés entre les mots « directeur général adjoint » et les mots « sont désignés ».</p> <p>Décret du 16 mai 2013 modifiant le Code wallon du Logement et de l'Habitat durable</p>	<p>Art. 105, al. 2 du décret du 29 octobre 1998 ; modifié par le décret du 18 mai 2000, 14 décembre 2000, 20 décembre 2001 et 15 mai 2003 est remplacé par :</p> <p>Le directeur général est désigné Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>	<p>Art. 12. Dans l'article 105 du Code wallon du Logement, l'alinéa 3, inséré par le décret-programme du 18 décembre 2003, est abrogé.</p>	<p>Art. 2. A l'article 105 du Code wallon du Logement et de l'Habitat durable, les modifications suivantes sont apportées :</p> <p>1° à l'alinéa 2, modifié par les décrets du 18 décembre 2003, du 23 novembre 2006 et du 16 mai 2013, les mots « et le directeur général adjoint ainsi que les inspecteurs généraux sont désignés » sont remplacés par les mots « est désigné »;</p> <p>2° l'alinéa 3, abrogé par le décret du 30 avril 2009, est rétabli dans la rédaction suivante :</p> <p>« Le directeur général adjoint et les inspecteurs généraux sont promus par avancement de grade aux conditions fixées par le titre III du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne. »</p>
---	--	---	--	---

<p>5</p> <p>Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi</p> <p>Décret du 6 mai 1999, art. 60</p>	<p>Art. 22. Le Gouvernement wallon nomme l'administrateur général de l'Office ainsi que l'administrateur général adjoint aux conditions qu'il fixe</p> <p>Décret du 6 mai 1999</p>	<p>L'art. 22 du décret du 6 mai 1999, modifié par le décret du 13 mars 2003 est remplacé par : L'administrateur général et l'administrateur général adjoint sont désignés</p> <p>Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>	<p>Art. 3. Dans l'article 19, § 1^{er}, 4^e, du décret du 6 mai 1999 relatif à l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi, remplacé par le décret du 10 mai 2012, le mot «adjoints» est inséré entre le mot «généraux» et le mot «responsables».</p> <p>Art. 4. Dans l'article 23, § 5, du même décret, le mot «adjoints» est inséré entre le mot «généraux» et les mots «ou à un ou plusieurs membres».</p> <p>Art. 5. Dans l'article 23bis, alinéa 2, du même décret, inséré par le décret du 10 mai 2012, les mots «de rang A2» sont remplacés par les mots «de rang A3».</p> <p>Art. 6. Dans l'article 23ter, alinéa 1^{er}, du même décret, inséré par le décret du 10 mai 2012, le mot «adjoints» est inséré entre le mot «généraux» et les mots «des Directions générales».</p> <p>Art. 7. Dans l'article 23quater, § 2, du même décret, inséré par le décret du 10 mai 2012 et modifié par le décret du 20 février 2014, le mot «adjoint» est inséré entre le mot «général» et les mots «est réputé».</p> <p>Art. 8. A l'article 23quinquies du même décret, inséré par le décret du 10 mai 2012, les modifications suivantes sont apportées : 10 au paragraphe 1^{er}, le mot «adjoints» est inséré entre le mot «généraux» et les mots «des pouvoirs»; 20 au paragraphe 2, le mot «adjoints» est inséré entre le mot «généraux» et les mots «des Directions générales».</p> <p>Art. 9. A l'article 23sexties du même décret, inséré par le décret du 10 mai 2012, les modifications suivantes sont apportées : 10 l'alinéa 2 est remplacé par ce qui suit :</p> <p>«Les directeurs généraux adjoints sont promus par avancement de grade aux conditions fixées par le titre II du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon portant le Code de la Fonction publique wallonne.»; 20 à l'alinéa 3, le mot «adjoint» est inséré entre les mots «général» et «de la Direction générale».</p>
---	--	---	---

6	<p>Institut scientifique de service public</p>	<p>Art. 4. L'Exécutif nomme le directeur général et les directeurs des sièges d'exploitation de l'Institut. Le directeur général assure la gestion journalière de l'Institut. Il est assisté par les directeurs des sièges d'exploitation Décret ISSEP 7 juin 1990</p>	<p>Art. 4, para 4 du décret du 7 juin 1990, modifié par les décrets du 22 janvier 1998 et du 9 avril 1998 est remplacé par :</p> <p>Le directeur général, le directeur général adjoint et les inspecteurs généraux sont désignés Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>	<p>Art. 4 Dans l'article 4 du décret du 7 juin 1990 portant création d'un Institut scientifique de Service public en Région wallonne, le paragraphe 4, remplacé par le décret-programme du 18 décembre 2003, est remplacé comme suit :</p> <p>« § 4. Le directeur général et le directeur général adjoint sont désignés par le Gouvernement pour un mandat aux conditions fixées par le Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon portant le Code de la Fonction publique wallonne.»</p>	<p>Art. 14. Dans l'article 4 du décret du 7 juin 1990 portant création d'un Institut scientifique de service public en Région wallonne (I.S.S.E.P), inséré par le décret du 30 avril 2009, le paragraphe 4 inséré par le décret du 9 avril 1998 et remplacé par le décret du 30 avril 2009 est remplacé par ce qui suit :</p> <p>« § 4. Le directeur général est désigné par le Gouvernement pour un mandat aux conditions fixées par le Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne. Le directeur général adjoint est promu par avancement de grade aux conditions fixées par le titre III du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne».</p>
7	<p>Agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité (APAQ-W) Décret du 19 décembre 2002, art. 19 - modifié une seconde fois par le décret du 27 mars 2014 (art. D.412 – Code de l'agriculture)</p>	<p>Art. 12. L'agence est dirigée par un directeur général assisté d'un directeur général adjoint Décret du 19 décembre 2002 (promotion de l'agriculture et du développement des produits agricoles de qualité)</p>	<p>L'art. 12 du décret du 19 décembre 2002 est complété par :</p> <p>Le directeur général et le directeur général adjoint sont désignés Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>	<p>Art. 5. Dans l'article 12 du décret du 19 décembre 2002 relatif à la promotion de l'agriculture et au développement des produits agricoles de qualité différenciée, l'alinéa 4, inséré par le décret-programme du 18 décembre 2003, est abrogé</p>	<p>Art. 12. L'article D. 370 du décret du 27 mars 2014 relatif au Code wallon de l'Agriculture est remplacé par ce qui suit :</p> <p>« Art. D. 370. Le directeur général est désigné par le Gouvernement pour un mandat aux conditions fixées par le Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne. Le directeur général adjoint est promu par avancement de grade aux conditions fixées par le titre III du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne. Le Gouvernement arrête les délégations de pouvoir qui sont accordées au directeur général et au directeur général adjoint. ».</p>

8	<p>Centre régional d'aide aux communes</p>	<p>Art. 7. §1er. La gestion du Centre est confiée conjointement aux fonctionnaires dirigeants, à savoir le directeur général, le 1er directeur général adjoint et le 2e directeur général adjoint</p> <p>Décret du 23 mars 1995</p>	<p>L'art. 7 para 2 du décret du 23 mars 1995, modifié par les décrets du 26 juin 1997, 22 janvier 1998 et 28 juin 2001 est remplacé par :</p> <p>Les fonctionnaires dirigeants sont désignés</p> <p>Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>	<p>Art. 6. Dans l'article 7 du décret du 23 mars 1995 portant création d'un Centre régional d'aide aux communes chargé d'assurer le suivi et le contrôle des plans de gestion des communes et des provinces et d'apporter son concours au maintien de l'équilibre financier des communes et des provinces de la Région wallonne, le paragraphe 2, alinéa 2, remplacé par le décret-programme du 18 décembre 2003, est abrogé</p>	<p>A l'article 7, § 2, du décret du 23 mars 1995 portant création d'un Centre régional d'aide aux communes [...], les modifications suivantes sont apportées :</p> <p>1 à l'alinéa 1^{er}, remplacé par le décret du 18 décembre 2003, les mots « Les fonctionnaires dirigeants sont désignés » sont remplacés par les mots « Le directeur général est désigné » ;</p> <p>2 l'alinéa 2, abrogé par le décret du 30 avril 2009 est rétabli dans la rédaction suivante : « Le 1^{er} directeur général adjoint et le 2^e directeur général adjoint sont promus par avancement de grade [...] »</p>
9	<p>Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées</p>	<p>Art. 40 L'Agence est dirigée par un administrateur général assisté d'un administrateur général adjoint, nommés tous deux par le Gouvernement</p> <p>Décret du 6 avril 1995</p>	<p>L'art. 40 du décret du 6 avril 1995, modifié par le décret du 22 janvier 1998 est remplacé par :</p> <p>L'administrateur général et l'administrateur général adjoint sont désignés</p> <p>Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>	<p>Art. 7. Dans l'article 40 du décret du 6 avril 1995 relatif à l'intégration des personnes handicapées, l'alinéa 2, remplacé par le décret-programme du 18 décembre 2003, est abrogé.</p>	
	<p>Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles²⁰</p> <p>Décret du 3 décembre 2015 (MB 14 décembre 2015)</p>	<p>Art. 78 La gestion journalière de l'Agence est assurée par un administrateur général, assisté d'un administrateur général adjoint et des inspecteurs généraux responsables de branches, chacun pour la branche qui le concerne.</p> <p>L'administrateur général et l'administrateur général adjoint sont désignés par le Gouvernement pour un mandat de rang A2 [...].</p> <p>Décret du 3 décembre 2015</p>			

10	<p>(... - Décret du 13 mars 2003, art. 9)²¹</p>				
11	<p>Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers Décret du 1^{er} avril 2004, art. 3</p>	<p>Art. 11. L'Agence est dirigée par un directeur général, assisté d'un inspecteur général, nommés par le Gouvernement. Décret du 2 avril 1998</p>	<p>L'art. 11, alinéa 1^{er}, décret du 2 avril 1998 est remplacé par : Le directeur général et l'inspecteur général sont désignés Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>	<p>Art. 8. Dans l'article 11 du décret du 2 avril 1998 créant l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, l'alinéa 2, remplacé par le décret-programme du 18 décembre 2003, est abrogé.</p>	<p>Art. 13. L'article 11 du décret du 2 avril 1998 créant l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers, modifié en dernier lieu par le décret du 11 décembre 2014, est remplacé par ce qui suit : « Art. 11. L'Agence est dirigée par un administrateur général de rang A2 assisté de deux directeurs généraux de rang A3. L'administrateur général est nommé par le Gouvernement, pour un mandat aux conditions fixées par le Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne. Les directeurs généraux sont promus par avancement de grade aux conditions fixées par le titre III du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne. Le Gouvernement arrête les délégations de pouvoir qui sont accordées aux fonctionnaires dirigeants, sans préjudice des compétences réservées au conseil d'administration. ».</p>

12	<p>Agence wallonne des télécommunications Décret du 25 février 1999, art. 13, para 2</p>	<p>Art. 8. §1er. Les délibérations du conseil d'administration sont préparées et exécutées par le président du conseil d'administration, lequel assure la direction générale de l'Agence. L'administrateur général assure la gestion journalière. §2. Le président du conseil d'administration est nommé par le Gouvernement pour un terme de six ans renouvelable. L'administrateur général est nommé par le Gouvernement pour un terme de six ans renouvelable, parmi le personnel de l'Agence.</p>	<p>L'art. 8, para 2, alinéa 2 du décret du 25 février 1999 est remplacé par :</p> <p>Le président et l'administrateur général sont désignés</p> <p>Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>	<p>Art. 9. Dans l'article 8 du décret du 25 février 1999 créant l'Agence wallonne des Télécommunications, le paragraphe 2, alinéa 3, remplacé par le décret-programme du 18 décembre 2003, est abrogé.</p>	
13	<p>Institut du patrimoine wallon CWATUP, art. 229</p>	<p>Art. 225. L'administrateur général et son adjoint sont désignés par le Gouvernement aux conditions qu'il fixe. Le Gouvernement peut déléguer les pouvoirs de gestion journalière à l'administrateur général et, en son absence, à l'administrateur général adjoint.</p>	<p>L'art. 225, alinéa 1^{er} du décret du 1^{er} avril 1999 (protection et conservation du patrimoine) est remplacé par :</p> <p>L'administrateur général et l'administrateur général adjoint sont désignés</p> <p>Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>		<p>Art. 15. L'article 225 du Code wallon de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme, du Patrimoine et de l'Energie, modifié par le décret du 1^{er} avril 1999 et remplacé par le décret du 18 décembre 2003, est remplacé par ce qui suit :</p> <p>« Art. 225. L'administrateur général est désigné par le Gouvernement pour un mandat aux conditions fixées par le Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne.</p> <p>Le Gouvernement arrête les délégations de pouvoir qui sont accordées à l'administrateur général.</p> <p>L'administrateur général adjoint est promu par avancement de grade aux conditions fixées par le titre III du Livre II de l'arrêté du 18 décembre 2003 du Gouvernement wallon portant le Code de la Fonction publique wallonne. ».</p>

14	Port autonome du Centre et de l'Ouest Décret du 1 ^{er} avril 1999, art. 19, para 2				
15	Le Commissariat général au tourisme Décret du 27 mai 2004, art. 53	Art. 6. La gestion journalière est assurée par le commissaire général au tourisme et, en son absence, par le commissaire général adjoint. Le commissaire général et le commissaire général adjoint sont désignés par le Gouvernement pour un mandat aux conditions fixées par le livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon portant le Code de la fonction publique wallonne. Décret du 27 mai 2004	Art. 6. Dans l'article 6 du décret du 27 mai 2004 relatif à l'organisation du tourisme, modifié par le décret du 23 octobre 2008, l'alinéa 3 est abrogé.		
16	Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique Décret du 4 décembre 2003, art. 18	Art. 14. § 1 ^{er} . L'Institut est dirigé par un administrateur général, nommé pour un mandat dont la durée est de cinq ans, selon les dispositions arrêtées par le Gouvernement. Décret du 4 décembre 2003	Art. 11. Dans l'article 14 du décret du 4 décembre 2003 relatif à la création de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, le paragraphe 1 ^{er} , remplacé par le décret-programme du 18 décembre 2003, est remplacé par ce qui suit : « § 1 ^{er} . Le Gouvernement désigne l'administrateur général pour un mandat aux conditions fixées par le Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon portant le Code de la Fonction publique wallonne. »	Art. 16. Dans l'article 14 du décret du 4 décembre 2003 relatif à la création de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, remplacé par le décret du 30 avril 2009, le paragraphe 1 ^{er} est remplacé par ce qui suit : « § 1 ^{er} . Le Gouvernement désigne l'administrateur général selon les modalités qu'il détermine. ».	
16	Centre wallon de recherches agronomiques Décret du 3 juillet 2003, art. 13	Art. 5. Le Centre est dirigé par un directeur général assisté d'un directeur général adjoint. Décret du 3 juillet 2003, art. 5	L'art. 5, alinéa 1 ^{er} du décret du 3 juillet 2003 est remplacé par : Le directeur général et le directeur général adjoint sont désignés Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux	Art. 10. Dans l'article 5 du décret du 3 juillet 2003 créant le Centre wallon de Recherches agronomiques et le Comité d'Orientation et d'Évaluation de Recherches agronomiques, l'alinéa 2, remplacé par le décret-programme du 18 décembre 2003, est abrogé .	

17	<p>Centre régional de soins psychiatriques « Les Marronniers » Décret du 30 avril 2009, art. 40</p>	<p>Art. 18. L'hôpital psychiatrique et la maison de soins psychiatriques sont respectivement dirigés par un directeur nommé par le Gouvernement.</p> <p>Le directeur de l'hôpital psychiatrique et le directeur de la maison de soins psychiatriques sont nommés pour un mandat de cinq ans. Le mandat est renouvelable.</p> <p>Le Gouvernement fixe les conditions de nomination, le statut administratif et le statut pécuniaire du directeur de l'hôpital psychiatrique et du directeur de la maison de soins psychiatriques.</p>	<p>Les alinéas 2, 3 et 4, de l'art. 18 du décret du 6 avril 1995, modifié par les décrets du 22 janvier 1998 et du 13 mars 2003 sont remplacés par :</p> <p>Le directeur de l'hôpital psychiatrique et le directeur de la maison de soins psychiatriques sont désignés</p> <p>Le cas échéant, le Gouvernement désigne le ou les autres fonctionnaires généraux</p>	<p>Art. 13. Dans l'article 18 du décret du 6 avril 1995 relatif à la gestion des hôpitaux psychiatriques de la Région, l'alinéa 3, remplacé par le décret-programme du 18 décembre 2003, est abrogé</p>	
18	<p>Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises Décret du 17 juillet 2003</p>	<p>Art. 11. L'administrateur général et l'administrateur général adjoint sont désignés dans le cadre d'un mandat de cinq ans dont les conditions sont arrêtées par le Gouvernement.</p> <p>Art. 12 § 1^{er}. L'administrateur général exécute les décisions du comité de gestion et lui rend compte trimestriellement de l'exécution de celles-ci. Il assume la gestion journalière pour toutes les missions qui sont confiées à l'institut par le présent décret.</p>			<p>Art. 10. L'article 11 du décret du 17 juillet 2003 portant constitution d'un Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises, modifié par le décret du 30 mai 2013 est remplacé par ce qui suit :</p> <p>« Art. 11. L'administrateur général est désigné par le Gouvernement pour un mandat d'une durée de cinq ans aux conditions fixées par le titre II du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne.</p> <p>L'administrateur général adjoint est promu par avancement de grade aux conditions fixées par le titre III du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne.</p>

19	<p>Commissariat général au tourisme Décret du 30 avril 2009, art.1^{er}, 2^e</p>			<p>Art. 11. A l'article 7D du Code wallon du Tourisme, les modifications suivantes sont apportées : 1o à l'alinéa 2, les mots « et le commissaire général adjoint sont désignés » sont remplacés par les mots « est désigné »; 2o l'alinéa 3 est remplacé par ce qui suit : « Le commissaire général adjoint est promu par avancement de grade aux conditions fixées par le titre III du Livre II de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne. »; 3o il est complété par un alinéa rédigé comme suit : « Le Gouvernement arrête les délégations de pouvoir accordées au commissaire général au tourisme et, sur délégation expresse ou en cas d'incapacité de celui-ci, au commissaire général adjoint. ».</p>
----	--	--	--	--

(5) Extrait du Code de la fonction publique wallonne : contrat d'administration et contrat d'objectifs

Section 5 (Contrat d'administration – AGW du 7 mai 2015, art. 2) et contrat d'objectifs

Art. 346. (§1er. Un contrat d'administration est établi pour les services du Gouvernement et pour chaque organisme conformément à l'article 346/2. Le contrat d'administration incluant une planification stratégique à cinq ans comprend au minimum:

- 1° une description des missions;
- 2° une analyse de l'environnement et des principaux acteurs;
- 4° les objectifs stratégiques et opérationnels;
- 5° les projets stratégiques;
- 6° l'affectation des moyens budgétaires et des ressources logistiques et liées aux technologies de l'information et de la communication;
- 7° les modalités de fonctionnement entre le Gouvernement et les services du Gouvernement ou l'organisme;
- 8° les modalités de communication externe;
- 9° les plans de personnel et les organigrammes visés à l'article 11 de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne seront annexés au contrat d'administration.

