



# Evaluation de la mise en place du Certificat en management public

Rapport synthétique

Octobre 2016

Martine LEFEVRE  
Françoise VANDERKELEN

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

## SOMMAIRE \*

### (1) Description du dispositif : le CMP dans le cadre de la réforme des mandats de 2012

1. Enjeux de la réforme
  2. Calendrier décisionnel de la réforme
  3. Acteurs en présence
  4. Principes communs de la réforme
- 

### (2) Cadre de l'analyse évaluative

1. Le dispositif et ses étapes
  2. Objectifs poursuivis par la réforme
  3. Contraintes de l'évaluation
  4. Questions évaluatives
  5. Champ de l'évaluation
  6. Méthode
- 

### (3) Analyse évaluative du dispositif et de ses étapes

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

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

Etape 3. Certificat en Management Public (Examen de fin de cycle par le Selor)

Etape 4. Constitution du pool, appel aux candidats mandataires et désignation des mandataires

Ensemble de la réforme des mandats et de sa mise en œuvre

---

### (4) Conclusions

---

### (5) Recommandations

---

\* Texte intégral du rapport accessible sur <http://www.iweeps.be/evaluation-de-la-mise-en-place-du-certificat-en-management-public-dans-le-cadre-de-la-reforme-des>

# (1) DESCRIPTION DU DISPOSITIF : LE CMP DANS LE CADRE DE LA RÉFORME DES MANDATS DE 2012

## 1. ENJEUX DE LA RÉFORME

- Impartialité de l'administration, garante de la qualité du service au public
- Priorité stratégique de l'administration : la politique de formation
- Ethique de l'intérêt général à créer, renforcer ou maintenir
- Impulsion d'une véritable culture du management public
- Perfectionnement des compétences
- Objectivation de la désignation des hauts fonctionnaires
- Optimisation des régimes en cours à la Communauté française et à la Région wallonne en matière de mandats des hauts fonctionnaires
- Confiance des citoyens

## 2. CALENDRIER DÉCISIONNEL DE LA RÉFORME

- **Juillet 2009** : Déclaration de politique régionale – Déclaration de politique communautaire
  - ▶ « 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 »
- **2010**
  - ▶ Mars 2010 : note-cadre du Ministre de la Fonction publique sur le régime de mandats dans la fonction publique et les organismes d'intérêt public de la Région wallonne et de la Communauté française
  - ▶ Juillet 2010 : projet d'accord de coopération entre la Communauté française et la Région wallonne créant une Ecole d'Administration (EAP) commune
- **Fin 2011-début 2012** : accord de coopération créant une EAP et décrets portant assentiment de l'accord de coopération
- **Septembre 2012** : accord de coopération relatif au CMP pour l'accès aux emplois soumis au régime des mandats au sein de la Communauté française et de la Région wallonne
- **Septembre 2012** : arrêtés mandats du Gouvernement wallon et du Gouvernement de la Communauté française et leurs modifications pendant la législature 2009-2014 et au cours de la législature actuelle

### 3. ACTEURS EN PRÉSENCE

- **Le destinataire : la haute fonction publique**
  - ▶ Le concept fait référence à des éléments fonctionnels et organisationnels plus qu'à une définition juridique précise
  - ▶ Définition OCDE : 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.» \*
- **Les décideurs**
  - ▶ Gouvernements de la Communauté française et de la Région wallonne
  - ▶ Ministres de la Fonction publique : un seul ministre pour les 2 institutions de 2009 à 2014 – deux ministres depuis 2014
- **Les institutionnels**
  - ▶ Les Parlements de la Communauté française et de la Région wallonne
  - ▶ Le Conseil d'Etat
- **Le gestionnaire du dispositif : l'EAP - institution créée en 2012**
  - ▶ une des premières missions : la mise en place et la gestion du CMP dans le cadre de la réforme des mandats
- **Les opérateurs**
  - ▶ Le Selor
  - ▶ Le consortium des universités de la Communauté française
  - ▶ Les formateurs
  - ▶ Les coordinateurs de la formation
  - ▶ Les jurys

### 4. PRINCIPES COMMUNS DE LA RÉFORME

- Une réforme commune en Région wallonne et en Communauté française
- Des conditions d'accès à l'exercice d'un mandat modifiées : une désignation de mandataires à partir d'un pool de candidats
- Une procédure de nomination appliquée par les Gouvernements
- Une articulation entre la durée du mandat et celle de la législature
- Une plus grande responsabilisation des mandataires
- Une reddition de comptes via une procédure d'évaluation

\* 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, p.73.

## (2) CADRE DE L'ANALYSE EVALUATIVE

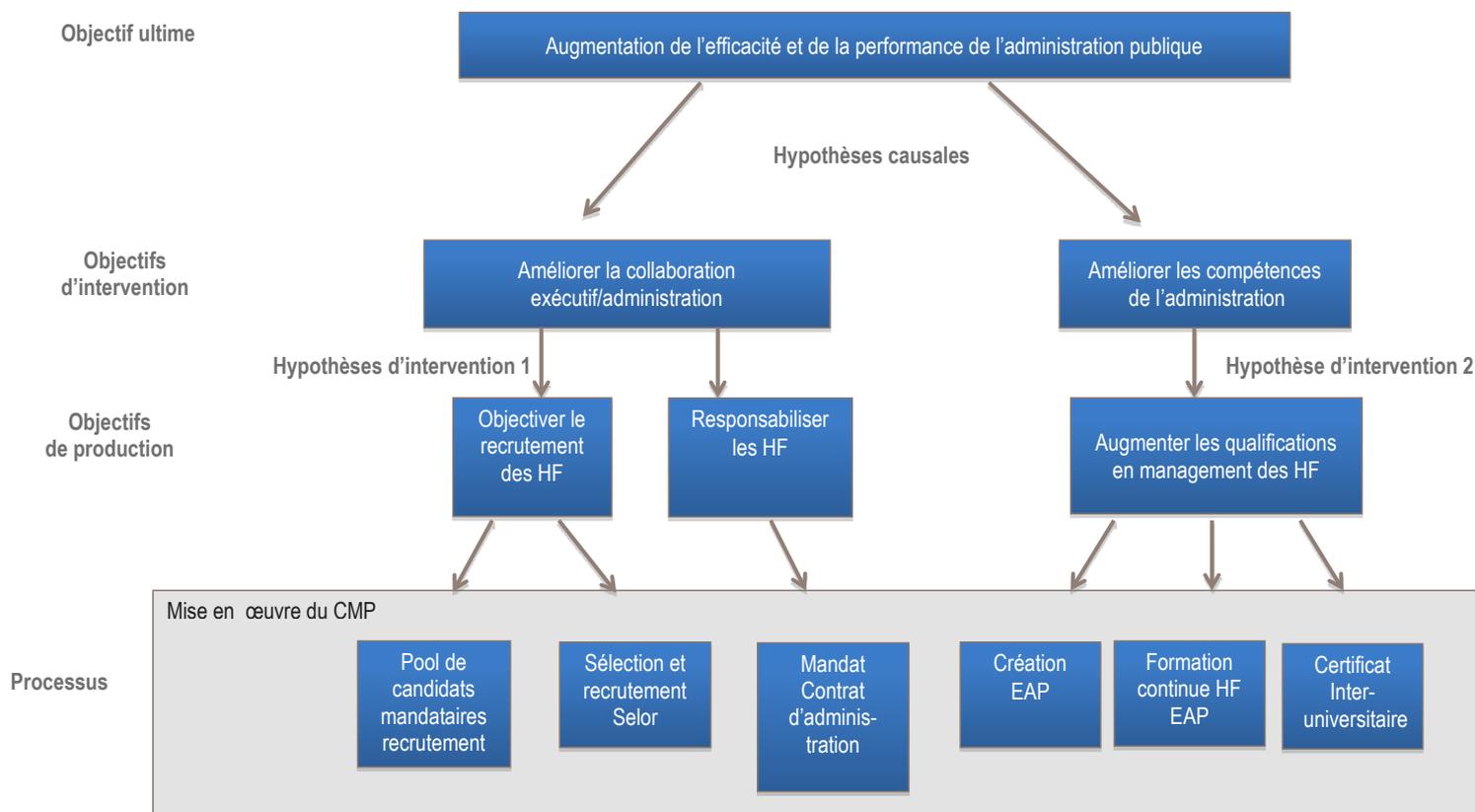
### 1. LE DISPOSITIF ET SES ÉTAPES

- **Le processus du CMP** s'inscrit dans un mécanisme qui prévoit, outre la formation des candidats, la sélection, le recrutement et la désignation de la haute fonction publique francophone
- **Étapes du processus du CMP** (organisé par cycle)
  - ▶ 1. le concours d'accès à la formation
    - annonce rédigée par l'école et publiée par le Selor, au moins au Moniteur belge, dans deux titres de presse quotidienne de langue française et sur le site du Selor
    - candidatures adressées par voie électronique au Selor, qui vérifie la recevabilité des candidatures
    - si le nombre de candidats excède le nombre de participants à la formation fixé par les Gouvernements, alors les candidats présentent un concours (analyse critique par écrit de situations pratiques)
    - projet de programme de concours élaboré par l'école et validé par le Selor – approuvé ensuite par les Gouvernements
    - le Selor valide les résultats du concours
  - ▶ 2. la formation : Executive master en management et épreuve finale du Certificat interuniversitaire conféré par les universités de la Communauté française
    - sur proposition de l'école, en concertation avec les universités, les Gouvernements fixent le programme du Certificat interuniversitaire (objectifs des cours et profil des enseignants qui en seront chargés)
    - programme pluridisciplinaire et de haut niveau (axé essentiellement sur une formation pratique – pédagogie interactive – implication personnelle des participants) – porte au moins sur une liste de matières fixées – 240 h au moins (hors mémoire)
    - le Certificat est accessible à un nombre limité de participants – nombre fixé préalablement par les Gouvernements, après avis de l'École
  - ▶ 3. l'examen de fin de cycle par le Selor : l'EAP délivre le CMP aux lauréats du concours, titulaires du Certificat interuniversitaire, qui ont réussi l'examen de fin de cycle
    - pour chaque cycle, un jury de 5 membres est composé par le Selor, en concertation avec l'école – le jury délibère sur la réussite des candidats à la majorité des 2/3 des membres présents
  - ▶ 4. l'entrée dans le pool et la désignation des mandataires
    - liste tenue par l'école
    - lauréats du CMP et composition du pool
    - appels à candidature et désignation

## 2. 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
    - Concepteurs de la réforme : Ministre de la Fonction publique 2009-2014, 3 membres de cabinets ministériels 2009-2014 (Ministre de la Fonction publique et Ministre-Président)