Le Comité stratégique s'appuie sur le vademecum adopté par le Gouvernement wallon pour rédiger le contrat d'administration. – AGW du 7 mai 2015, art. 3)

(Art. 346/1. §1^{er}. Dans les six mois de la désignation des mandataires des rangs A1 et A2, le Comité stratégique transmet un projet de contrat d'administration au Gouvernement.

§2. Le Gouvernement et le Comité stratégique négocient le projet de contrat d'administration.

§3. Dans les douze mois de la désignation des mandataires, le Gouvernement adopte le contrat d'administration.

Art. 346/2. Chaque année, après le vote du budget par le Parlement, le Comité stratégique transmet un rapport de suivi du contrat d'administration au Gouvernement par l'intermédiaire du Ministre de la Fonction publique. Ce rapport présente:

- 1° l'évolution de l'atteinte des objectifs et des projets stratégiques;
- 2° les nouveaux risques identifiés par rapport à la mise en œuvre du contrat;
- 3° les propositions de modification du contrat d'administration. Le rapport assure la cohérence entre le contenu du contrat d'administration et le budget voté pour l'année.

Art. 346/3. Le Gouvernement et le Comité stratégique, à la demande d'une des deux parties, peuvent modifier le contrat d'administration selon une procédure fixée dans le vademecum. Un délai minimum de six mois doit s'écouler entre deux modifications.

Art. 346/4. Le contrat d'administration prend fin par la conclusion d'un nouveau contrat d'administration selon la procédure visée à l'article 346/1.

Au plus tard six mois avant l'expiration du contrat d'administration, le Comité stratégique soumet au Gouvernement son évaluation du contrat et de sa mise en œuvre. Il y joint ses recommandations pour l'établissement du prochain contrat d'administration.

Art. 346/5. S'agissant des organismes d'intérêt public de la catégorie A au sens de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, pour la lecture des articles 346 à 346/4, par « Comité stratégique », il faut entendre « le ou les fonctionnaires dirigeants », et pour la lecture de l'article 346/2, alinéa 1er, par « Ministre de la Fonction publique », il faut entendre « le ou les Ministres fonctionnellement compétents ». Les organismes d'intérêt public de la catégorie B au sens de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public

sont dispensés de l'établissement d'un contrat d'administration. Dans les six mois qui suivent leur désignation, les mandataires des organismes d'intérêt public de la catégorie B établissent un plan d'administration, en lien avec le plan d'entreprise de l'organisme, qui décrit les activités et projets concrétisant les objectifs du contrat de gestion. Le plan d'administration est valable pour une durée de deux ans; il est approuvé par l'organe de gestion, puis par le Gouvernement.

Art. 346/6. Les mandataires nommés à titre temporaire dans un emploi d'inspecteur général rédigent un contrat d'objectifs. Le contrat d'objectifs met en œuvre la lettre de mission et s'inscrit dans le cadre du contrat d'administration. L'inspecteur général établit le contrat d'objectifs dans les trois mois de sa désignation. Le contrat d'objectifs est approuvé par le supérieur hiérarchique, après concertation au sein du Comité de direction.

Le contrat d'objectifs est établi sur la base d'un modèle adopté par le Gouvernement, sur proposition du Collège des fonctionnaires généraux dirigeants. Le contrat d'objectifs est un document synthétique établi sur la base d'éléments mesurables.

Le contrat d'objectifs est réexaminé et, le cas échéant, adapté dans les trois mois de toute modification du contrat d'administration.

En cas de désaccord entre le supérieur hiérarchique et l'inspecteur général sur le contenu du projet de contrat d'objectifs, le ou les Ministres fonctionnels adoptent définitivement le contrat d'objectifs. À défaut d'accord, le dossier est évoqué au Gouvernement.

Chaque année, après le vote du budget au Parlement, l'inspecteur général transmet un rapport de suivi du contrat d'objectifs au supérieur hiérarchique. – AGW du 7 mai 2015, art. 4)

Art. 347. Lorsque les éléments de la lettre de mission visés à l'article 342, §3, 2°, 3° et 4° sont modifiés, le (contrat d'administration – AGW du 7 mai 2015, art. 5, 1°) ou le contrat d'objectifs est revu conformément à la procédure prévue (respectivement par les articles 346/1 et 346/6. – AGW du 7 mai 2015, art. 5, 2°)

Lorsque l'évaluation du mandataire a été réalisée conformément à l'article 356, le (contrat d'administration – AGW du 7 mai 2015, art. 5, 1°) ou le contrat d'objectifs peut être revu à la demande du Gouvernement, conformément à la procédure prévue (respectivement par les articles 346/1 et 346/6. – AGW du 7 mai 2015, art. 5, 2°) Le mandataire peut demander à revoir le (contrat d'administration – AGW du 7 mai 2015, art. 5, 3°) ou le contrat d'objectifs lorsque les moyens budgétaires et les ressources humaines attribués ou d'autres éléments substantiels de la lettre de mission sont modifiés significativement. La révision ((...) – AGW du 7 mai 2015, art. 5, 3°) du contrat se fait conformément à la procédure prévue (respectivement par les articles 346/1 et 346/6. – AGW du 7 mai 2015, art. 5, 2°)

Chapitre III Durée du mandat

Art. 348. Les mandats viennent à échéance le 31 décembre de l'année au cours de laquelle est intervenue la prestation de serment des membres d'un nouveau Gouvernement faisant directement suite au renouvellement du Parlement. Le mandataire cesse de plein droit d'exercer ses fonctions à l'échéance ainsi fixée.

(6) Extrait de l'arrêté mandat de la Communauté française: contrat d'administration et contrat d'objectifs

«Section 7.- Contrat d'administration et contrat d'objectifs

Article 20. - § 1^{er}. Un contrat d'administration est établi pour le Ministère de la Communauté française.

Le contrat d'administration aborde tant les aspects transversaux que les aspects sectoriels de la gestion des missions du Ministère.

Le contrat d'administration inclut une planification stratégique à 5 ans.

Il contient au moins les éléments suivants :

- les principales missions, la vision et les valeurs du Ministère de la Communauté française ;
- les principales missions et la vision de chaque Administration générale et du Secrétariat général;
- les objectifs stratégiques et opérationnels, transversaux et sectoriels ;
- les indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels transversaux et sectoriels pour ceux des objectifs pour lesquels un indicateur se justifie;
- les ressources humaines, budgétaires et informatiques nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, transversaux et sectoriels;
- la répartition des responsabilités liées à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels transversaux et sectoriels;
- les modalités de collaboration entre le Gouvernement de la Communauté française et les services de son administration.

Pour déterminer les objectifs stratégiques et opérationnels du contrat d'administration, il convient notamment de se baser sur les éléments suivants :

- une analyse des risques ;
- une analyse de l'environnement et des parties prenantes ;
- le cadre budgétaire fixé par le Gouvernement ;
- la Déclaration de Politique Communautaire ;
- les lettres de mission des mandataires signataires.

Le contrat d'administration prend fin lors de la conclusion d'un nouveau contrat d'administration.

§ 2. Le contrat est conclu sur base d'un projet établi par le Comité de direction du Ministère, élargi aux mandataires de rang 16, et en concertation avec l'ensemble des autres fonctionnaires généraux.

Le Comité de direction s'appuie sur le vade-mecum adopté par le Gouvernement pour rédiger le projet de contrat d'administration. Les Administrateurs généraux et les Directeurs généraux compétents se concertent avec les Ministres fonctionnel(s) ou leurs délégués pour l'élaboration des objectifs stratégiques et opérationnels sectoriels qui concernent les matières dont ils ont la responsabilité. Le Secrétaire général, le Ministre-Président, le Ministre du Budget et le Ministre de la Fonction publique ou leurs délégués sont associés à ces concertations pour assurer la cohérence entre les objectifs sectoriels et transversaux.

Le projet de contrat est adressé au Gouvernement dans les 4 mois de la désignation des mandataires de rang 17, 16+ et 16 du Ministère.

Le Gouvernement et le Comité de direction négocient le projet de contrat d'administration.

Le contrat est conclu dans les 4 mois de l'envoi du projet au Gouvernement.

En cas de désaccord entre le Comité de direction et le Gouvernement à l'expiration du délai visé à l'alinéa précédent, le Gouvernement adopte définitivement le contrat d'administration.

§ 3. Pendant sa durée, le contrat peut être modifié, sur demande du Gouvernement ou du Comité de direction. Un délai minimum de six mois doit s'écouler entre chaque modification.

Les Administrateurs généraux et les Directeurs-généraux compétents se concertent avec les Ministres fonctionnel(s) ou leurs délégués pour l'élaboration des objectifs stratégiques et opérationnels sectoriels qui concernent les matières dont ils ont la responsabilité. Le Secrétaire général, le Ministre-Président, le Ministre du Budget et le Ministre de la Fonction publique ou leurs délégués sont associés à ces concertations pour assurer la cohérence entre les objectifs sectoriels et transversaux.

La (ou les) modification(s) du contrat d'administration est (sont) négociée(s) entre le Gouvernement et le Comité de direction. Dans cette hypothèse, le contrat d'administration est, le cas échéant, adapté dans le mois qui suit la réception de la demande.

§ 4. A la demande du Gouvernement ou du Comité de direction, le contrat d'administration peut être modifié avant l'échéance du délai de six mois visé au paragraphe précédent en cas d'urgence, spécialement motivée et dont la survenance n'était pas prévisible lors de la conclusion ou de la précédente modification du contrat d'administration.

La (ou les) modification(s) du contrat d'administration est (sont) négociée(s) entre le Gouvernement et le Comité de direction. Dans cette hypothèse, le contrat d'administration est, le cas échéant, adapté dans le mois qui suit la réception de la demande

§ 5. Chaque année, après le vote du budget au Parlement, le Comité de direction transmet un rapport de suivi du contrat d'administration au Gouvernement par l'intermédiaire du Ministre de la Fonction publique.

Ce rapport présente :

- 1° l'évolution de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- 2° les nouveaux risques identifiés par rapport à la mise en oeuvre du contrat d'administration ;
- 3° les éventuelles propositions de modification du contrat d'administration.

Le rapport assure la cohérence entre le contenu du contrat d'administration et le budget voté pour l'année.

§ 6. Quatre mois avant la fin de la législature, le Comité de direction du Ministère, élargi aux mandataires de rang 16 et en concertation avec l'ensemble des autres fonctionnaires généraux, établit un rapport d'évaluation du contrat et des enjeux futurs et l'adresse au Gouvernement.

recevabilité des candidatures						
Globalement la procédure d'introduction de mon dossier s'est bien déroulée	<input type="radio"/>					

Vos commentaires éventuels concernant la procédure d'introduction du dossier de candidature

Votre avis sur le concours d'accès au cycle de formation via le test informatisé de jugement situationnel (SJT)

■ 2. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout	Impossible de choisir
Les compétences sous-jacentes mesurées par le test SJT permettent de prévoir comment les candidats fonctionneront dans des situations similaires dans leur fonction ultérieure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le test SJT est ergonomique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le test SJT permet de juger mes capacités à suivre la formation (Executive Master en Management Public)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La durée du test SJT est suffisante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le test SJT permet de juger mes capacités à exercer une fonction de mandataire public	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selon moi, le test SJT s'apparente à une loterie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vos commentaires éventuels concernant sur le concours d'accès et la procédure de test informatisé de jugement situationnel

■ 3. Pour quelles compétences estimez-vous qu'il y a un décalage entre votre perception de maîtrise de la compétence et le score obtenu pour cette compétence ?

Le test SJT mesure 7 compétences. Suite au test, vous avez reçu un courrier mentionnant votre score global et celui obtenu pour chacune des compétences. Nous souhaiterions mesurer l'adéquation entre votre perception et l'évaluation de ces compétences par le SJT. Plusieurs réponses possibles.

- L'accompagnement du développement de collaborateurs
- L'organisation du travail
- Le conseil et le développement de relations de confiance
- Le travail en équipe
- L'intégration de l'information

- La fiabilité, l'intégrité
- L'atteinte des objectifs
- L'ensemble des compétences (le score global)
- Aucune
- Ne sais pas/plus/sans avis

Vos commentaires éventuels concernant le système de cotation du concours d'accès (SJT)

■ 4. Combien de temps avez-vous consacré à la préparation du concours ?

- Je n'ai pas consacré de temps à la préparation
- Quelques heures / moins d'un jour de préparation
- Plusieurs jours de préparation

■ 5. Quelle était votre motivation première à participer à la procédure de sélection des mandataires de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la législature 2014-2019 ?

*Nous nous intéressons ici à la **raison principale** pour laquelle vous avez décidé d'introduire un dossier de candidature au processus de sélection des mandataires*

- Pouvoir postuler à un poste de mandataire public
- Suivre une formation
- Tester une procédure de sélection
- Autre, précisez :

■ 6. Quel est le domaine de spécialisation du plus haut diplôme que vous avez obtenu ?

- Sciences et technologies
- Sciences médicales
- Sciences humaines
- Autres, précisez :

■ 7. Au moment du dépôt de candidature, travailliez-vous pour une administration publique ou pour une entreprise privée ?

- Administration publique
- Entreprise privée

■ 8. Au moment du dépôt de candidature, combien de personnes supervisiez-vous ?

Nombre de personnes:

Si vous avez des commentaires à propos de la sélection des mandataires et le recrutement à la formation (Executive Master), ils sont les bienvenus ci-dessous !

ETAPE 2 : le Certificat interuniversitaire d'Executive Master en management public

*Vous avez suivi la formation du certificat interuniversitaire d'Executive Master en management public
Nous aimerions avoir votre perception sur cette formation sous ses différents aspects : modalités et contenu.*

Votre avis sur les modalités de la formation (le Certificat interuniversitaire)

■ 9. Globalement, dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou insatisfait des éléments suivants du Certificat interuniversitaire ?

	Totalement satisfait	Satisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Pas satisfait	Totalement insatisfait	Impossible de choisir
La qualité de l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité des intervenants académiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité des intervenants extérieurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité des coordinateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité de la coordination EAP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité de la coordination INEMAP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La durée de la formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité des supports de cours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité des locaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'organisation en cours de jour/cours du soir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le nombre d'heures par module/séance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité de la formation d'une manière générale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vos commentaires éventuels concernant les modalités de la formation (le Certificat interuniversitaire)

Votre avis sur le contenu de la formation (le Certificat interuniversitaire)

■ 10. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout	Impossible de choisir
Je suis satisfait(e) de la formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formation m'a permis d'acquérir de nouvelles connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'utilise la formation dans ma pratique professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formation a augmenté mes compétences managériales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

■ 11. Parmi les cours de l'Executive Master, quels sont ceux qui vous sont utiles dans votre pratique professionnelle ?

Cochez les cours de l'Executive Master qui vous sont utiles dans votre pratique professionnelle. Plusieurs réponses possibles.

Séquence 1 : Gouvernance et gestion publique dans le contexte européen

- Ethique et management public
- De la gestion stratégique au management opérationnel
- Entités fédérées au sein de l'Union européenne

Séquence 2 : Organisation et management de la performance et de la qualité

- Organisation du travail et gestion du processus
- Gestion de la performance et de la qualité
- E-gouvernement
- Evaluation des politiques publiques

Séquence 3 : Contrôle des ressources et gestion des risques

- Gestion et contrôle des ressources financières
- Contrôle interne et gestion des risques
- Connaissances de base de la loi et marchés publics
- Gestion des ressources et développement durable

Séquence 4 : Gestion et développement des ressources humaines

- Gestion stratégique des RH
- Outils et méthodes RH
- Relations collectives de travail et politique de prévention et de protection des travailleurs
- Processus de communication interne

Séquence 5 : Pilotage du changement

- Gestion stratégique du changement
- Pilotage des aspects humains

Séquence 6 : Leadership et développement personnel

- Leadership du fonctionnaire dirigeant

Modules complémentaires et séminaires

- Pilotage d'un portefeuille de projets
- Les autres modules complémentaires
- Les séminaires de développement personnel

■ 12. Parmi les cours de l'Executive Master, quels sont ceux qui vous ont permis d'améliorer vos

Les intervenants maîtrisaient leur sujet	<input type="radio"/>					
Les intervenants ont fait preuve de qualité pédagogique	<input type="radio"/>					
Le contenu des modules était adapté aux besoins d'un futur mandataire	<input type="radio"/>					
Les choix d'étude de cas pour le mémoire étaient pertinents	<input type="radio"/>					
La réalisation d'un mémoire complétait utilement la formation	<input type="radio"/>					
Les choix des cas/illustrations/exemples étaient adéquats	<input type="radio"/>					
Les supports de cours étaient de qualité	<input type="radio"/>					
La formation était interactive	<input type="radio"/>					
L'épreuve finale était pertinente	<input type="radio"/>					
La possibilité d'obtenir une dispense à certains cours était pertinente	<input type="radio"/>					

Vos commentaires éventuels concernant l'organisation pédagogique de la formation (le Certificat interuniversitaire)

Si vous avez des commentaires à propos de l'Executive Master du certificat interuniversitaire en management public, ils sont les bienvenus ci-dessous !