    - Gestionnaire du dispositif CMP : DG EAP
    - Opérateurs chargés de la mise en œuvre : administration (SG), universités, Selor
  
- **Résultat : 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)

### Logique d'intervention de la réforme des mandats 2012



Source : IWEPS

### 3. CONTRAINTES DE L'ÉVALUATION

- Inflation de textes réglementaires
- Multiplicité d'acteurs; d'où dispersion des informations
- Caractère très récent du dispositif à évaluer; d'où données administratives « fraîches » et en cours de production
- Pas de monitoring prévu
- Absence de travaux académiques sur le sujet

### 4. QUESTIONS ÉVALUATIVES

- 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?

### 5. CHAMP DE L'ÉVALUATION

- **Période couverte : basée sur le calendrier de la mise en œuvre du processus CMP**
  - ▶ Pour le cycle 1 : d'avril 2013 à juin 2016
  - ▶ Pour le cycle 2 : d'août 2013 à juin 2016
- **Analyse du processus dans ses quatre étapes**
  - ▶ Etape 1 : L'appel à candidature et la sélection des candidats à l'Executive master
  - ▶ Etape 2 : L'Executive master et la sélection des candidats au CMP
  - ▶ Etape 3 : Le Certificat en management public (CMP)
  - ▶ Etape 4 : La constitution du pool, l'appel aux candidats mandataires et la désignation des mandataires
- **Administration/services de la Communauté française visés par l'arrêté mandat**
  - ▶ les services du Gouvernement de la Communauté française :
    - le 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 :
    - 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)

- **Administration/services de la Région wallonne visés par l'arrêté mandat**
  - ▶ les services du Gouvernement de la Région Wallonne
  - ▶ les organismes d'intérêt public
    - Port autonome de Liège
    - Port autonome de Charleroi
    - Port autonome de Namur
    - Société régionale wallonne du Logement
    - Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi
    - Institut scientifique de Service public
    - Agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité
    - Centre régional d'Aide aux Communes
    - Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles
    - Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers
    - Institut du patrimoine wallon
    - Port autonome du Centre et de l'Ouest
    - Commissariat général au tourisme
    - Centre wallon de Recherches agronomiques
    - Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises
  
- **Administration/services communs à la Communauté française et à la Région wallonne visés par les arrêtés mandats**
  - ▶ Ecole d'administration publique commune à la Communauté française et à la Région wallonne (EAP)
  - ▶ Wallonie-Bruxelles International (WBI) chargé des relations internationales pour la Communauté française et la Région wallonne
  
- **Emplois de fonctionnaires généraux concernés à la Communauté française**

Sont attribués par mandat, les emplois :

  - ▶ de rang 17 : Secrétaire général
  - ▶ de rang 16+ : Administrateur général
  - ▶ de rang 16 : Directeur général
  - ▶ de rang 15 : Directeur général adjoint (sauf les directeurs généraux experts)
  
- **Emplois de fonctionnaires généraux concernés à la Région wallonne**

Sont attribués par mandat :

  - ▶ au sein des Services du Gouvernement, les emplois de fonctionnaires généraux :
    - de rang A1 : Secrétaire général
    - de rang A2 : Directeur général
    - de rang A3 : Inspecteur général (à l'exception des emplois d'inspecteur général-expert)
  - ▶ au sein des organismes d'intérêt public visés : les emplois de fonctionnaires généraux dirigeants (A1 et A2) à moins que le décret constitutif de l'organisme en question n'en dispose autrement

## 6. MÉTHODE

- **Recueil de données**

- ▶ Documents fondateurs
- ▶ Documents administratifs (EAP, Selor, universités)
- ▶ Entretiens auprès de hauts mandataires
- ▶ Enquête électronique

- **Données de base**

- ▶ Résultats de l'analyse des données en provenance
  - du fichier Selor : candidats qui ont passé le SJT (test de jugement situationnel)
    - Population concernée : 725 personnes dont 188 personnes ayant passé deux fois le concours
  - de l'enquête électronique Etape 1 auprès des Candidats qui ont passé le SJT
    - Population concernée : 537 (397+140) personnes
  - de l'enquête électronique Etape 1 à 4 auprès des participants à l'Executive master
    - Population concernée : 140 personnes

- **Triangulation des résultats des analyses (documentaires, statistiques, enquêtes et entretiens)**

- **Taux de réponse aux enquêtes (été 2016)**

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

Inscrits SJT	537
dont SJT seuls	397
dont Executive master	140
Fichier Selor	725
Nombre de doublons	188
	537

Source : Selor, Calculs IWEPS

## **(3) ANALYSE ÉVALUATIVE DU DISPOSITIF ET DE SES ÉTAPES**

### **ETAPE 1. APPEL À CANDIDATURE ET SÉLECTION DES CANDIDATS À L'EXECUTIVE MASTER (CONCOURS D'ACCÈS À LA FORMATION)**

La procédure relative à l'étape 1 comprend :

#### **1. L'annonce**

Le contenu  
Les publications

#### **2. Les modalités d'inscriptions**

Le contenu  
La forme

#### **3. L'analyse des candidatures**

#### **4. L'épreuve de sélection : le SJT**

#### **5. L'admission à l'Executive master**

## 1. L'ANNONCE

- dont le contenu concerne à la fois le recrutement de mandataires et la sélection à la formation Executive master
- dont les publications ont été faites principalement :
  - ▶ au Moniteur belge,
  - ▶ sur les sites de l'EAP et du Selor,
  - ▶ dans la presse francophone

## 2. LES MODALITÉS D'INSCRIPTION

- Le contenu : démontrer les exigences en remplissant un CV électronique et en joignant une copie du diplôme
- La forme : formulaires et envoi électroniques uniquement