ETAPE 3 : la délivrance du CMP, l'épreuve finale de fin de cycle pour les titulaires du Certificat interuniversitaire

*Les candidats ayant réussi l'Executive Master en management public peuvent présenter une épreuve orale devant un jury. Cette épreuve, organisée par le SELOR, a pour but d'évaluer les aptitudes requises à l'exercice d'une fonction de management.
L'Ecole d'administration publique délivre le Certificat de management public à tous les lauréats ayant réussi l'examen de fin de cycle.
Les candidats ayant réussi l'examen ne font l'objet d'aucun classement et ne se voient attribuer aucune mention. Les candidats n'ayant pas réussi l'examen peuvent le représenter au plus tôt un an après la date de l'examen.*

Nous aimerions avoir votre perception sur cette épreuve finale aboutissant à l'obtention du Certificat en management public .

■ 14. Avez-vous présenté l'épreuve orale organisée par le SELOR en vue de l'obtention du Certificat en Management Public?

- Oui
 Non. Pour quelle raison?

■ 15. Combien de fois avez-vous présenté l'épreuve finale ?

Nombre de fois:

■ 16. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'épreuve finale pour l'obtention du Certificat en management public ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout	Sans objet/ Je n'ai passé l'épreuve finale
La composition du jury était adéquate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres du jury étaient de qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le degré de difficulté de l'épreuve finale était adéquat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les questions posées étaient pertinentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'épreuve était en adéquation avec les exigences du métier de futur mandataire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les exigences de l'épreuve étaient cohérentes avec les exigences de la formation (Executive Master)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le choix d'une épreuve orale est pertinent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est pertinent de ne pas attribuer de mention	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est pertinent de ne pas faire de classement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est pertinent de pouvoir passer l'épreuve autant de fois que nécessaire pour la réussir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le choix de passer par l'opérateur SELOR était pertinent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prestations de SELOR étaient de qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

■ 17. Pour quelles compétences estimez-vous qu'il y a décalage entre votre perception de maîtrise de la compétence et les résultats obtenus pour ces compétences ?

Suite à l'épreuve orale, vous avez reçu une information relative à vos résultats pour chacune des compétences. Nous souhaiterions mesurer l'adéquation entre votre perception et l'évaluation de ces compétences lors de l'épreuve finale. Plusieurs réponses possibles.

- 1- Vision stratégique
 2- Capacité à décider
 3- Gestion d'équipe
 4- Communiquer
 Aucune
 Ne sais pas/plus/sans avis

Je peux appliquer les principes de la formation sans contraintes	<input type="radio"/>					
Les relations avec les cabinets me permettent de réaliser mes objectifs	<input type="radio"/>					
Avoir suivi la formation est utile dans ma fonction managériale	<input type="radio"/>					

Vos commentaires éventuels relatifs aux facteurs favorables ou défavorables dans l'accomplissement de votre fonction de mandataire

Vos commentaires éventuels concernant le processus de désignation des mandataires

Votre avis concernant l'atteinte des objectifs poursuivis par la réforme des mandats

21. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout	Impossible de choisir
Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'augmenter la performance et l'efficacité de l'administration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'améliorer les relations Exécutif/Administration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'objectiver le recrutement des hauts fonctionnaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le processus mis en place par la réforme des mandats permet de responsabiliser les hauts fonctionnaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les exigences de la lettre de mission sont en adéquation avec les exigences de l'épreuve finale du CMP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'améliorer les compétences de l'administration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le processus mis en place par la réforme des mandats permet d'augmenter les qualifications en management des hauts fonctionnaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Votre avis concernant le processus mis en place par la réforme des mandats

■ **22. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes ?**

	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout	Impossible de choisir
Le processus mis en place par la réforme des mandats est de qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le processus mis en place par la réforme des mandats doit être poursuivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est pertinent de devoir suivre une formation avant la sélection comme mandataire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est pertinent de passer par un certificat interuniversitaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les différents opérateurs agissent en cohérence (EAP/SELOR/Universités)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le partenariat EAP/SELOR/universités est pertinent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est nécessaire d'organiser une formation continuée pour les hauts fonctionnaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si vous avez des commentaires à propos du processus mis en œuvre dans le cadre de la réforme des mandats, ils sont les bienvenus ci-dessous !

**Nous vous remercions pour votre participation à cette enquête !
Pour valider votre questionnaire, veuillez cliquer sur le bouton ENVOYER.**

[Mentions légales](#)

(8) Programme de sélection

CERTIFICAT DE MANAGEMENT PUBLIC
Programme du concours de sélection pour participer à la formation
au Certificat interuniversitaire d'Executive Master en management public

Nombre maximum de participants

Vu les arrêtés du 20 septembre 2012 du Gouvernement wallon et de la Communauté française réformant pour le premier et instaurant pour le second le régime de mandats des fonctionnaires généraux des services du Gouvernement wallon ou de la Communauté française et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne ou relevant du Comité de secteur XVII pour la Communauté française,

Vu la décision des Gouvernement wallon et de la Communauté française du 18 octobre 2012 fixant à 70 le nombre de participants aux deux premiers cycles de la formation interuniversitaire requise pour l'obtention du certificat de management public ;

Vu la décision des Gouvernement wallon et de la Communauté française du 18 octobre 2012 approuvant le programme du concours d'admission à la formation interuniversitaire requise pour l'obtention du certificat de management public ;

En tant qu'il conditionne la délivrance du Certificat de management public, le Certificat interuniversitaire d'Executive master en management public est accessible à un nombre de 70 participants maximum.

Si le nombre de candidats, après vérification de la recevabilité des candidatures par Selor excède les 70 personnes, les candidats présentent un concours.

Épreuve du concours

L'épreuve consiste en une analyse critique par écrit de situations pratiques.

Les candidats sont soumis à un test informatisé de jugement situationnel (SJT) qui a été spécialement développé par SELOR.

Le SJT demande aux candidats d'analyser de l'information (dont le contexte complexe varie) et de choisir une stratégie appropriée (réaction, décision ou toute autre forme d'action pertinente).

Ce test mesure les compétences minimales requises pour accéder à la formation au Certificat interuniversitaire d'Executive Master en management public :

- accompagner le développement des collaborateurs ;
- organiser : définir des objectifs de manière proactive, étayer des plans d'action de manière minutieuse et y impliquer les bonnes ressources, dans les délais disponibles ;
- conseiller : fournir des conseils à ses interlocuteurs et développer avec eux une relation de confiance basée sur son expertise ;

- travailler en équipe : créer et améliorer l'esprit d'équipe en partageant ses avis et ses idées et en contribuant à la résolution de conflits entre collègues ;
- intégrer l'information : établir des liens entre diverses données, concevoir des alternatives et tirer des conclusions adéquates ;
- faire preuve de fiabilité : agir de manière intègre, respecter la confidentialité et les engagements et éviter toute forme de partialité ;
- atteindre les objectifs : s'impliquer et démontrer de la volonté et de l'ambition afin de générer des résultats et assumer la responsabilité de la qualité des actions entreprises.

Les réponses des candidats à un large éventail de situations professionnelles et les compétences sous-jacentes qui sont mesurées permettent de prévoir comment les candidats fonctionneront dans des situations similaires dans leur fonction ultérieure.

[[

Le SJT traduit les résultats sous forme de score attribué en fonction de la pertinence des choix.

L'épreuve dure environ 150 minutes.

▪ Critères de réussite

Seuls les 70 premiers lauréats obtiennent le droit de participer à la formation en vue de l'obtention du Certificat de management public.

Si deux ou plusieurs lauréats sont classés ex æquo au rang correspondant à ce nombre, ils sont tous admis à participer à la formation.

Une note est attribuée aux candidats pour chacune des sept compétences reprises dans la rubrique « Épreuve du concours ».

Echouent au test les candidats qui n'obtiennent pas une note de 10/20 de moyenne.

▪ Conséquences en cas de fraude

Toute fraude entraîne l'exclusion du concours du candidat.

▪ Modalités pratiques

Les candidats absents à l'épreuve ne seront pas retenus.

(9) Programme de l'Executive master

Ecole d'administration publique commune
à la Communauté française et à la Région wallonne



PROGRAMME DU CERTIFICAT
INTERUNIVERSITAIRE D'EXECUTIVE MASTER
EN MANAGEMENT PUBLIC :

FORMATION PREALABLE
A LA DELIVRANCE
DU CERTIFICAT EN MANAGEMENT PUBLIC

OBJECTIFS, STRUCTURE ET
CONTENU DU PROGRAMME



- Gérer et contrôler l'allocation et l'utilisation des autres ressources affectées aux missions de son entité, notamment dans une perspective de développement durable.
- Contrôler les processus internes notamment par l'analyse et la gestion des différentes catégories de risque.
- Connaître l'essentiel du droit des marchés publics dans la perspective de la gestion efficiente et éthique de son entité
- Maîtriser la gestion des ressources humaines de son entité dans les aspects suivants :
 - ✓ le statut et la carrière administrative ;
 - ✓ la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
 - ✓ le recrutement et la sélection ;
 - ✓ la gestion des carrières ;
 - ✓ la formation et le développement du personnel ;
 - ✓ l'évaluation individuelle des membres du personnel ;
 - ✓ le *knowledge management* et le transfert d'expertise ;
- Maîtriser l'organisation des relations collectives de travail avec les représentants des organisations syndicales.
- Veiller à la bonne mise en œuvre de la politique de prévention et du bien-être des travailleurs.
- Piloter le changement dans son entité, en lien avec la stratégie de l'organisation, par la mise en place de démarches concrètes d'accompagnement ;
- Pratiquer un leadership éthique qui :
 - ✓ clarifie les valeurs et mobilise le personnel autour d'une vision commune au service des missions de service public ;
 - ✓ développe une capacité stratégique dans la gestion des processus et les rapports de travail ;
 - ✓ motive et responsabilise les collaborateurs
 - ✓ maîtrise la communication interne et externe, interpersonnelle et collective.

2. Les cours

Conformément à l'arrêté du Gouvernement wallon du 20 septembre 2012 réformant le régime des mandats des fonctionnaires généraux des Services du Gouvernement et de certains organismes d'intérêt public dépendant de la Région wallonne et à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 septembre 2012 instaurant un régime de mandats pour les fonctionnaires généraux des services du Gouvernement de la Communauté française et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de secteur XVII, le programme porte au moins sur les matières suivantes :

- éthique et valeurs du service public ;
- gestion stratégique de l'organisation ;
- gestion de la qualité, du changement, de la créativité et de l'innovation ;
- gestion des ressources humaines ;
- dialogue et relations sociales ;
- communication
- politique européenne
- modernisation de l'administration ;
- management et leadership ;
- économie politique ;

I. LES OBJECTIFS GENERAUX DU PROGRAMME

Le programme du *Certificat interuniversitaire en management public*, formation préalable à la délivrance du Certificat en management public, a pour finalité de former les futurs mandataires des services publics de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, afin que ceux-ci puissent, **dès leur prise de fonction**, contribuer effectivement au développement et au renforcement d'une **bonne gouvernance publique**, par une meilleure gestion de leurs administrations, départements ou services respectifs.

A cette fin, le programme a pour objectif de développer chez les personnes candidates à une fonction de mandataire, les **compétences transversales** identifiées dans les lettres de mission des mandataires des services des Gouvernements de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles et des organismes d'intérêt public qui en dépendent.

1. Le référentiel des compétences transversales générales développées par le programme

Les **compétences transversales générales** attendues des candidats mandataires et développées par la formation sont les suivantes :

- Maîtriser la structure institutionnelle belge, les compétences dévolues à chacun des niveaux de pouvoir et des modes de financement de ces différents niveaux.
- Comprendre le rôle de l'Union européenne et des ses différentes institutions dans la conception et la mise en œuvre des politiques relevant des différents niveaux de pouvoir belges.
- Gérer le service public en créant une culture et une déontologie administrative qui :
 - ✓ placent les usagers au centre de l'action administrative ;
 - ✓ considèrent l'action administrative comme le prolongement du pouvoir exécutif du Gouvernement, ce qui suppose une loyauté qui n'exclut ni l'autonomie dans la gestion quotidienne, ni l'initiative de proposition ;
 - ✓ donne priorité à l'intérêt général ;
 - ✓ reconnaissent et valorisent les membres du personnel et les initiatives individuelles ou collectives qui améliorent la qualité du service public rendu et son efficacité ;
 - ✓ privilégient la coopération entre les membres du personnel, entre services ainsi que le partage des « bonnes pratiques ».
- Comprendre les objectifs politiques et décliner les missions en objectifs opérationnels dans le cadre du plan stratégique de l'organisation ;
- Concevoir un plan opérationnel, le mettre en œuvre et en assurer le suivi ;
- Organiser le travail et concevoir des procédures administratives de façon à rendre un service de qualité, au bénéfice de l'intérêt général, dans le respect des dispositions légales et réglementaires et avec efficacité.
- Promouvoir la performance et la qualité notamment par l'évaluation individuelle et collective continue, par le contrôle des résultats fondé sur des indicateurs pertinents, et par l'évaluation des politiques publiques.
- Gérer les ressources budgétaires et financières de son entité administrative, notamment la direction des travaux de préparation du budget, le suivi et le contrôle de l'exécution du budget.

2

- finances publiques, fiscalité et comptabilité publique ;
- marchés publics

Les cours pourront être dispensés en partie en dehors des heures normales de travail. Ils seront donnés principalement à Bruxelles et à Namur.

4

3

II. UN PROGRAMME CONÇU COMME UN TRAJET DE DÉVELOPPEMENT

Sortant d'une logique d'apprentissage classique de type purement rationnel et instrumental centré sur les savoirs, le programme conçoit la formation comme un *trajet de développement* qui :

- vise le **développement des compétences** en management public des participants ;
- intègre, en prenant appui sur un **bilan de compétences initial** de chaque participant, le contexte de la personne qui sera co-créatrice de son processus d'apprentissage ;
- alterne des phases de **transmission de savoirs et de savoir-faire**, des phases de **développement des compétences**, et des phases d'appropriation et de réflexivité personnelle ;
- comprend des **séquences d'enseignement en tronc commun**, un **portefeuille de modules thématiques** pour la plupart à option, des **séminaires de développement personnel** ;
- privilégie des **pédagogies actives**, un **suivi individuel** du développement des compétences, et, éventuellement de l'e-learning ;
- comprend tout au long du trajet la réalisation d'un **mémoire pratique** individuel, mobilisant les acquis des différentes séquences, et bénéficiant d'**intervisions** à chaque étape du parcours.

Dans ce concept pédagogique, un trajet compte **240 heures de formation, hormis le temps consacré au mémoire**.

Un groupe de **35 participants** suit les enseignements du tronc commun d'un même trajet.

5

III. UNE FORMATION CENTRÉE SUR LE PILOTAGE, LA COMMUNICATION, L'ÉTHIQUE ET LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

Tout le long du trajet de développement, quatre préoccupations président au contenu des enseignements :

- Former les futurs mandataires en développant leurs capacités de **pilotage** des services publics. Dans cette perspective, les enseignements n'entreront pas dans la technicité des matières abordées, mais couvriront essentiellement les aspects liés à la gestion et au pilotage des processus, des projets et des équipes.
- Insister sur l'importance de la **communication** dans les diverses approches du management public. Tout au long du programme, les enseignements mettront dès l'accès sur les différentes dimensions de la communication (organisationnelles, pratiques, technologiques, comportementales...) et sur la transversalité des processus et relations de travail entre services, administrations et organismes publics.
- Intégrer tout au long du trajet des références à l'**éthique** aux fins de développer une culture organisationnelle et une déontologie administrative répondant aux critères définis à cet égard dans le référentiel général des compétences transversales développées par le programme.
- Intégrer l'aspect de **simplification administrative** tout au long du trajet.

6

IV. SIX SÉQUENCES D'ENSEIGNEMENT EN TRONC COMMUN

Le trajet se structure en un tronc commun de **196 heures d'enseignements**, prévu pour l'ensemble des 35 participants d'un même groupe, et qui se structure en six séquences d'apprentissage.

Chaque séquence marque une étape du parcours, un temps du développement des compétences, et comprend entre un et quatre modules d'enseignements.

SÉQUENCES	MODULES	Nbre h
Séquence 1 – 36h	Module 1 : Éthique et management public	12h
Gouvernance et gestion publique dans le contexte européen	Module 2 : De la gestion stratégique au management opérationnel	18h
	Module 3 : Entités fédérées au sein de l'Union	6h
	Module 4 : Évaluation des politiques publiques	6h
Séquence 2 – 42h	Module 1 : Organisation du travail et gestion des processus	15h
Organisation et management de la performance et de la qualité	Module 2 : Gestion de la performance et de la qualité	15h
	Module 3 : E-gouvernement	6h
	Module 4 : Évaluation des politiques publiques	6h
	Module 5 : Évaluation des politiques publiques	6h
Séquence 3 – 30h	Module 1 : Gestion et contrôle des ressources financières	9h
Contrôle des ressources et gestion des risques	Module 2 : Contrôle interne et gestion des risques	9h
	Module 3 : Connaissances de base de la loi sur les marchés publics	6h
	Module 4 : Gestion des ressources et développement durable	6h
	Module 5 : Gestion des ressources et développement durable	6h
Séquence 4 – 47h	Module 1 : Gestion stratégique des RH	6h
Gestion et développement des ressources humaines	Module 2 : Outils et méthodes RH	24h
	Module 3 : Relations collectives de travail et politique de prévention et de protection des travailleurs	10h
	Module 4 : Processus de communication interne	7h
	Module 5 : Gestion stratégique du changement	12h
Séquence 5 – 21h	Module 1 : Gestion stratégique du changement	12h
Séquence 6 – 20h	Module 2 : Pilotage des aspects humains	9h
Leadership et développement personnel	Module 1 : Leadership du fonctionnaire dirigeant	20h
Total des séquences obligatoires		196h
2 modules complémentaires au choix de 6h et un module complémentaire obligatoire		18h
2 séminaires de développement personnel de 12h chacun		24h
Mémoire : non comptabilisé		0h
Espace de réflexivité personnelle (bilan de compétences)		2h
TOTAL		240h

La ventilation horaire sert de référence et tout changement moyennant justification pourra être soumis par les universités à l'accord de l'École d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne.

7

8

Chaque module poursuit un double objectif :

1. transmettre aux participants, sous forme d'interventions théoriques, les ressources (savoirs et savoir-faire) dans un domaine donné, nécessaires au développement des compétences concernées ;
2. contribuer au développement des compétences identifiées.

Les interventions théoriques pourraient éventuellement s'effectuer en tout ou partie par de l'*e-learning*.

Les documents seraient tous disponibles en ligne, à l'avance pour permettre aux participants qui le désirent de les imprimer. Une bibliographie pour aller plus loin sera également proposée pour chacun des modules.

Le développement des compétences prendra appui, pour chaque séquence, sur des études de cas, ainsi que sur des expériences concrètes présentées par des fonctionnaires et des praticiens de terrain.

V. UN PORTEFEUILLE DE MODULES COMPLEMENTAIRES

Le programme propose en outre un **portefeuille de 7 modules complémentaires de 6 heures** :

1. Pilotage d'un portefeuille de projets (**obligatoire**)
2. Management des marchés publics dans une organisation
3. Organisation du travail et simplification administrative
4. Marketing public
5. Analyse et comptabilisation
6. Financement de projets
7. Ethique, bonnes pratiques et déontologie

Chaque participant doit suivre **au minimum trois**, au maximum cinq modules parmi les sept proposés, soit un total de minimum **18 heures d'enseignements** (obligatoires) et de maximum 30 heures d'enseignements (pour les participants qui souhaitent suivre deux modules supplémentaires).

Le premier module du portefeuille « *Pilotage d'un portefeuille de projets* », doit être suivi **obligatoirement** par tous les participants.

Les six modules du portefeuille sont ouverts aux 70 participants des deux groupes de la promotion.

Un module optionnel n'est pas organisé s'il n'y a pas au moins 10 candidats participants.

9

présédant l'Intervention. Il reçoit le feedback des autres membres du groupe ainsi que les recommandations (pistes, conseils, personnes-ressources à consulter, etc.) du Responsable Accompagnement Mémoire.

En termes de volume horaire, le temps consacré au mémoire n'est pas comptabilisé dans les 240 heures de formation.

VIII. UN ESPACE DE REFLEXIVITE PERSONNELLE

Le programme de formation, dans ses diverses composantes, doit répondre à un souci de professionnalisation des responsables qui assumeront une fonction sous mandat dans la fonction publique régionale et communautaire. La professionnalisation se développe par l'acquisition de savoirs et de ressources, par la mise en œuvre de pédagogies actives et à l'occasion des échanges avec des experts, des praticiens, des pairs, autant d'objectifs de ce programme. Mais la professionnalisation traduit également une capacité de construire sa propre pratique, ses propres méthodes, dans le cadre d'objectifs généraux et d'une éthique sur lesquels il y a consensus.

Clairement, dès leur entrée en fonction, les mandataires seront très vite confrontés à des situations complexes et problématiques pour lesquelles il n'existe pas de solution toute faite qu'il suffirait de prescrire dans une séquence du programme, dans un module d'enseignement. Plutôt que d'appliquer des démarches préconstruites, les hauts fonctionnaires devront initier et mettre en œuvre des approches inventives de résolution de problèmes, mobiliser des compétences en action dans toute situation, et s'adapter aux exigences du contexte.

Cela implique de développer tout au long de la formation, non seulement des savoirs et des compétences, mais aussi une posture *réflexive* qui est de l'ordre du rapport au savoir, du regard sur l'action, du questionnement permanent, mais aussi et peut-être surtout du regard critique sur son propre fonctionnement professionnel. En d'autres mots, il faut pouvoir réfléchir sur ses pratiques, sur les connaissances qu'on a construites, sur les compétences qu'on a développées, sur ses points forts et ses points faibles.

La pratique réflexive étant au cœur de la professionnalisation, comment la développer tout au long du programme ? Tout d'abord, par un aller-retour permanent entre la théorie et la pratique « dans le réel », qui rompt avec la juxtaposition classique de la formation théorique et de l'apprentissage pratique. Également par l'alternance entre « terrain professionnel » et « espace de formation » par laquelle, au rythme des séquences, participants et formateurs (professeurs mais aussi experts, praticiens et fonctionnaires pour un certain nombre d'entre eux) construisent ensemble des compétences, en s'appuyant sur leurs pratiques respectives. Enfin, il faut pouvoir réfléchir sur ses pratiques mais aussi savoir les soumettre aux autres pour bénéficier des retours qui mèneront à l'apprentissage de l'ajustement.

L'espace de réflexivité personnelle se présente comme suit :

À l'entame du trajet de développement, un **bilan de compétences initial** est proposé à chaque participant sous forme d'un entretien d'environ 2 heures avec un *Réfèrent compétences*. Cet entretien doit lui permettre de :

11

VI. DES SEMINAIRES DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Chaque participant est en outre tenu de suivre deux séminaires de développement personnel, de deux jours chacun (soit 24 heures au total), à choisir dans l'offre suivante :

1. Mieux se connaître
2. Communiquer avec autrui
3. Conduire des réunions de projet
4. Communiquer dans un contexte de négociation
5. Gérer des situations conflictuelles

VII. LA REALISATION D'UN MÉMOIRE EN COURS DE PROGRAMME

Le programme prévoit la réalisation, tout au long du trajet, d'un **mémoire** écrit qui fera partie en fin de parcours de l'évaluation certificative. Il s'agit d'un travail qui doit être formateur, et en particulier favoriser l'appropriation des enseignements.

Le mémoire se conçoit dès lors comme un travail pratique personnel réalisé par chaque participant et dont l'objectif est double :

- La formation du participant : le mémoire s'inscrit dans le trajet de développement des compétences du participant. Il s'agit d'un exercice d'appropriation des enseignements par l'étude d'un cas réel tout au long de l'apprentissage.
- L'évaluation du participant : le mémoire doit permettre d'évaluer les connaissances et les compétences du candidat.

Le mémoire est donc un travail de synthèse couvrant de façon transversale les séquences du programme et les divers modules d'enseignement.

Il consiste en une étude approfondie d'un cas pratique transversal, préalablement approuvé conjointement par l'École d'Administration publique et les universités.

La structure demandée pour le mémoire sera la suivante :

1. La description de la structure, de son environnement, des éléments contextuels ;
2. La réalisation d'un diagnostic ;
3. L'élaboration de propositions d'action concrètes pour améliorer le fonctionnement organisationnel et la qualité des divers processus ;
4. L'identification des stratégies de changement à privilégier.

La réalisation du mémoire bénéficie d'un accompagnement pédagogique spécialisé tout au long du trajet. À cet effet, les participants sont répartis en petits groupes suivant l'objet de leurs mémoires. Chaque groupe bénéficie d'un suivi dans le cadre de séances d'intervision, animée par un *Responsable Accompagnement Mémoire*. Ces séances d'Intervision Mémoire ne sont pas obligatoires, elles sont organisées dans l'intérêt du participant en vue de faciliter la rédaction d'un mémoire de qualité. En début de cycle, il sera proposé à chaque participant d'y prendre part et s'il s'inscrit dans cette démarche, il sera tenu d'assister aux séances. Chaque participant y présente l'état d'avancement de son mémoire, en mobilisant à cet effet le contenu des séquences

10

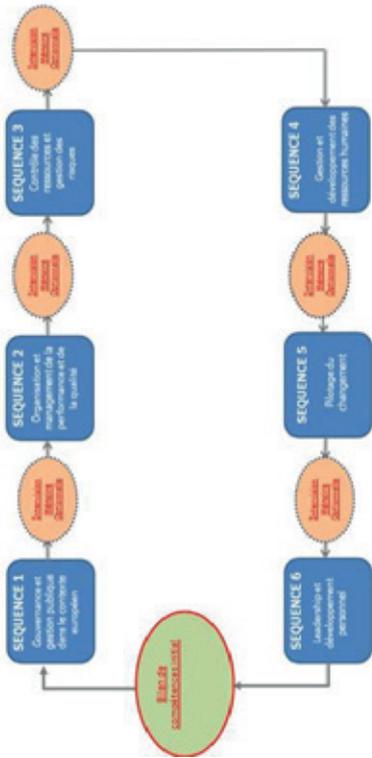
- faire le point sur ses compétences, eu égard au profil des compétences transversales attendues d'un mandataire ; identifier ses points forts et faibles ;
- amorcer une auto-évaluation sur ses pratiques de gestionnaire (public) et amorcer un projet de développement personnel à cet égard ;
- choisir les modules complémentaires du portefeuille à suivre.

Le contenu de cet entretien n'est pas pris en compte dans le cadre de l'évaluation du participant.

Il importe de pouvoir apporter au participant toutes les garanties de confidentialité en ce qui concerne le contenu et la gestion de son trajet personnel.

12

Trajet de développement



Certificat en management public

TRONC COMMUN
MODULES DES SIX SEQUENCES

Certificat en management public 14

SEQUENCE 1	GOUVERNANCE ET GESTION PUBLIQUE DANS LE CONTEXTE EUROPEEN
MODULE 1	Ethique et management public
	12h

Objectifs du module

Le premier module du programme a pour objectif de sensibiliser les participants aux fondements du management public, d'en montrer la cohérence interne et d'expliquer les défis auxquels le futur mandataire public se trouvera confronté dans la réalisation de sa lettre de mission : la performance organisationnelle, la qualité des services, les processus décisionnels, les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, la gestion du changement, la direction et la motivation des collaborateurs...

S'inscrivant dans les axes prioritaires de modernisation des services publics des gouvernements de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le module a également pour objectif de définir les divers rôles du gestionnaire public, dans une perspective éthique. Il s'agit dans ce module introductif d'amorcer une réflexion sur la façon de se référer à l'éthique pour développer une culture organisationnelle et une déontologie administrative, orientées vers la responsabilisation de tous les prestataires, et qui :

- placent les usagers au centre de l'action administrative ;
- considèrent l'action administrative comme prolongement du pouvoir exécutif du Gouvernement supposant en cela une loyauté qui n'exclut ni l'autonomie dans la gestion quotidienne, ni l'initiative de proposition ;
- donnent la priorité à l'intérêt général ;
- reconnaissent et valorisent les membres du personnel et les initiatives individuelles ou collectives qui améliorent la qualité du service public rendu et son efficacité ;
- privilegient la coopération entre les membres du personnel, entre services ainsi que le partage des bonnes pratiques.

Ressources à acquérir

- Modernisation de l'administration
 - ✓ Qu'est-ce que la gouvernance publique et sur quels critères est-elle fondée ?
 - ✓ Le fonctionnement actuel de l'administration publique et les enjeux posés
 - ✓ Les principales stratégies qui permettent de dépasser la bureaucratie
- Le management public : objectifs, principes, et cohérence interne
 - ✓ Les liens entre l'éthique, le contrôle interne et la gestion des risques de l'organisation
 - ✓ Les axes prioritaires de modernisation dans les services des gouvernements de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles
- Ethique et valeurs du service public
 - ✓ La dimension éthique de la démarche managériale
 - ✓ Comprendre les notions de mission et de valeur, le raisonnement éthique
- Rôles et processus de décision
 - ✓ Comprendre les processus de décision politique
 - ✓ Les logiques politiques et les logiques d'administration
 - ✓ Les rôles respectifs

Compétences à développer

- Comprendre les logiques de fonctionnement de son administration, de son organisme, de son service
- Mesurer les décalages qui existent entre ces logiques et les principes directeurs de la nouvelle gouvernance publique
- Définir les rôles et les responsabilités du gestionnaire public sous mandat dans la mise en œuvre de sa lettre de mission
- Comprendre la dimension éthique de la démarche managériale et concilier les raisonnements normatif, stratégique et éthique

Certificat en management public 15

- Réussir sa prise de fonction managériale : comprendre et assumer ses nouvelles responsabilités
 - Promouvoir les logiques de coopération et la transversalité des relations de travail
- Gérer la relation avec l'autorité politique : comprendre et analyser les objectifs politiques, leurs enjeux, impacts et incidences

Méthodes pédagogiques

- Exposés
- Pédagogies interactives combinant approche conceptuelle et discussions de groupe

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs en management public (universités, hautes écoles)
- Consultants en management public
- Membres du personnel d'un service public responsables de la modernisation des services publics (intervention/vidéo de responsables pour insister sur l'implication de la hiérarchie sur ce point.)

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Slides des exposés
- Portefeuille de lecture dont des documents écrits reprenant les fondements éthiques des organisations et notamment leurs valeurs.
- Documentation et références pour développer l'apprentissage

Certificat en management public 16

SEQUENCE 1	GOUVERNANCE ET MANAGEMENT PUBLIC DANS LE CONTEXTE EUROPEEN
MODULE 2	De la gestion stratégique au management opérationnel 18h

Objectifs du module

Le deuxième module de la séquence a pour objectif de permettre aux participants de comprendre et d'analyser les objectifs politiques, leurs enjeux, impacts et incidences, en vue de mettre en place des stratégies et des plans opérationnels concrétisant le projet politique. Tout mandataire est désormais tenu de concevoir un plan opérationnel (ou un contrat d'objectifs) qui met en œuvre sa lettre de mission et que son Gouvernement devra approuver. Au départ d'une compréhension des principes fondamentaux de la gestion stratégique (conception, mise en œuvre et évaluation de la stratégie de l'administration ou de l'organisme public), le module s'attache à former les participants à l'élaboration d'un plan opérationnel ou d'un contrat d'objectifs, à sa mise en œuvre et à son suivi, en leur proposant des approches méthodologiques à cet effet. Dans le même temps le module ouvre la réflexion sur des éléments d'analyse stratégique des acteurs, qui permettent de repérer ce qui risque de poser problème dans la mise en œuvre du plan, d'anticiper les résistances et de mieux les gérer, de rendre le contenu du plan acceptable par les diverses parties prenantes, et de mieux cibler les actions de communication autour du projet.

Outre ces matières, le module abordera également les contrats de gestion. Les relations contractuelles fondées sur la délégation de responsabilités et d'objectifs stratégiques sont devenues une pratique courante dans le secteur public en Wallonie et dans la Fédération Wallonie-Bruxelles. Un objectif du module consiste d'une part à relever les forces et les faiblesses de ce nouvel outil de pilotage, et d'autre part à permettre aux cadres dirigeants de jouer pleinement leur rôle comme cocontractant dans la négociation des engagements réciproques, dans l'attribution des moyens et dans l'évaluation des objectifs poursuivis.

Ressources à acquérir

- Gestion stratégique de l'organisation
 - ✓ Compréhension des concepts : objectifs politiques, mission de l'administration, plan stratégique (axes stratégiques, objectifs stratégiques), contrat d'administration, plan de management, lettre de mission du mandataire, plan opérationnel (objectifs opérationnels), contrat d'objectifs, projets...
 - ✓ Modèles et outils de management stratégique applicables à l'organisation publique
 - ✓ Les plans stratégiques des services publiques de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles
- Plans opérationnels et contrats d'objectifs
 - ✓ La place du plan opérationnel dans le processus de gestion
 - ✓ Les outils de diagnostic et d'analyse de l'existant
 - ✓ Le contrat d'objectifs : éléments de méthode
 - ✓ Le plan opérationnel : éléments de méthode (objectifs, plan d'actions, gestion des risques, fiches de projet, enveloppes budgétaires...)
 - ✓ Le pilotage du plan, le suivi des objectifs et les outils d'évaluation : critères et indicateurs, tableaux de bord équilibrés...
 - ✓ Introduction à l'analyse stratégique des acteurs
- Les contrats de gestion
 - ✓ Les concepts « d'agence » et de « performance organisationnelle »
 - ✓ Cadre législatif en W et FWB
 - ✓ Principes d'élaboration d'un plan financier à long terme
 - ✓ Mettre en œuvre le contrat : gestion de projets pour atteindre les objectifs
 - ✓ Construction d'indicateurs de suivi

Certificat en management public

17

- ✓ Liens entre le contrat (pluriannuel) et l'élaboration du budget (annuel)
- ✓ Les instruments et les processus de suivi et d'évaluation (outputs/ outcomes, ex ante et ex post, analyse des risques organisationnels, ...)

Compétences à développer

- Comprendre le rôle et le processus de la planification stratégique (projet politique, mission)
- Effectuer le diagnostic et l'analyse de la situation existante
- Elaborer et rédiger un plan stratégique
- Elaborer et rédiger un contrat d'objectifs
- Elaborer et rédiger un plan opérationnel
- Identifier et gérer les risques associés à la mise en œuvre du plan opérationnel/contrat d'objectifs
- Piloter des projets et des groupes de projet au service du plan opérationnel
- Utiliser les outils de gestion adéquats permettant d'assurer un suivi optimal des objectifs et des projets
- Communiquer sur les objectifs et sur le plan opérationnel avec les diverses parties prenantes concernées

Les contrats de gestion :

- Identifier les objectifs stratégiques et opérationnels au travers d'une planification à long terme dans le cadre des missions du service public
- Identifier la vision, les missions et les valeurs d'une direction générale
- Préparer la négociation d'un contrat de gestion (pour l'administration)
- Elaborer des indicateurs et tableaux de bord de contrôle (outputs) et d'évaluation de résultats (impacts) à partir des objectifs du contrat
- Développer des plans d'entreprise (projets) pour atteindre les objectifs du contrat (pour l'OIP)
- Assurer un suivi en temps réel et responsabiliser les chefs de projet
- Communiquer et diffuser : instaurer un « dialogue sur la performance » entre les cocontractants (cabinet du ministre et administration d'une part, agence d'autre part)

Méthodes pédagogiques

- Exposés : concepts, méthodes, outils
- Présentation d'exemples concrets / Exercices pratiques
- Etudes de cas

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs en management stratégique dans le secteur public
- Consultants spécialisés dans la formation et l'accompagnement managérial dans la fonction publique
- Formateurs ayant une expertise de la mise en œuvre de contrats de gestion (membres du personnel d'un service public, conseillers en management, avocats) pour les aspects « négociation » et « suivi » des contrats.