## 3. L'ANALYSE DES CANDIDATURES PAR LE SELOR

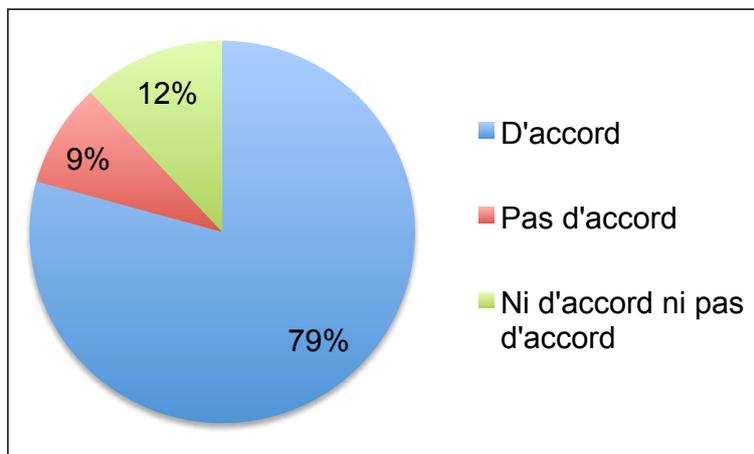
- La méthodologie de vérification de l'adéquation des candidatures aux exigences n'est pas connue mais
- Application du principe de précaution pour éviter tout recours
- Le public cible pour l'accès à un poste de mandataire est composé de personnes :
  - ▶ belges et étrangères,
  - ▶ de formation universitaire ou assimilée,
  - ▶ ayant une expérience professionnelle d'au moins huit ans dans le secteur privé ou public, dans un emploi universitaire, dont deux années dans la gestion de projet ou d'équipe.

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

Sources : Selor – EAP

## Constats relatifs à la procédure d'introduction de dossier

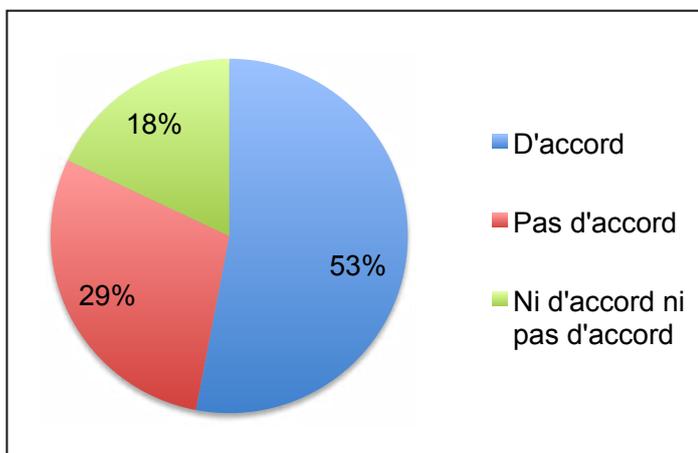
« Globalement la procédure d'introduction de mon dossier s'est bien déroulée »



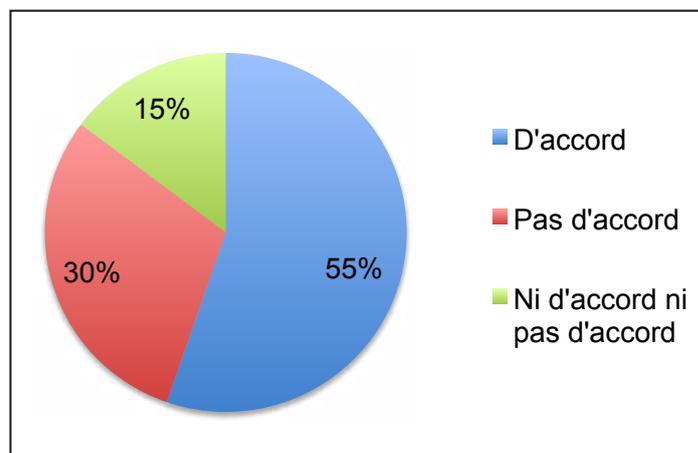
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Constats relatifs au CV électronique

« Le CV était ergonomique »



« Il était aisé de compléter le CV »