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus (slides)
- Exemples de plans opérationnels et de contrats d'objectifs
- Fiches-outils

Certificat en management public

18

SEQUENCE 1	GOUVERNANCE ET GESTION PUBLIQUE DANS LE CONTEXTE EUROPEEN
MODULE 3	Les entités fédérées au sein de l'Union européenne 6 h

Objectifs du module

Le troisième module de la séquence inscrit la gouvernance publique dans le contexte européen et international. Il doit permettre au futur mandataire de :

- comprendre l'organisation des compétences et le processus décisionnel au niveau européen dans le but d'influencer au mieux les décisions au profit de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, et de développer les bons réflexes à cet égard ;
- comprendre les processus à mettre en place pour assurer le respect du droit européen ainsi que les actions juridiques possibles et les moyens de défense en cas de violation de ce droit européen par les entités fédérées ;
- comprendre les étapes de la nouvelle gouvernance économique mise en place au niveau européen et son impact sur la politique budgétaire et les politiques socio-économiques de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- être capable de représenter la Région ou la Communauté dans un contexte international et de participer aux activités organisées dans ce cadre.
- Intégrer la dimension internationale et la dimension européenne dans un plan stratégique et dans le management.

Ressources à acquérir

- Eléments de politique européenne
 - ✓ L'architecture institutionnelle et les lignes directrices du paysage institutionnel européen
 - ✓ Les effets du droit européen, le contrôle juridictionnel et les réflexes à acquérir
 - ✓ Les processus d'élaboration, de décision et d'exécution des législations, actions et programmes de l'UE.
 - ✓ Le rôle des consultations multilatérales, des réunions de stakeholder, de la comitologie
- Eléments d'économie politique : la nouvelle gouvernance économique
 - ✓ La coordination des politiques budgétaires au niveau européen et entre les niveaux de pouvoir belges : le programme de stabilité en fonction du Pacte de stabilité et de croissance renforcé et du traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance dans l'Union européenne et monétaire
 - ✓ La coordination des politiques socio-économiques au niveau européen et entre les niveaux de pouvoir belges
- Liens avec les administrations
 - Les obligations des administrations dans le cadre de la dimension internationale de toutes les compétences des régions et communautés, mais aussi les opportunités que cela représente
 - Les modalités de participation à ces instances et les modalités de travail avec les ambassades et représentations permanentes belges auprès de ces instances

Compétences à développer

- Suivre et gérer le processus d'intégration des nouvelles compétences vers les entités fédérées
- Saisir les interfaces et les interactions entre les différents niveaux de politique interne et la politique européenne et acquérir les réflexes indispensables pour agir en conformité
- Raisonner sur les évolutions budgétaires attendues pour les Régions et les Communautés, notamment suite aux variations du cadre macroéconomique
- Participer aux instances européennes en tant que représentant de son administration

Certificat en management public

19

- Méthodes pédagogiques
 - Exposés incluant des exemples concrets
 - Etudes de cas

Profil des intervenants (et/ou)

Ce module est proposé sous la forme d'un séminaire par un professeur des universités et un expert praticien dans les institutions européennes

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Slides et notes se rapportant aux présentations
- Portefeuille de lecture comprenant une documentation sur les cas traités
- Références pour des lectures complémentaires optionnelles

Certificat en management public

20

SEQUENCE 2	ORGANISATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ET DE LA QUALITE
MODULE 1	Organisation du travail et gestion des processus 15h

Objectifs du module

Ce module a pour premier objectif d'introduire les participants aux variables-clé de l'organisation du travail, de sorte à développer chez le futur mandataire la capacité de faire un diagnostic organisationnel : il s'agit de lui proposer des grilles d'analyse qui lui permettent d'identifier les problèmes qui sont liés à une structure inadéquate et d'apporter des solutions susceptibles d'améliorer le fonctionnement de son entité.

Par ailleurs le module met l'accent sur la notion de *processus de travail* dont dépendent pour beaucoup la performance organisationnelle et la qualité des services. Traditionnellement marquée par le raisonnement juridique qui constitue l'essentiel de sa rationalité, l'organisation publique connaît bien les *procédures administratives*, mais c'est au détriment des *processus de travail* qui supposent une approche transversale de l'action publique, le décloisonnement des services et l'optimisation des interfaces et des coopérations.

Dans cette optique, le module introduira les participants aux approches managériales novatrices dans l'administration comme l'approche processus, le *Business Process Reengineering*, le *Service Management* ou la *gouvernance IT*.

Ressources à acquérir

- Structure des organisations : analyse des variables-clé de l'organisation du travail (organigramme, agencements organisationnels - configurations-type, conception des liens latéraux et mécanismes de liaison, centralisation/décentralisation de la prise de décision, principes et modalités de la délégation de pouvoir...)
- La communication interne : introduction théorique
- Les défis organisationnels de la nouvelle gestion publique
 - ✓ L'approche processus, le *Business Process Reengineering*, *LEAN* (*Womack*)
 - ✓ Le *Service Management* (Catalogue de services, SLA...)
 - ✓ Les processus génériques

Compétences à développer

- Réaliser un diagnostic organisationnel
- Discerner les spécificités des rapports hiérarchiques, contractuels, de tutelle
- Optimiser les circuits de la communication interne
- Adopter des démarches transversales au travers de collaborations latérales
- Mettre en place des délégations efficaces
- Concevoir des réponses organisationnelles adaptées aux nouveaux enjeux et défis de la gestion publique
 - Promouvoir des approches processus et de *service management*
- Evaluer la cohérence des choix organisationnels posés
- Intégrer la dimension des relations collectives de travail et l'importance du bien-être au travail

Méthodes pédagogiques

- Exposés : concepts et méthodes
- Etudes de cas / exercices pratiques
- Leçons d'expériences

Certificat en management public

21

SEQUENCE 2	ORGANISATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ET DE LA QUALITE
MODULE 2	Gestion de la performance et de la qualité 15h

Objectifs du module

Les administrations et organismes publics sont désormais confrontés à des obligations de résultats. Ils ouvrent leurs réflexions sur les conditions de leur performance. Parmi celles-ci, la qualité intégrée ou la gestion totale de la qualité (englobant donc tous les aspects à prendre en compte pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation publique) constitue un des moyens permettant de mieux répondre aux attentes de l'ensemble des usagers.

L'objectif du module est de permettre au futur mandataire d'initier et d'accompagner une démarche qualité en lui proposant des modèles, des méthodologies et des outils, mais aussi de lui apporter des grilles de lecture critiques de ces méthodes, et de le sensibiliser aux enjeux qu'elles posent et à leurs succès potentiels. Le système de management doit être un support à l'exécution des missions, ce qui implique que les outils utilisés soient simples, efficaces, compréhensibles et opérationnels.

L'objectif du module est également de montrer aux participants comment déployer une approche intégrée du management de la performance et de la qualité, basée sur un auto-diagnostic organisationnel débouchant sur un plan d'amélioration à mettre en œuvre dans son service. Le plan d'amélioration visera la recherche de la satisfaction des demandes et besoins des diverses parties prenantes (en particulier les usagers, les élus, le personnel, les citoyens et partenaires), une bonne communication interne et externe, et cela dans un esprit de collaboration avec les services chargés d'assister les départements et les organismes publics dans leurs efforts de modernisation.

L'approche associera de manière étroite le personnel dans l'évaluation du fonctionnement du service ainsi que dans les propositions d'actions d'amélioration et leur mise en œuvre au moyen de différents instruments qualité.

Ressources à acquérir

- Gestion de la qualité : enjeux, principes, méthodes et outils :
- distinguer les différents modèles d'excellence (EFQM, CAF), les instruments de diagnostic et de développement de la qualité (ISO, tableaux de bord prospectifs (BSC), chartes, enquêtes satisfaction personnel et citoyens, ...)
 - Les différents modèles et méthodes du management de la performance et de la gestion de la qualité dans le secteur public (exemple : la charte Marianne)
 - Enjeux et mise en œuvre de la certification qualité pour l'administration publique (PEF, label CAF, ISO, ...)
 - Enjeux de la responsabilité sociétale pour le secteur public : ISO 26000, éco-labels (EMAS), etc.)

Compétences à développer

- Comprendre les impératifs de performance, de qualité et d'efficacité applicable à son service, à son département
- Initier et piloter une démarche qualité itérative de diagnostic, d'identification des domaines d'amélioration, de planification des actions, de mise en œuvre, d'évaluation à l'appui d'indicateurs pertinents et d'ajustements continus
- Adopter un point de vue critique à l'égard des outils classiques de management de la qualité en évitant de s'enfermer dans une stricte logique de conformité
- Promouvoir des démarches intégrées de Service Management
- Impliquer le personnel dans la démarche qualité et développer dans son entité une culture organisationnelle axée sur l'amélioration continue des processus visant la satisfaction des usagers

Certificat en management public

23

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs (universités, hautes écoles) et/ou consultants disposant d'une expérience en diagnostic organisationnel et en accompagnement de projets de transformation de l'organisation (reconfiguration de l'organisation - structure et processus), dans le secteur public
- Professeurs et/ou consultants spécialisés dans les approches processus, BPR, gestion de service, gouvernance IT et e-gouvernement

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus, slides
- Etudes de cas et exercice
- Dossier bonnes pratiques
- Références utiles pour développer l'apprentissage

Certificat en management public

22

Méthodes pédagogiques

- Exposés méthodologiques
- Etudes de cas
- Présentation, analyse et discussions de bonnes pratiques mises en œuvre dans le secteur public, notamment dans les services des gouvernements de la Wallonie et de la Fédération Wallonie Bruxelles

Profil des intervenants (et/ou)

- Consultants/ formateurs expérimentés en gestion de la performance, de la qualité, des processus dans le secteur public
- Membre du personnel d'un service public, en charge de projets qualité

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus présentant les méthodes enseignées
- Supports écrits des bonnes pratiques
- Farde de documentation et de références pour développer l'apprentissage

Certificat en management public

24

SEQUENCE 2	ORGANISATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ET DE LA QUALITE	
MODULE 3	E-gouvernement	6h

Objectifs du module

Les concepts informatiques, le web 2.0 et e-gouvernement sont une clé qui permettra demain de continuer à faire fonctionner les administrations voire même d'en augmenter l'efficacité. Initier et sensibiliser les futurs mandataires à ces concepts est un gage qu'ils auront la volonté de les mettre en application. Il est également important qu'un mandataire puisse être à même de prendre du recul face aux propositions des sociétés informatiques.

Le module a pour objectif d'aborder les concepts liés à l'e-gouvernement afin de permettre aux participants de comprendre l'utilité et la pertinence des processus informatisés.

Si le but n'est bien entendu pas de transformer les mandataires en "chef de projet" ou "analystes" TIC, les concepts informatiques et e-gov (GED, partage de données, dématérialisation des processus comme suite logique des processus génériques, mise en place de systèmes de transactions électroniques,...) doivent être compris.

Ressources à acquérir

Compréhension des concepts suivants :

- La gouvernance des systèmes d'information et la gouvernance IT comme outil fédérateur (COBIT)
- L'e-gouvernement
- Gestion électronique des documents
- Gestion informatisée de la qualité
- Partage de données
- Dématérialisation des processus comme suite logique des processus génériques
- Systèmes de transactions électroniques

Compétences à développer

- Capacité à participer à l'élaboration d'un schéma directeur informatique
- Comprendre l'architecture d'un schéma directeur
- Capacité à valider les besoins fonctionnels

Méthodes pédagogiques

- Exposés méthodologiques
- Etudes de cas
- Présentation, analyse et discussions de bonnes pratiques mises en œuvre dans le secteur public

Profil des intervenants (et/ou)

- Consultants/formateurs expérimentés en processus informatiques et en e-gouvernement
- Membre du personnel d'un service public, en charge de la simplification administrative

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus présentant les méthodes enseignées
- Supports écrits des bonnes pratiques
- Fardé de documentation et de références pour développer l'apprentissage

SEQUENCE 2	ORGANISATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ET DE LA QUALITE	
MODULE 4	L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES	6H

Objectifs du module

Ce module présente l'évaluation des politiques publiques comme une démarche d'accompagnement du processus de décision politique. D'une part, elle participe au compte-rendu de la bonne utilisation des fonds publics, et d'autre part elle contribue à l'amélioration des interventions de l'administration. Basée sur un raisonnement quantitatif et qualitatif, elle mobilise différents outils empruntés aux sciences économiques, politiques et sociales pour identifier, dans un contexte donné, les mécanismes par lesquels une politique produit des effets, attendus ou inattendus, ou n'en produit pas.

Ce module n'a pas pour but de former les participants en tant qu'évaluateurs mais bien de donner aux futurs mandataires une compréhension d'ensemble de la démarche d'évaluation des programmes publics (analyse pluraliste de la politique publique, formulation des questions et critères d'évaluation, compréhension générale des méthodes et processus de l'évaluation), mettre en perspective l'état des pratiques dans la Fédération Wallonie-Bruxelles et en les comparant aux approches d'évaluation des politiques publiques réalisées dans d'autres régions d'Europe, et d'améliorer leurs compétences en matière de conception, de pilotage et de suivi des activités d'évaluation en développant leurs capacités d'analyse et d'esprit critique.

Ressources à acquérir

- La démarche d'évaluation : pourquoi, pour qui, objets, questions, enjeux, parties prenantes
- Les méthodes d'évaluation : grands principes (afin d'en comprendre les avantages et les inconvénients en fonction des situations concernées)

Compétences à développer

- Comprendre la démarche d'évaluation et cerner son importance aux différents moments du processus de formulation des politiques
- Piloter une évaluation, négocier avec les évaluateurs, contrôler la qualité d'une évaluation, l'interpréter, mettre en œuvre les recommandations, avec une attention particulière au cadre institutionnel et au processus de communication afin d'optimiser le niveau d'utilité de la démarche.
- Développer les capacités organisationnelles pour une meilleure évaluation

Méthodes pédagogiques

- Exposés structurés
- Travail de groupe sur base d'une mise en situation et visant la résolution de problèmes

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs (universités, hautes écoles) ayant une expertise en évaluation des politiques publiques
- « Producteurs » (consultants, experts, chercheurs...) et « utilisateurs » (membres du personnel d'un service public) d'évaluations

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Slides pour les exposés et la présentation d'expériences concrètes
- Etudes de cas pour la pédagogie interactive et le travail de groupe
- Portefeuille de lecture pour la définition et l'illustration des concepts, approches et méthodes

SEQUENCE 3	CONTRÔLE DES RESSOURCES ET GESTION DES RISQUES	
MODULE 1	Gestion et contrôle des ressources financières	9h

Objectifs du module

Ce premier module de la séquence 3 introduit les aspects économiques, financiers, fiscaux et comptables de la gestion des services publics, qui peuvent être approfondis dans les modules.

Ce module a pour objectif de donner aux futurs mandataires les clés qui leur permettront d'une part de comprendre les documents budgétaires afin d'en tirer l'information nécessaire et d'en faire une analyse critique, et d'autre part d'établir des prévisions budgétaires et d'en mesurer la sensibilité par rapport aux paramètres pertinents.

Ressources à acquérir

- Eléments d'économie politique
 - ✓ Les interactions budgétaires et économiques fédérales, de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
 - ✓ Les évolutions budgétaires attendues pour les Régions et les Communautés, notamment suite aux variations du cadre macroéconomique.
- Finances publiques, fiscalité et comptabilité publique – Introduction générale
 - ✓ Principaux éléments de finances publiques, en ce compris les finances publiques régionales et communautaires.
 - ✓ Dispositions générales applicables aux budgets et à la comptabilité des communautés et régions telles qu'énumérées à la loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des communautés et régions, ainsi qu'à l'organisation du contrôle de la Cour des comptes et par l'arrêté royal du 10 novembre 2009 fixant le plan comptable applicable à l'Etat fédéral, aux Communautés, aux Régions et à la Commission communautaire commune ainsi que les différents textes décrets et réglementaires portant sur ces matières en RW et en FWB.
 - ✓ Sensibilisation à la réglementation fiscale et à ses principaux enjeux.

Compétences à développer

- Comprendre l'estimation des recettes attendues de chacune des entités fédérées en fonction des hypothèses pertinentes et des décisions que les autorités politiques envisagent de prendre.
- Superviser l'élaboration des prévisions budgétaires de dépenses selon les règles qui s'appliquent à la Région wallonne et à la Fédération Wallonie Bruxelles en incorporant les hypothèses macroéconomiques et les autres paramètres pertinents.
- Mesurer la sensibilité de ces recettes et dépenses par rapport aux hypothèses et aux paramètres que les autorités souhaitent prendre en considération dans l'élaboration de leurs décisions.
- Mettre en place, au sein des services concernés, les procédures requises par les dispositions légales existantes.

Méthodes pédagogiques

- Cours théoriques
- Exposés d'experts

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs des universités ou des hautes écoles
- Membres du personnel d'un service public
- Experts ou consultants ayant une expérience dans l'analyse de documents budgétaires.

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Portefeuille de lecture comprenant des notes de cours et des ouvrages de références,
- Documents budgétaires
- Interviews sur vidéo.

SEQUENCE 3 CONTRÔLE DES RESSOURCES ET GESTION DES RISQUES**MODULE 2 Contrôle interne et gestion des risques 9h****Objectifs du module**

Le contrôle interne et la gestion des risques sont importants pour assurer la pérennité de l'administration ou de l'organisme public, la maîtrise de ses processus internes et la fiabilité des relations avec les réseaux d'organisations avec lesquelles il est en relation. Pour mener à bien leur lettre de mission, les hauts fonctionnaires et les gestionnaires publics sont appelés à comprendre les mécanismes du contrôle interne qui vise à assurer une sécurité raisonnable dans la poursuite des missions et des objectifs de l'entité. Identifier les grandes catégories de risques, savoir comment les évaluer, choisir les mesures de traitement et en assurer le suivi sont dès lors des compétences indispensables à acquérir dans cette perspective.