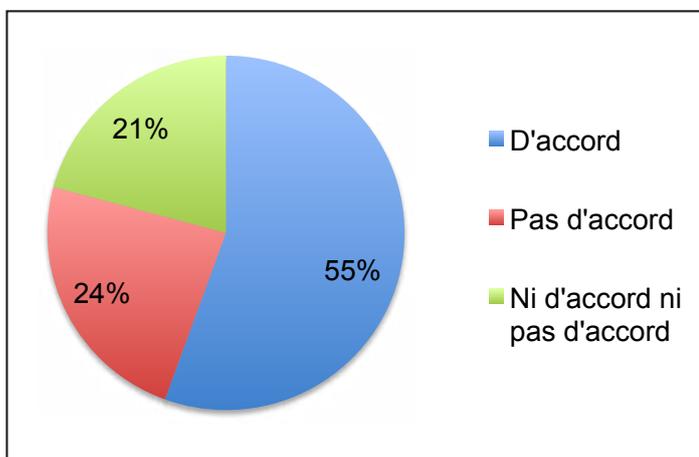


Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

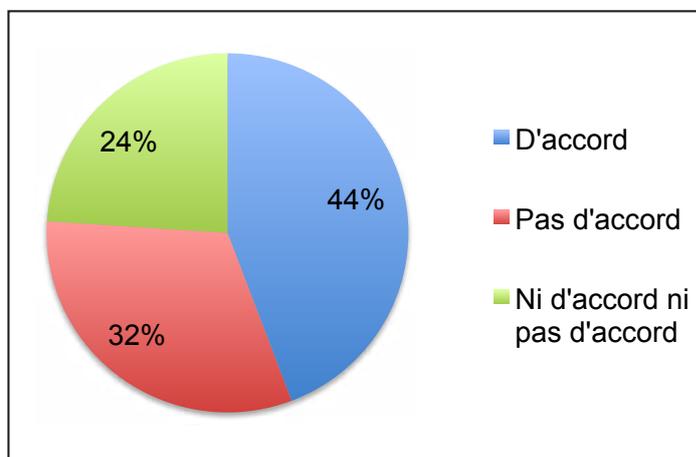
## Constats relatifs au CV électronique

« Le CV permettait d'évaluer les exigences... »

«... d'un candidat mandataire»



« ... d'un candidat à la formation»



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

## Conclusions relatives à l'introduction d'un dossier de candidature et au formulaire électronique de CV standardisé

- Une procédure globalement satisfaisante aux yeux des postulants (79%) mais une mise en cause de
  - ▶ l'ergonomie et la facilité de remplissage du CV électronique par près d'une personne sur 3 (29%)
  - ▶ la pertinence à évaluer les exigences
    - d'un candidat mandataire (24%)
    - d'un candidat à l'Executive master (32%)
- Exigences étendues, qui expliquent le nombre élevé de candidats (près d'un millier) :
  - ▶ en fonction du nombre de places limité à 70 personnes par cycle de formation
  - ▶ en fonction du nombre potentiel d'emplois de mandataires
- Caractère non vérifiable des exigences en matière d'expérience de gestion d'équipe ou de projet

- Ambiguïté de la démarche : recrutement à une formation / recrutement de candidats mandataires

A titre d'exemples :

- ▶ un recrutement de candidats mandataires avec 2 ans d'expérience de gestion d'équipe ou de projet
- ▶ une annonce de l'appel à candidature placée sous la rubrique « Emploi » du Selor
- ▶ 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»
- ▶ le volet « procédure de sélection » fait référence uniquement à la formation : « Le nombre maximum de participants à l'Executive master en management public est fixé à 70 personnes, pour le 1<sup>er</sup> cycle organisé de septembre 2013 à octobre 2014»

## 4. L'ÉPREUVE DE SÉLECTION : LE SJT

- **Population de candidats inscrits au SJT et taux de réussite**

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

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

- Population de candidats inscrits au SJT et taux de réussite par genre**

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

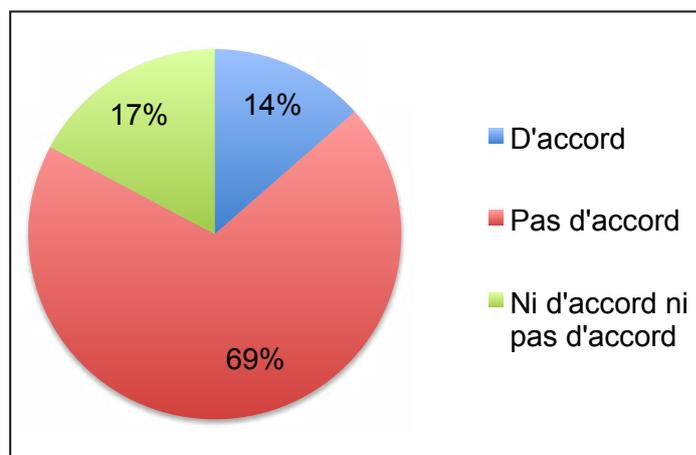
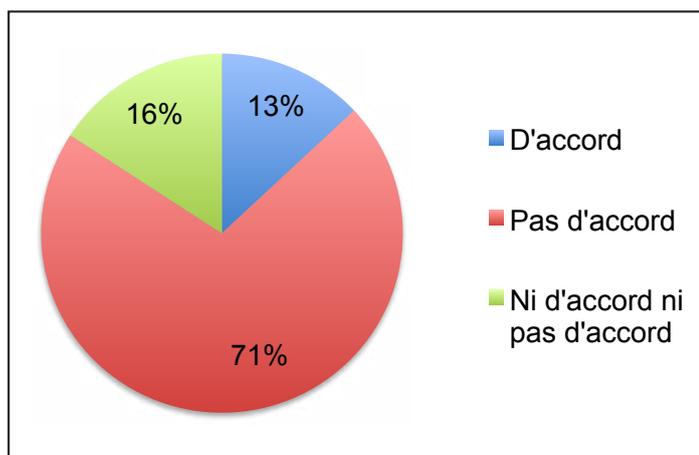
Sources : Selor – EAP – Calculs IWEPS