Ressources à acquérir

- La pyramide du contrôle : audit (externe/ interne), contrôle interne, gestion des risques
- La notion de self-audit afin d'apprécier le degré de maîtrise des activités sous la responsabilité des managers
- Définition des risques : exogènes (sociétaux) et endogènes (organisationnels), stratégiques et opérationnels, appétence et tolérance aux risques
- Méthodologie du contrôle interne et de la gestion des risques : règles de l'INTOSAI : mettre en place la chaîne de maîtrise des risques au niveau stratégique et opérationnel
- Apport de l'audit à la gestion des risques (« Audit RiskModel »)
- La gouvernance des risques et gestion de crise : organiser la relation ministre (ou organe d'administration), service d'audit, cadres dirigeants de l'administration

Compétences à développer

- Evaluer l'environnement de contrôle
- Identifier et cartographier les risques (probabilité et impact)
- Concevoir des indicateurs permettant de suivre, en temps réel, l'évolution des risques de l'institution
- Choisir la stratégie de traitement des risques : évitement, réduction, partage, ...
- Mettre en place et suivre les mesures de traitement
- Mettre en place les processus spécifiques de gestion et de communication capables de prendre en charge l'accident

Méthodes pédagogiques

- Exposés, témoignages et discussion de cas
- Pédagogies interactives combinant approche conceptuelle et méthodologique

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs (universités, hautes écoles) notamment pour les cours théoriques
- Praticiens expérimentés en contrôle interne et gestion des risques dans le secteur public
- Formateurs ayant une expertise dans le domaine (membres du personnel d'un service public, auditeurs privés).

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus et slides
- Portefeuille de lecture pour la définition et l'illustration des concepts
- Fiches méthodes et outils
- Etude de cas (écrits ou vidéos)

SEQUENCE 3 CONTRÔLE DES RESSOURCES ET GESTION DES RISQUES**MODULE 3 CONNAISSANCES DE BASE DE LA LOI SUR LES MARCHÉS PUBLICS 6h****Objectifs du module**

La réglementation des marchés publics est en plein changement, notamment par l'adoption de l'arrêté royal du 15 juillet 2011.

Par hypothèse, un fonctionnaire ou gestionnaire public sous mandat dispose de techniciens en interne qui ont des connaissances suffisantes en droit des marchés publics pour gérer les dossiers au quotidien. La formation ne vise donc pas l'acquisition des connaissances techniques (ou matérielles) du droit des marchés publics.

Par contre, pour pouvoir établir des méthodes de suivi des processus de travail, un mandataire doit disposer des connaissances générales suffisantes lui permettant de réfléchir à la bonne organisation de sa structure.

Ce module est consacré à ces connaissances de base des contraintes du droit des marchés publics dans la perspective de la gestion d'une organisation.

Quatre thèmes sont particulièrement abordés : la notion, les méthodes de passation, les règles de suivi de l'exécution et les principes des contrôles internes (à l'administration ou à l'organisme public : tutelle, budgétaire et financier) et externes (contrôle des juges dans l'interaction avec la gestion de l'organisation).

Ressources à acquérir

- Les marchés publics : la notion
- Les méthodes de passation et les règles de suivi de l'exécution : connaissances générales
- Les principes des contrôles internes et externes

Compétences à développer

- Comprendre l'essentiel du droit des marchés publics dans la perspective de la gestion d'une organisation
- Utiliser la juste terminologie pour interagir avec ses experts internes

Méthodes pédagogiques

- Exposés et pédagogies interactives

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs, consultants juristes spécialisés en marchés publics
- Membres du personnel d'un service public chargés des marchés publics dans l'administration

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Slides et notes de cours
- Dossier pédagogique pour la réglementation
- Références utiles pour l'apprentissage

SEQUENCE 3 CONTRÔLE DES RESSOURCES ET GESTION DES RISQUES**MODULE 4 Gestion des ressources et développement durable 6h****Objectifs du module**

Il appartient aux administrations, à travers la mise en œuvre de déclarations de politiques régionale et communautaire 2009-2014, de montrer l'exemple dans la promotion du développement durable.

Ce troisième module de la séquence a pour objectif de sensibiliser le futur mandataire à l'importance du développement durable de manière générale et également plus particulièrement de la gestion des ressources environnementales par l'administration publique : consommation d'eau, consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre.

Ce module a également pour objectif de sensibiliser le futur mandataire à l'importance du développement durable dans ses composantes sociale, environnementale et économique afin qu'il puisse intégrer cette préoccupation dès l'élaboration de son plan opérationnel (ou de son contrat d'objectifs) ainsi que dans la gestion des ressources matérielles et immatérielles dont il aurait la responsabilité.

Ressources à acquérir

- Le concept de développement durable : origines, composantes, principes et valeurs principes qui font référence au processus international
- Les objectifs et principes internationaux sur le développement durable
- Lignes de force des engagements politiques sur l développement durable en lien avec les missions du service public
- Lignes de force des cadres réglementaires européens et belges
- Notion de prospective et long terme

Compétences à développer

- Comprendre le sens du développement durable
- Promouvoir une administration écoresponsable en matière de gestion des ressources
- Intégrer les préoccupations de développement durable dans la gestion quotidienne de son entité ; sensibiliser et impliquer les collaborateurs
- Identifier dans la gestion des ressources, les opportunités de développement durable et les transformer en sources d'innovation
- Réaliser un diagnostic
- Communiquer en interne et en externe sur les objectifs de développement durable et sur les résultats obtenus dans la gestion des ressources
- Intégrer les objectifs et principes de développement durable dans les travaux effectués par l'administration de préparation, mise en oeuvre, suivi et évaluation des politiques publiques

Méthodes pédagogiques

- Exposé théorique introductif
- Méthode : indicateurs de développement durable
- Pour l'essentiel, sensibilisation des participants par la présentation d'un ensemble d'études de cas relatives à la gestion des ressources environnementales et de bonnes pratiques belges et européennes, dans divers domaines (gestion des bâtiments, des parcs automobiles, des déplacements, des consommables, de la consommation énergétique, du cycle de l'eau, des émissions de CO₂, des informations, des savoir-faire, etc.)
- Etudes de cas permettant d'illustrer la prise en compte ou le manque de prise en compte des principes de développement durable dans la préparation et l'exécution politiques publiques
- Indicateurs de développement durable

Profil des intervenants (et/ou)

- Experts en développement durable (ex. Task Force Développement durable du Bureau fédéral du Plan)
- Praticiens ayant développé de bonnes pratiques

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Slides des présentations
- Syllabus de la présentation introductive
- Guide des bonnes pratiques
- Références et liens utiles

SEQUENCE 4		GESTION ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
MODULE 1	Gestion stratégique des RH	6h

Objectifs du module

Les hauts fonctionnaires assument des responsabilités croissantes en matière de gestion des ressources humaines et sont appelés à devenir des partenaires stratégiques privilégiés des départements RH des administrations et organismes publics. En effet, dans l'ensemble des services publics des gouvernements de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie Bruxelles, la GRH doit désormais non seulement soutenir les mutations en cours, mais également offrir un appui concret à leur mise en œuvre. L'enjeu est de taille car il s'agit de concilier les règles du statut et de la carrière administrative, les impératifs du dialogue social, et les objectifs de performance individuelle et collective, de développement des compétences, et de motivation des collaborateurs. Dans cette perspective, l'objectif du premier module de cette séquence est de sensibiliser les participants, d'une part aux grands défis posés aux politiques RH dans les organisations publiques concernées, d'autre part à la cohérence interne d'une stratégie RH dans son contexte organisationnel public, et enfin aux divers rôles du mandataire dans la gestion stratégique des ressources humaines de son entité.

Ressources

- La gestion des ressources humaines : les différents modèles-types ; les bénéfices d'une gestion stratégique des RH
- Dialogue et relations sociales : compréhension générale des enjeux et des pratiques
- Le code pénal social

Compétences développées

- Comprendre les défis actuels de la GRH dans le secteur public
- Elaborer une stratégie RH pertinente et adaptée au contexte organisationnel et réglementaire ainsi qu'à la culture de l'organisation publique
- Impulser et mettre en œuvre la stratégie RH
- Evaluer la cohérence interne des outils et méthodes avec la stratégie RH et prendre les mesures correctrices nécessaires
- Evaluer la cohérence externe de la stratégie RH avec le contexte organisationnel et les missions poursuivies

Méthodes pédagogiques

- Exposés
- Pédagogies interactives combinant approche conceptuelle et analyse de cas concrets

Profil des intervenants (et/ou)

- Enseignants (universités, hautes écoles) notamment pour les cours théoriques
- Formateurs disposant d'une expérience de recherche-action et d'accompagnement de l'élaboration de stratégies RH dans le secteur public
- Membres du personnel d'un service public

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Portefeuille de lecture pour la définition et l'illustration des principaux concepts
- Illustration des concepts abordés au moyen de cas concrets

SEQUENCE 4		GESTION ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
MODULE 2	Outils et méthodes RH	24h

Objectifs du module

Le deuxième module de la séquence initie les participants aux méthodes et aux outils de la gestion des ressources humaines qui sont nécessaires à un haut fonctionnaire ou gestionnaire public. L'objectif est également de mettre en perspective ces outils et ces méthodes dans le contexte spécifique de l'administration, ainsi que les enjeux qu'ils soulèvent, dans une approche anticipative d'optimisation.

Ressources à acquérir

- Statut et carrière administrative
- Les pratiques de la GRH publique et ses principaux instruments
 - ✓ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
 - ✓ Définitions de fonction
 - ✓ Recrutement et sélection compte tenu du cadre réglementaire
 - ✓ Pratique de l'évaluation dans le respect des règles du statut public
 - ✓ Formation et développement des compétences, gestion des connaissances et transfert d'expertise
 - ✓ Possibilités de mobilité et trajectoire personnelle dans le cadre du statut public
- Gestion de l'absentéisme
 - ✓ Aménagement du temps de travail, télétravail
- Le pilotage de la GRH et ses instruments (tableaux de bord, indicateurs de performance)

Compétences à développer

- Situer le rôle du mandataire en matière de gestion des ressources humaines et identifier l'ensemble des parties prenantes
- Définir les ressources humaines nécessaires pour assurer la continuité et la qualité des missions de son service, dans une approche anticipative d'optimisation et développer l'argumentation adéquate
- Mobiliser les principaux outils et méthodes composant la GRH en comprenant les enjeux que suppose leur mise en œuvre dans le contexte statutaire et réglementaire, et dans le cadre des relations sociales
- Initier des processus de gestion des connaissances au niveau d'une organisation ou d'une équipe, organiser le partage/transfert des connaissances critiques dans une organisation ou une équipe
- Adapter les outils au contexte spécifique de son organisation publique
- Evaluer la qualité de la GRH dans son entité et y introduire les innovations possibles

Méthodes pédagogiques

- Exposés méthodologiques
- Etudes de cas
- Partage d'expériences

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs (universités, hautes écoles) ayant une expertise dans la GRH dans le secteur public
- Consultants spécialisés en GRH publique
- Membres du personnel d'un service public, en charge de la GRH

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus, slides
- Fiches méthodes, outils, bonnes pratiques
- Documentation et références utiles pour l'apprentissage

SEQUENCE 4		GESTION ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
MODULE 3	Relations collectives de travail et politique de prévention et de protection des travailleurs	10h

Objectifs du module

Le premier objectif de ce module est d'intégrer dans le management public la politique du bien-être au travail par l'utilisation d'une approche planifiée et structurée au moyen d'un système dynamique de gestion des risques qui utilise et intègre la concertation sociale, en vue de la promotion de l'amélioration continue des conditions de travail. Le second objectif doit contribuer à faire comprendre l'importance de la dimension du bien-être au travail et de la prévention et de la protection des agents. Outre les contraintes juridiques attachées à la concertation sociale, les futurs hauts fonctionnaires doivent en mesurer le poids en terme managérial sous peine de voir bloquées de nombreuses initiatives de changement. Quant au bien-être au travail, il participe de la prise de conscience de la nécessité de mener une politique de l'emploi humaine, qui accorde une priorité au renforcement de la qualité de la vie, de la santé, physique et mentale, ainsi que de la sécurité de tous les agents au sein de leur administration pendant le temps de leur occupation professionnelle.

Ressources à acquérir

- Les principales dispositions de la loi du 04/08/96 relatives au Bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (principes généraux, politique du bien-être au travail, structures organisationnelles, équipements de travail, charge psychosociale...) ainsi que celles organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités

Compétences à développer

- Connaître les composantes élémentaires liées au bien-être au travail, à la prévention et à la protection des travailleurs tant du point de vue de la responsabilité qui peut être engagée dans le chef du haut fonctionnaire en défaut par rapport aux exigences légales en la matière, que dans le sens d'un management bien compris qui dans ce domaine permet aussi d'éviter des formes d'absentéisme ou d'absence de motivation (inventaire des risques, évaluation, prise de décision efficace en concertation avec tous les acteurs concernés...)
- Gérer et anticiper des situations conflictuelles nées des revendications syndicales, d'une part et, d'autre part, celles qui sont propres aux enjeux sociaux liés à la qualité de la vie, personnelle et collective, au sein d'un service public en termes de sécurité physique et de santé morale
- Connaître et appliquer les dispositions légales et réglementaires en matière de négociation et de concertation avec les organisations syndicales ; piloter les instances de concertation ; identifier le positionnement des différents représentants du personnel face aux changements ; connaître les stratégies syndicales, les motivations des représentants du personnel mais savoir aussi définir et imposer les limites face à ces différentes revendications ; pouvoir mettre fin à un conflit social.
- Etre capable d'intégrer un système dynamique de gestion des risques dans le management global de l'institution.

Méthodes pédagogiques

- Exposés (pour l'aspect réglementaire et législatif)
- Méthodes des cas

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs (universités, hautes écoles) titulaires d'une expertise dans les domaines des relations collectives du travail, dans celui de la prévention des risques sur les lieux du travail ainsi que dans les ressources humaines.
- Membres du personnel d'un service public chargés de la sécurité et de la santé sur les lieux du travail

- Représentants syndicaux de la fonction publique issus des organisations représentatives

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Textes législatifs et réglementaires. Jurisprudence du Conseil d'Etat et des cours et tribunaux.
- Etudes de cas
- Références bibliographiques générales

- Membres du personnel d'un service public

SEQUENCE 4 GESTION ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES		
MODULE 4	Processus de communication interne	7h

Objectifs du module

L'amélioration des processus de communication interne participe pour beaucoup à la modernisation des structures organisationnelles publiques et au succès des stratégies que les hauts fonctionnaires, les gestionnaires publics devront mettre en place pour favoriser la qualité des services, et cela en particulier dans un contexte de changement. Ces processus devront être envisagés tant au niveau interne à la direction qu'à l'administration (et donc en lien avec les autres directions). En effet, de nombreux processus réclament aujourd'hui une approche stratégique qui soit intégrée et transversale.

Ce module poursuit deux objectifs :

- Savoir piloter les processus de communication interne : comprendre le rôle et les spécificités de la communication interne, définir les objectifs en lien avec la stratégie de l'organisation, en analyser les circuits, identifier les principaux outils, méthodes et techniques, réaliser un plan de communication, choisir les médias, favoriser les relais et le feedback, assurer le suivi, évaluer.
- Développer par la communication interne des relations transversales constructives : compréhension des spécificités des relations transversales, mise en œuvre de logiques de coopération latérale et de réseau ainsi que des logiques d'information ascendante

Ressources à acquérir

- Distinguer information, communication et relation
- La communication interne dans l'organisation publique : rôle, spécificités, enjeux, processus
- Développer les relations latérales : approches et méthodes
- Plan de communication stratégique et plan de communication de projet : les variables-clé

Compétences à développer

- Optimiser l'accessibilité de l'information
- Développer un réseau de communications au sein de son administration ou organisme public
- Mettre en œuvre une stratégie de communication (objectifs, analyse d'opportunités/de contraintes, instruments de support opérationnel...)
- Favoriser la transversalité des relations de travail et les communications latérales intra- et interservices
- Promouvoir l'image de marque interne, notamment en communiquant sur la vision, les missions, les projets, les réalisations, les résultats obtenus
- Comprendre les grandes lignes d'un plan de communication stratégique et d'un plan de communication d'un projet (comment décliner les objectifs de l'organisation en objectifs de communication)
- Connaître les sources principales d'informations professionnelles
- Comprendre l'impact des nouvelles technologies de la communication

Méthodes pédagogiques

- Exposé
- Présentation d'expériences
- Expérimentation des outils informatiques de communication tels que les réseaux sociaux/plateformes collaboratives

Profil des intervenants (et/ou)

- Consultants bénéficiant d'une expérience de formation et de conseil en communication interne dans le secteur public

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Slides pour les exposés et la présentation d'expériences concrètes
- Etudes de cas pour la pédagogie active
- Dossier bonnes pratiques et références utiles pour l'apprentissage

SEQUENCE 5 PILOTAGE DU CHANGEMENT		
MODULE 1	Gestion stratégique du changement	12h

Objectifs du module

Tout mandataire dans la fonction publique est désormais appelé à accompagner et à piloter le changement. Ce premier module de la séquence consacré au pilotage du changement a pour objectif de cerner le rôle que tout mandataire peut jouer aux différentes étapes d'un changement organisationnel dans le contexte spécifique d'une organisation publique. Ce module doit dès lors permettre aux participants de comprendre les différentes dimensions inhérentes à tout processus de changement, afin qu'ils soient en mesure d'inscrire le changement dans la stratégie de l'organisation, d'effectuer un diagnostic et d'évaluer les marges de manœuvre possibles, de définir une stratégie de changement, de mettre en place les étapes concrètes du processus, ainsi que d'évaluer et d'ajuster celui-ci.

Ressources à acquérir

- Gestion du changement : introduction sur la théorie du changement planifié
- Introduction aux principales grilles de lecture permettant d'analyser le changement et d'en identifier les principaux enjeux.

Compétences à développer

- Comprendre le changement dans l'organisation publique et ses différentes dimensions
- Réaliser un état des lieux de la situation de changement et mettre en perspective les facteurs de succès et de risques inhérents à la gestion du processus
- Clarifier la vision et les finalités du projet de changement envisagé et la manière dont le processus sera géré
- Sur base de l'état des lieux de la situation de changement, construire une stratégie adéquate et pertinente en regard du contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit
- Prévoir les impacts organisationnels (entre-autre, du changement des politiques elles-mêmes et de l'introduction de nouveaux instruments d'action publique)
- Structurer le processus de changement
- Piloter le projet de changement
- Définir l'enveloppe budgétaire
- Mettre en place les méthodes d'évaluation continue et finale, et prendre les mesures d'ajustement appropriées

Méthodes pédagogiques

- Exposés
- Pédagogie interactive combinant approche conceptuelle et méthodologique
- Etudes de cas

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs (universités, hautes écoles) ayant une expertise en gestion du changement
- Consultants expérimentés en gestion et accompagnement de projets
- Membres du personnel d'un service public, en charges de projets de changement

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Slides et notes de cours

Certificat en management public

41

- Portefeuille de lecture pour la définition et l'illustration des principaux concepts
- Fiches méthodes et outils
- Etude de cas concrets (écrits ou vidéos)

Certificat en management public

42

SEQUENCE 5 PILOTAGE DU CHANGEMENT		
MODULE 2	Pilotage des aspects humains	9h

Objectifs du module

Le deuxième module de la séquence prépare les futurs hauts fonctionnaires à assumer un rôle de leadership dans la mobilisation de tous ceux qui devront adhérer au projet de changement et le soutenir. Dans cette optique le module propose aux participants d'une part des grilles de lecture et d'autre part des outils de pilotage des aspects humains liés au processus de changement.

Ressources à acquérir

- Compléments d'analyse stratégique : les différentes catégories d'acteurs, leurs enjeux, leurs ressources, leurs moyens d'action
- Les concepts d'identité organisationnelle, d'identité professionnelle, de culture
- Les fondements de la motivation de service public : enjeux et implications en termes de management
- Éléments de gestion de la créativité et de l'innovation

Compétences à développer

- Se positionner dans le système de relations au départ de la fonction occupée : se situer dans les relations internes et externes, clarifier la nature des interfaces, gérer les rapports de pouvoir
- Identifier les principales logiques identitaires représentées dans l'administration
- Identifier et motiver les acteurs du changement
- Identifier les parties prenantes externes et les modalités de leur engagement
- Stimuler l'engagement dans le changement, traiter les résistances
- Tenir compte de la diversité identitaire dans l'élaboration des dispositifs de gestion
- Construire un projet identitaire mobilisateur
- Pratiquer une communication sur le changement

Méthodes pédagogiques

- Exposés
- Pédagogies interactives combinant approche conceptuelle et méthodologique
- Etudes de cas

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs des universités et hautes écoles ayant une expertise en gestion du changement
- Formateurs disposant d'une expérience de recherche-action et d'accompagnement du changement dans le secteur public.

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Slides et notes de cours
- Portefeuille de lecture pour la définition et l'illustration des concepts
- Fiches méthodes et outils
- Etude de cas (écrits ou vidéos)

Certificat en management public

43

SEQUENCE 6 LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT PERSONNEL		
MODULE 1	Le leadership du fonctionnaire dirigeant	20h

Objectifs du module

Assumer une fonction dirigeante dans une administration ou un organisme public, c'est entrer dans un rôle de manager public mais également mobiliser des compétences spécifiques de leadership d'équipe. Aucun responsable n'a jamais fini d'en apprendre en la matière. Des compétences relationnelles s'ajoutent aux savoir-faire techniques associés au pilotage des missions. La fonction de planification, d'organisation et de contrôle s'enrichit de la nécessité d'impliquer les collaborateurs, de les motiver et de développer un esprit d'équipe. Il s'agit de rassembler ses collaborateurs autour d'une vision partagée, de structurer les priorités, de déléguer, d'animer le groupe et de conduire l'action individuelle et collective. Plus fondamentalement encore, le leadership est d'abord une question d'éthique et de valeurs.

La dernière séquence du trajet a pour objectif d'aider le futur mandataire à améliorer son style de direction d'équipe, de manière plus consciente, responsable, en harmonie avec sa personnalité propre mais aussi et surtout dans le respect des valeurs du service public.

Ce module est complété par une offre de séminaires à la carte, permettant de développer les compétences comportementales des participants en matière de connaissance personnelle, de communication interpersonnelle, de négociation, de gestion des conflits, et de conduite de réunion.

Ressources à acquérir

- Management et leadership : situer les concepts
- Les rôles et les responsabilités du fonctionnaire dirigeant
 - Adopter un leadership situationnel et contextuel
 - L'éthique du leadership : comment diriger par les valeurs
 - Les variables-clé de la motivation

Compétences à développer

- Identifier les rôles que recouvre l'autorité et les mettre en œuvre
- Formuler une vision au service des missions de service public
- Clarifier son rapport au pouvoir, identifier les contraintes du système, adapter son style de leadership
- Clarifier les valeurs et les intégrer dans sa pratique quotidienne
- Responsabiliser les collaborateurs
- Diagnostiquer les problèmes de motivation et mettre en œuvre des stratégies de motivation
- Maîtriser les techniques de communication interpersonnelle et collective en situation de leadership

Méthodes pédagogiques

- Exposés
- Etudes de cas
- Témoinages d'expériences

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs (universités, hautes écoles) en leadership
- Formateurs spécialisés
- Membres du personnel d'un service public

Certificat en management public

44

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus
- Etudes de cas (écrits ou vidéos)
- Fiches bonnes pratiques

PORTEFEUILLE DE MODULES COMPLEMENTAIRES

Certificat en management public

45

Certificat en management public

46

Module complémentaire MANAGEMENT DES MARCHES PUBLICS DANS UNE ORGANISATION

Objectifs du module

Les marchés publics ne sont pas qu'affaire de règlements ; ils posent en termes de gestion une série de choix, stratégiques d'une part, éthiques d'autre part. Des marges d'appréciation existent qui posent de nombreuses questions que les mandataires devront trancher. Ces réflexions rappellent que la loi sur les marchés publics n'est pas seulement un cadre encadrant l'achat de services, de fournitures et de travaux par des Pouvoirs adjudicateurs, mais également l'expression de principes de bonne administration, de gestion efficiente et éthique des budgets publics.

Par ailleurs, le respect de ces contraintes offre également une opportunité pour les pouvoirs publics de gérer leurs projets de manière plus efficace et plus efficiente au moyen d'une réflexion préalable sur les besoins et les objectifs des projets.

Dans cette perspective et à l'appui de cas concrets, ce module poursuit un double objectif :

- Utiliser à bon escient les marges d'appréciation et opérer des choix judicieux et éthiques afin d'atteindre ses objectifs dans le respect du cadre réglementaire ;
- Mettre en place des outils de gestion des marchés publics au sein de son organisation, en vue d'assurer la bonne gouvernance de celle-ci.

Compétences à développer

- Intégrer les contraintes du droit des marchés publics dans la gestion de son organisation afin d'atteindre ses objectifs tout en garantissant la sécurité juridique des marchés ;
- Effectuer des choix stratégiques et éthiques en amont et évaluer ceux-ci en aval, notamment en ce qui concerne l'établissement des critères de sélection qualitative et de critères d'attribution adaptés à ses besoins et permettant d'opérer son choix de manière cohérente à la fois sur le plan juridique et sur le plan fonctionnel ;
- Mettre en place des outils standardisés de passation des marchés publics et de suivi de l'exécution qui garantissent l'effectivité des projets ;
- Mettre en place des outils de gestion des marchés (analyse des besoins, analyse de risques, tableaux de bord et indicateurs pertinents) qui garantissent leur bon déroulement et permettent leur évaluation,

Méthodes pédagogiques

- Pour l'essentiel, pédagogies interactives en petits groupes travaillant sur des cas en vue de découvrir et/ou d'échanger des bonnes pratiques sous la supervision d'intervenants experts ;
- Exposés de synthèse

Profil des intervenants (et/ou)

- Consultants/Formateurs ayant une expertise en marchés publics et en management public
- Membres du personnel d'un service public, chargés des marchés publics dans l'administration

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Slides consacrés aux outils et aux phases d'un processus de marché public réalisé en exécution d'un projet
- Notes de cours
- Etudes de cas et exemples de bonnes pratiques

Certificat en management public

47

Module complémentaire PILOTAGE D'UN PORTEFEUILLE DE PROJETS (OBLIGATOIRE)

Objectifs du module

Assurer des prestations de service public sous contrainte de qualité et d'efficacité par des administrations ou des organismes publics au service de ses bénéficiaires, relève d'une véritable gestion prospective d'un portefeuille de projets. Comment mettre en place ce mode de gestion dans une organisation publique ? Quelles techniques et quels outils un gestionnaire de projets publics doit-il pouvoir mobiliser dans le cadre de son mandat ? Quels défis doit-il relever pour mener à bien sa lettre de mission ? Ce module a pour objectif d'introduire les participants à ces questions et de discuter des variables-clé du pilotage stratégique d'un portefeuille de projets.

Compétences à développer

- Définir les aspects stratégiques d'un portefeuille de projet
- Déterminer les principes-clé du pilotage d'un portefeuille de projet
- Identifier les principales méthodes pour planifier, articuler et hiérarchiser les projets
- Identifier les outils d'évaluation, de contrôle et de gestion des risques propres à la gestion d'un portefeuille de projets
- Situer le rôle de la technologie informatique dans la gestion d'un portefeuille de projets
- Prendre en compte l'importance du facteur humain dans le cadre de la gestion de projets

Méthodes pédagogiques

- Exposé méthodologique
- Présentation de cas concrets

Profil des intervenants (et/ou)

- Praticiens ou consultants expérimentés en gestion et accompagnement de projets dans le secteur public
- Membres du personnel d'un service public, en charge de portefeuilles de projets

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus méthodologique
- Fiches outils et bonnes pratiques
- Fardes de documentation et de références pour développer l'apprentissage

Certificat en management public

48

Module complémentaire ORGANISATION DU TRAVAIL ET SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

Objectifs du module

Ce module poursuit les objectifs suivants :

- sensibiliser les futurs mandataires à la nécessité de simplifier les procédures administratives : la démarche usager, ou comment se mettre à la place de l'usager ;
- introduire aux concepts et aux principes de la simplification administrative (réglementation, processus, collecte des données et formulaires, partage des données, communication web...);
- comprendre le rôle des différentes catégories d'acteurs (politiques, administratifs, parties prenantes externes);
- cerner le contexte politique, les acteurs et les initiatives de simplification administrative au niveau belge en général et en particulier au niveau de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- Sensibiliser aux enjeux organisationnels et humains de la simplification administrative.

Compétences à développer

- Comprendre en quoi la simplification administrative et l'e-gouvernement peuvent aider à atteindre ses objectifs opérationnels
- Comprendre les principaux concepts fréquemment utilisés : approche processus, guichet unique, (BPR), SCM, banque-carrefour...
- Penser simple « dès le début » et savoir mettre en place une approche intégrée et bien articulée
- Déterminer une stratégie de simplification administrative en cohérence avec le contexte de son service/administration/organisme public
- Comprendre les rôles des différents acteurs concernés, au sein de son service/administration/organisme public
- Coordonner efficacement sa mise en œuvre au sein de son service/administration/organisme public : réalisation, suivi, évaluation, communication, gestion du changement
- Connaître les principales recommandations en matière de législation

Méthodes pédagogiques

- Pédagogie interactive combinant introduction conceptuelle, méthodologie, et analyse de cas concrets
- Présentation d'expériences

Profil des intervenants (et/ou)

Formateurs ayant une expertise en matière de simplification administrative (Easi-Wal)

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus/ Slides
- Etudes de cas
- Dossier bonnes pratiques

Module complémentaire MARKETING PUBLIC

Objectifs du module

La prise en compte de l'usager est au cœur de la nouvelle gestion publique qui place celui-ci au centre de l'action administrative et des modes de régulation du travail. C'est là un des changements importants mis en avant par tout processus de modernisation que le mandataire devra piloter : l'usager, comme levier du changement, intervient dans la définition des prestations et dans l'évaluation des résultats, dans le cadre d'une « co-production », faite d'écoute, de relation de service, de citoyenneté.

La démarche marketing est parfois considérée à tort comme réservée aux activités commerciales du secteur privé. Or l'introduction d'outils marketing dans le secteur public est un élément indispensable de sa modernisation. Le module a pour objectif de sensibiliser les participants à la démarche et outils du marketing public, par lesquels il faut entendre non seulement la communication mais aussi et surtout tout un travail d'écoute du citoyen-partenaire et de prise en compte de ses besoins, de définition du service en réponses à ses attentes, et de qualité de la prestation, y compris via la communication électronique.

Compétences à développer

- Promouvoir le développement d'un service public orienté vers le citoyen (au sens large)
- Comprendre les enjeux, la démarche, et la culture du marketing dans les services publics et ses exigences spécifiques (éthiques notamment)
- Prendre en compte l'usager dans l'offre et l'évaluation des services et en maîtriser les conséquences sur l'organisation du travail et ses processus
- Comprendre le citoyen (comment fonctionne sa perception et sa satisfaction, comment se mettre à l'écoute de ses besoins et de ses attentes, comment mesurer sa satisfaction) et transformer l'information en actions concrètes
- Construire et développer l'image de son service public

Méthodes pédagogiques

- Exposé
- Présentation d'expériences

Profil des intervenants (et/ou)

- Consultants/Formateurs bénéficiant d'une expertise en communication publique et en marketing public
- Membres du personnel d'un service public

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Power point pour les exposés et la présentation des expériences
- Dossier bonnes pratiques et références

Module complémentaire ANALYSE ET COMPTABILISATION

Objectifs du module

Ce module optionnel, plus spécialisé, a pour objectif de familiariser les futurs mandataires avec les méthodes de comptabilisation utilisées par les services publics et d'en discuter, d'une part l'utilité pour les services publics, et d'autre part la pertinence par rapport aux exigences internationales, notamment celles issues de l'Union européenne. Le module s'appuie sur les principaux éléments de comptabilité publique, tels que définis par la loi du 16 mai 2007 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des communautés et régions, ainsi qu'à l'organisation du contrôle de la Cour des Comptes et par l'arrêté royal du 10 novembre 2009 fixant le plan comptable applicable à l'Etat fédéral, aux Communautés, aux Régions et à la Commission communautaire commune ainsi que les différents textes décrets et réglementaires portant sur ces matières en Région wallonne et en Fédération Wallonie-Bruxelles. Le module s'appuie aussi sur les normes du Système Européen des Comptes.

Compétences à développer

- Expliquer l'enregistrement des opérations en comptabilité budgétaire et générale
- Résumer, analyser et commenter l'information disponible dans les états comptables
- Discuter de la pertinence des méthodes de comptabilisation eu égard aux besoins des services publics et aux exigences de l'Union européenne, notamment les normes SEC 95 (Système Européen des Comptes)

Méthodes pédagogiques

- Exposé théoriques (limités)
- Discussion avec des experts
- Examen des documents comptables

Profil des intervenants (et/ou)

- Professeurs des universités ou des hautes écoles ayant une expertise en finances et en comptabilité publique
- Consultants privés, comptables – réviseurs
- Membres du personnel d'un service public

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Syllabus et ouvrages de références
- Documents budgétaires
- Documents comptables

Module complémentaire FINANCEMENT DE PROJETS

Objectifs du module

Ce module optionnel poursuit essentiellement une compétence pratique. Il s'agit d'élaborer, pour des projets spécifiques, un plan de financement conforme aux dispositions budgétaires approuvées par l'autorité, en mobilisant les sources internes (budgétaires) et externes (co-financement ou subventions) et en les inscrivant dans le contexte juridique le plus adéquat. Le module présente par ailleurs les principaux programmes de financement européens tels que ceux relevant du Feder ou d'Interreg, les financements prévus par le Plan Marshall et les programmes de recherche européens.

Compétences à développer

- Elaborer un plan de financement en mobilisant des sources internes et externes
- Proposer les sources adéquates de financement, belges ou étrangères, pour un projet public ou soutenu par les pouvoirs publics.

Méthodes pédagogiques

- Analyses de cas
- Analyse d'expériences
- Interviews d'experts

Profil des intervenants (et/ou)

- Praticiens du financement des projets, membres du personnel d'un service public
- Consultants en financement de projets

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Manuels de présentation des financements européens
- Dossiers introduits pour financement

Module complémentaire ETHIQUE, BONNES PRATIQUES ET DEONTOLOGIE

Objectifs du module

Par delà une série de règles de droit positif qu'il faut respecter, l'objectif du module est de couvrir les domaines d'action des titulaires d'un mandat pour lesquels, soit une norme juridique n'existe pas, soit la norme juridique est susceptible d'applications flexibles (critères à contenu variable comme, par exemple, quand il est fait référence au respect de l'équité, du développement durable, de l'égalité des chances, de l'éthique en général), soit enfin parce que certaines des actions que ces mandataires doivent accomplir évoluent dans une zone grise où il n'y a pas comme elle l'illégalité, mais où il pourrait y avoir atteinte aux principes de bonne gouvernance.