99 % de personnes de nationalité belge (seulement 2 personnes de nationalité étrangère – France)

## Le test SJT est pertinent pour juger des capacités :

à exercer une fonction de mandataire public

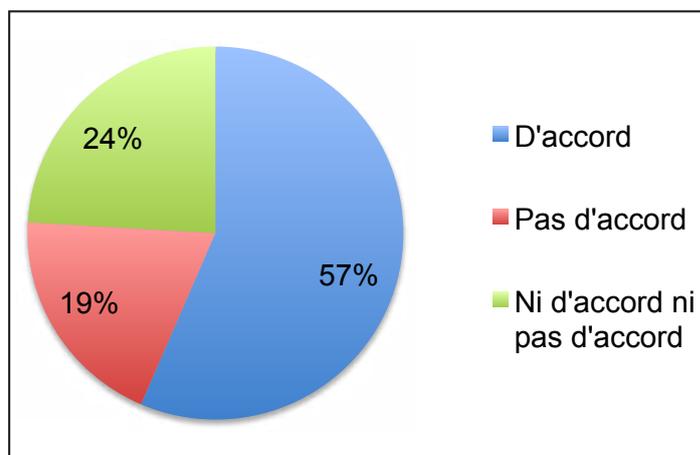
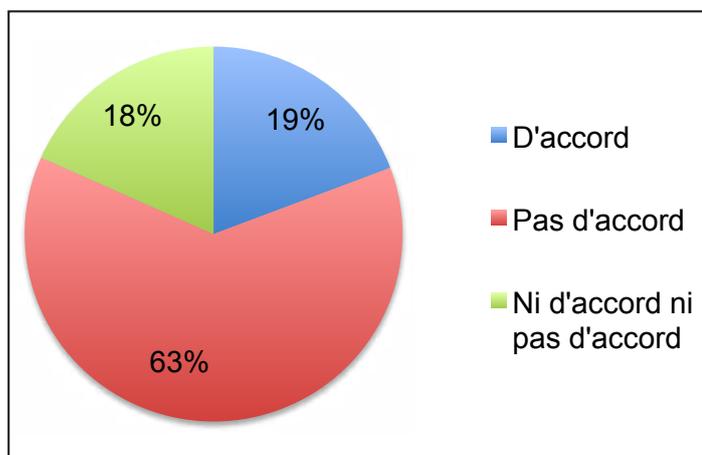
à suivre la formation Executive master