Compétences à développer

- Comprendre les concepts d'« éthique », de « déontologie » et de « bonnes pratiques », en les distinguant et en montrant leurs incidences dans la gouvernance publique
- Appliquer ces concepts dans des situations concrètes (relations avec les autorités politiques, avec la société civile, avec les entreprises, avec les « clients internes », avec les agents etc.)
- Se référer à l'éthique, à la déontologie et aux bonnes pratiques afin de créer une culture organisationnelle orientée vers le respect et la responsabilisation
- Gérer des situations conflictuelles à fort enjeu éthique ou de bonne gouvernance en général et poser des jugements raisonnés dont il faudra assumer la responsabilité
- Justifier ou légitimer un choix pour qu'il ne soit, ni n'apparaisse arbitraire
- Intégrer la nécessité de motiver les actes administratifs

Méthodes pédagogiques

- Bref exposé théorique sur la problématique et les enjeux de l'éthique et de la déontologie dans la gouvernance de l'administration publique
- Méthodes des cas, dilemmes à analyser
- Jeux de rôles
- Travaux de groupes

Profil des intervenants

- Professeurs titulaires d'une expertise dans les domaines de l'éthique dans ses rapports avec le droit public et administratif
- Membres du personnel d'un service public, praticiens

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Support écrit présentant la problématique
- Etudes de cas
- Renvoi à des codes de déontologie et à des codes éthiques belges ou étrangers
- Références bibliographiques générales

Certificat en management public

53

SEMINAIRES DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Certificat en management public

54

SEMINAIRE MIEUX SE CONNAITRE

Objectifs du module

Le séminaire a pour objectif de permettre aux participants de mieux comprendre leur fonctionnement personnel, en particulier dans le contexte de l'exercice du leadership, et par là, de développer leur efficacité relationnelle. Le séminaire utilise le *Myers-Briggs Type Indicator*, qui est un outil qui a depuis longtemps fait ses preuves dans les organisations pour comprendre le fonctionnement des personnes et optimiser les différences individuelles dans les équipes. C'est un modèle qui ne juge pas et ne classe pas, mais dont l'objectif est d'approfondir la connaissance de soi pour mieux adapter son style de leadership, mieux aborder les diverses situations professionnelles, et favoriser la confiance dans les échanges. En aucune manière, les résultats de ce séminaire ne seront pris en compte dans l'évaluation du participant.

Compétences à développer

- Explorer les types de personnalités selon le MBTI (fonctionnement de chaque type, atouts et faiblesses, développement personnel possible)
- Mieux comprendre son fonctionnement personnel : identifier ses préférences personnelles et savoir en tirer parti
- Prendre conscience de son impact sur les autres
- Améliorer son efficacité relationnelle : utiliser son profil personnel de manière constructive
- Identifier son style de leadership et les pistes pour mieux l'adapter au contexte

Méthodes pédagogiques

- Questionnaire MBTI
- Exercices individuels ou en sous-groupes
- Conseils et apport de synthèse

Profil des intervenants (et/ou)

- Consultants-formateurs expérimentés MBTI

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Outils MBTI
- Exercices-Cas
- Documentation utile pour l'apprentissage

Certificat en management public

55

SEMINAIRE COMMUNIQUER AVEC AUTRUI

Objectifs du module

Exercer ses talents de manager, de responsable, de gestionnaire public implique un passage systématique par la communication interpersonnelle avec un ensemble très diversifié d'interlocuteurs. Mais l'interaction est fréquemment polluée par quantité d'interprétations, de malentendus, d'imprécisions, de généralisations, ou encore de préjugés qui compliquent le jeu relationnel, le rendant souvent peu constructif. Dès lors apprendre à communiquer efficacement avec autrui devient un enjeu pour tout mandataire : il s'agit non seulement d'améliorer la qualité de fonctionnement d'un service ou d'une direction, mais aussi d'une invitation à s'interroger sur son mode de communication interpersonnelle, sur l'image que l'on renvoie, sur celle que l'on souhaite renvoyer à ses interlocuteurs. Ce séminaire cible ces deux enjeux : une efficacité professionnelle accrue et la satisfaction de renvoyer aux autres une image conforme à ses intentions.

Compétences à développer

- Comprendre les principes de base de la relation à l'autre
- Communiquer avec assertivité dans des situations difficiles (marquer un désaccord, faire passer un message difficile, donner un feedback négatif, réagir à l'agressivité...)
- Pratiquer la métacommunication (communiquer à propos de la communication), comme outil de compréhension et d'action
- Communiquer pour convaincre
- Pratiquer l'écoute active
- Prendre la parole en public

Méthodes pédagogiques

- Exercices et jeux de rôle
- Exposés de synthèse

Profil des intervenants (et/ou)

Formateurs expérimentés ayant une expertise dans le domaine de la communication interpersonnelle dans l'organisation

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Matériel vidéo
- Slides pour les exposés de synthèse
- Fiches outils points-clé

Certificat en management public

56

SEMINAIRE CONDUIRE DES REUNIONS DE PROJET

Objectifs du module

Pour un haut fonctionnaire, diriger des réunions de manière efficace et productive est une nécessité du travail quotidien qui exige de dépasser certaines difficultés et surtout certaines habitudes. Ce séminaire porte plus particulièrement sur la conduite de réunions de projet, la gestion de portefeuilles de projets s'inscrivant dans les compétences-clé du mandataire. L'objectif est de donner aux participants une méthode pour accroître l'efficacité de ce type de réunion mais aussi de favoriser l'adoption de comportements et d'attitudes adaptés, par la prise de conscience des phénomènes interactionnels et l'entraînement à la communication en petits groupes.

Compétences à développer

- Situer les différents types de réunions liés à la gestion de projet et connaître leurs référentiels méthodologiques (réunion de lancement, de suivi, comité de pilotage, réunion de clôture...)
- Préparer les réunions dans une perspective d'efficacité du processus projet
- Animer les différentes réunions et maîtriser les méthodes en les adaptant au contexte
- Réguler, gérer la dimension relationnelle et la dynamique collective : construire l'engagement et la motivation des membres du groupe, faire travailler ensemble des personnes ayant des métiers, des cultures, des niveaux hiérarchiques différents...
- Formuler des décisions en suscitant la compréhension et l'acceptation de celles-ci

Méthodes pédagogiques

- Apports méthodologiques
- Jeux de rôle
- Exposés de synthèse

Profil des intervenants (et/ou)

- Formateurs expérimentés ayant une expertise dans le domaine de la conduite de réunion et la gestion de projet

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Matériel vidéo
- Slides pour les exposés de synthèse
- Fiches outils points-clé

SEMINAIRE COMMUNIQUER DANS UN CONTEXTE DE NEGOCIATION

Objectifs du module

Tout mandataire public se trouve fréquemment dans une situation de devoir négocier : dans ses rapports avec l'autorité politique, tout au long du pilotage de ses projets, dans le cadre de partenariats, dans le dialogue social, et même au sein de ses propres équipes. La négociation est sans doute plus un art qu'une technique, mais c'est surtout un lieu de communication entre individus et/ou groupes. Ce séminaire a pour objectif de développer les capacités de communication orale dans un contexte de négociation, et de donner aux participants des outils à cet effet.

Compétences à développer

- Connaître les principes d'une communication constructive dans une situation de négociation
- Se préparer à négocier
- Maîtriser les outils de la communication verbale (savoir poser des questions, défendre des arguments, formuler des objections...)
- Maîtriser la communication non-verbale
- Identifier les scénarios interactionnels à risque et les éviter
- Rechercher l'adhésion sans manipuler
- Conduire des réunions de négociation

Méthodes pédagogiques

- Apports méthodologiques
- Exercices et jeux de rôle
- Exposés de synthèse

Profil des intervenants (et/ou)

- Consultants/formateurs expérimentés ayant une expertise dans le domaine de la négociation

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Matériel vidéo
- Slides pour les exposés de synthèse
- Fiches outils points-clé

SEMINAIRE GERER DES SITUATIONS CONFLICTUELLES

Objectifs du module

Dans les organisations les conflits sont inévitables, mais les responsables se sentent souvent démunis et laissent les situations conflictuelles se dégrader.

Il est pourtant possible de trouver des solutions constructives aux conflits, et même de les prévenir dans une certaine mesure.

En partant d'études de cas et/ou de situations vécues par les participants, ce séminaire vise à développer les compétences relationnelles dans la gestion des conflits afin de pouvoir négocier une sortie de conflit profitable à toutes les parties, et en amont, de prévenir les situations délicates par une communication adaptée.

Compétences à développer

- Identifier son attitude préférentielle face aux conflits et diagnostiquer son mode d'intervention
- Détecter la différence entre conflit de relation et conflit de contenu
- Connaître les principales étapes et les outils pour mieux gérer les conflits
- Adopter des comportements efficaces pour prévenir les conflits
- Développer une attitude relationnelle assertive constructive
- Négocier une sortie de conflit mutuellement acceptable

Méthodes pédagogiques

- Apports méthodologiques
- Exercices et cas pratiques
- Analyse des situations rencontrées par les participants
- Jeux de rôle

Profil des intervenants (et/ou)

- Consultants expérimentés, ayant une expérience en relations interpersonnelles dans l'organisation, et notamment en gestion de conflit

Outils didactiques et supports pédagogiques recommandés

- Matériel vidéo
- Slides pour les apports méthodologiques
- Fiches outils points-clé



Fonction (1) actuelle

Dénomination de l'organisation:	
Adresse:	
Activité:	
Nombre de travailleurs:	Budget dont vous êtes responsable: Nombre de personnes dont vous êtes responsable:
Fonction:	NIVEAU : Grade: .
DU JJ/MM/AA AU JJ/MM/AA	Rang classe: . (rang 10, A1...)
Afin de pouvoir situer votre fonction dans l'organisation, veuillez joindre un organigramme ou veuillez vous situer dans l'organisation:	
S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	
S'agit-il d'une expérience en gestion de projets ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	

EAP13701

5/37



Décrivez ci-dessous le contenu de cette fonction (rôle, responsabilités, ...) :
Raisons éventuelles pour lesquelles vous désirez changer de travail et votre motivation.

EAP13701

6/37



Veuillez décrire ci-dessous, de façon détaillée, deux de vos plus importantes réalisations dans la fonction.

Réalisation 1:

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

7/37



Réalisation 2

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

8/37



Fonction 2

Dénomination de l'organisation:	
Adresse:	
Activité:	
Nombre de travailleurs:	Budget dont vous êtes responsable: Nombre de personnes dont vous êtes responsable:
Fonction:	NIVEAU : Grade:
DU JJ/MM/AA AU JJ/MM/AA	Rang classe: (rang 10, A1...)
Afin de pouvoir situer votre fonction dans l'organisation, veuillez joindre un organigramme ou veuillez vous situer dans l'organisation:	
S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	
S'agit-il d'une expérience en gestion de projets ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	

EAP13701

9/37



Décrivez ci-dessous le contenu de cette fonction (rôle, responsabilités, ...) :
Raisons éventuelles pour lesquelles vous désirez changer de travail et votre motivation.

EAP13701

10/37



Veuillez décrire ci-dessous, de façon détaillée, deux de vos plus importantes réalisations dans la fonction.

Réalisation 1:

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

11/37



Réalisation 2

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

12/37



Fonction 3

Dénomination de l'organisation:	
Adresse:	
Activité:	
Nombre de travailleurs:	Budget dont vous êtes responsable: Nombre de personnes dont vous êtes responsable:
Fonction:	NIVEAU : Grade: .
DU JJ/MM/AA AU JJ/MM/AA	Rang classe: (rang 10, AL...)
Afin de pouvoir situer votre fonction dans l'organisation, veuillez joindre un organigramme ou veuillez vous situer dans l'organisation:	
S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	
S'agit-il d'une expérience en gestion de projets ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	

EAP13701

13/37



Décrivez ci-dessous le contenu de cette fonction (rôle, responsabilités, ...):
Raisons éventuelles pour lesquelles vous désirez changer de travail et votre motivation.

EAP13701

14/37



Veuillez décrire ci-dessous, de façon détaillée, deux de vos plus importantes réalisations dans la fonction.

Réalisation 1:

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

15/37



Réalisation 2

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

18/37



Fonction 4

Dénomination de l'organisation:	
Adresse:	
Activité:	
Nombre de travailleurs:	Budget dont vous êtes responsable: Nombre de personnes dont vous êtes responsable:
Fonction:	NIVEAU : Grade: .
DU JJ/MM/AA AU JJ/MM/AA	Rang classe: . (rang 10, A1...)
Afin de pouvoir situer votre fonction dans l'organisation, veuillez joindre un organigramme ou veuillez vous situer dans l'organisation:	
S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	
S'agit-il d'une expérience en gestion de projets ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	

EAP13701

17/37



Décrivez ci-dessous le contenu de cette fonction (rôle, responsabilités, ...) :
Raisons éventuelles pour lesquelles vous désirez changer de travail et votre motivation.

EAP13701

18/37



Veuillez décrire ci-dessous, de façon détaillée, deux de vos plus importantes réalisations dans la fonction.

Réalisation 1:

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

19/37



Réalisation 2

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

20/37



Fonction 5

Dénomination de l'organisation:	
Adresse:	
Activité:	
Nombre de travailleurs:	Budget dont vous êtes responsable: Nombre de personnes dont vous êtes responsable:
Fonction:	NIVEAU : Grade: .
DU JJ/MM/AA AU JJ/MM/AA	Rang classe: - (rang 10, A1...)
Afin de pouvoir situer votre fonction dans l'organisation, veuillez joindre un organigramme ou veuillez vous situer dans l'organisation:	
S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	
S'agit-il d'une expérience en gestion de projets ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	

EAP13701

21/37



Décrivez ci-dessous le contenu de cette fonction (rôle, responsabilités, ...) :
Raisons éventuelles pour lesquelles vous désirez changer de travail et votre motivation.

EAP13701

22/37



Veuillez décrire ci-dessous, de façon détaillée, deux de vos plus importantes réalisations dans la fonction.

Réalisation 1:

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

23/37



Réalisation 2

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

24/37



Fonction 6

Dénomination de l'organisation:	
Adresse:	
Activité:	
Nombre de travailleurs:	Budget dont vous êtes responsable: Nombre de personnes dont vous êtes responsable:
Fonction:	NIVEAU : Grade: .
DU JJ/MM/AA AU JJ/MM/AA	Rang classe: . (rang 10, A1...)
Afin de pouvoir situer votre fonction dans l'organisation, veuillez joindre un organigramme ou veuillez vous situer dans l'organisation:	
S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	
S'agit-il d'une expérience en gestion de projets ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	

EAP13701

25/37



Décrivez ci-dessous le contenu de cette fonction (rôle, responsabilités, ...) :

Raisons éventuelles pour lesquelles vous désirez changer de travail et votre motivation.

EAP13701

26/37



Veuillez décrire ci-dessous, de façon détaillée, deux de vos plus importantes réalisations dans la fonction.

Réalisation 1:

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

27/37



Réalisation 2

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

28/37



Fonction 7

Dénomination de l'organisation:	
Adresse:	
Activité:	
Nombre de travailleurs:	Budget dont vous êtes responsable: Nombre de personnes dont vous êtes responsable:
Fonction:	NIVEAU : Grade:
DU JJ/MM/AA AU JJ/MM/AA	Rang classe: (rang 10, A1...)
Afin de pouvoir situer votre fonction dans l'organisation, veuillez joindre un organigramme ou veuillez vous situer dans l'organisation:	
S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	
S'agit-il d'une expérience en gestion de projets ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	

EAP13701

29/37



Décrivez ci-dessous le contenu de cette fonction (rôle, responsabilités, ...) :
Raisons éventuelles pour lesquelles vous désirez changer de travail et votre motivation.

EAP13701

30/37



Vous devez décrire ci-dessous, de façon détaillée, deux de vos plus importantes réalisations dans la fonction.

Réalisation 1:

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

31/37



Réalisation 2

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

32/37



Fonction 8

Dénomination de l'organisation:	
Adresse:	
Activité:	
Nombre de travailleurs:	Budget dont vous êtes responsable: Nombre de personnes dont vous êtes responsable:
Fonction:	NIVEAU : Grade: .
DU JJ/MM/AA AU JJ/MM/AA	Rang classe: . (rang 10, A1...)
Afin de pouvoir situer votre fonction dans l'organisation, veuillez joindre un organigramme ou veuillez vous situer dans l'organisation:	
S'agit-il d'une expérience en gestion d'équipe ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	
S'agit-il d'une expérience en gestion de projets ? <i>Si oui, veuillez justifier ci-dessous</i>	

EAP13701

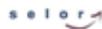
33/37



Décrivez ci-dessous le contenu de cette fonction (rôle, responsabilités, ...):
Raisons éventuelles pour lesquelles vous désirez changer de travail et votre motivation.

EAP13701

34/37



Veuillez décrire ci-dessous, de façon détaillée, deux de vos plus importantes réalisations dans la fonction.

Réalisation 1:

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

35/37



Réalisation 2

Contexte:
Responsabilités:
Actions concrètes:
Objectifs atteints:

EAP13701

36/37



Pour conclure

La loi portant sur la protection de la vie privée du 8 décembre 1992 a réglementé le traitement des données personnelles. Conformément à la loi, nous vous donnons l'information suivante: toute l'information figurant sur le formulaire de candidature et toutes les autres données personnelles qui seront recueillies au cours de la procédure de sélection, sauf opposition de votre part, seront enregistrées dans notre banque de données. La loi prévoit un droit d'accès et de correction. Si vous désirez recourir à ce droit, il vous est loisible de nous contacter par écrit (Selor, À l'attention du Top Team - boulevard Bischoffsheim 15 • B- 1000 Bruxelles). Le traitement confidentiel de toutes les données est assuré.

Je déclare sur l'honneur que mes réponses figurant sur le formulaire sont sincères et vraies. Je suis au courant du fait que de fausses déclarations peuvent entraîner la non-admissibilité à la sélection et la résiliation du mandat, puisque Selor et l'employeur se base entièrement sur l'information fournie.

Date:

Signature,



Wallonie

INEPS

*INSTITUT WALLON
DE L'ÉVALUATION,
DE LA PROSPECTIVE
ET DE LA STATISTIQUE*

Route de Louvain-la-Neuve, 2
5001 BELGRADE (NAMUR)

Tél. 32 (0)81 46 84 11

Fax 32 (0)81 46 84 12

www.iweps.be

info@iweps.be

Suivez-nous sur :