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

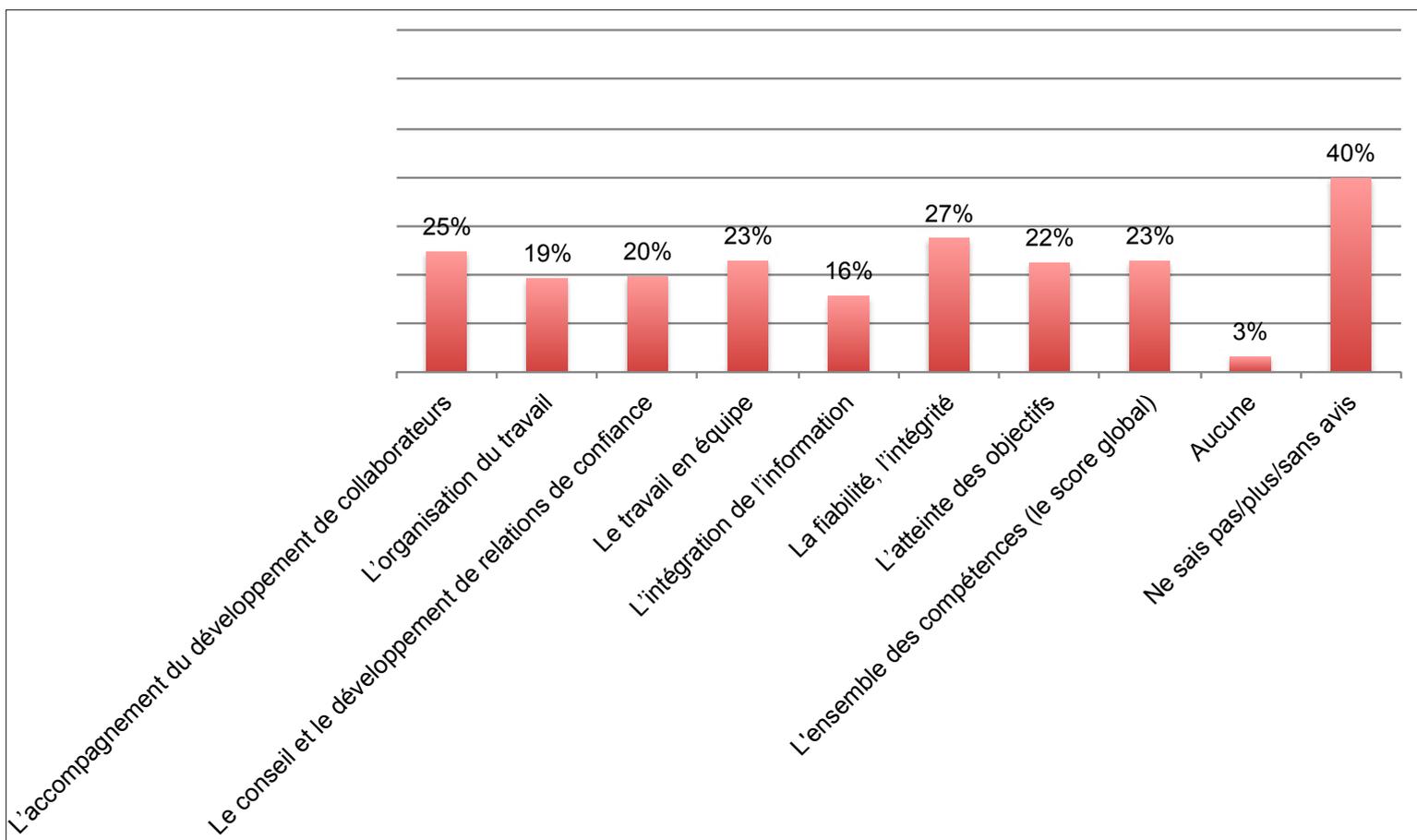
Le test SJT est pertinent pour prévoir comment les candidats fonctionneront dans des situations similaires dans leur fonction ultérieure

Le test s'apparente à une loterie



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

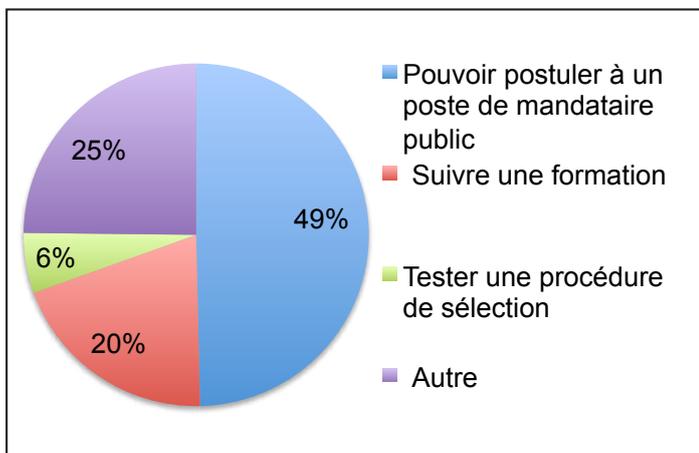
## Décalage compétence mesurée et appréciation subjective



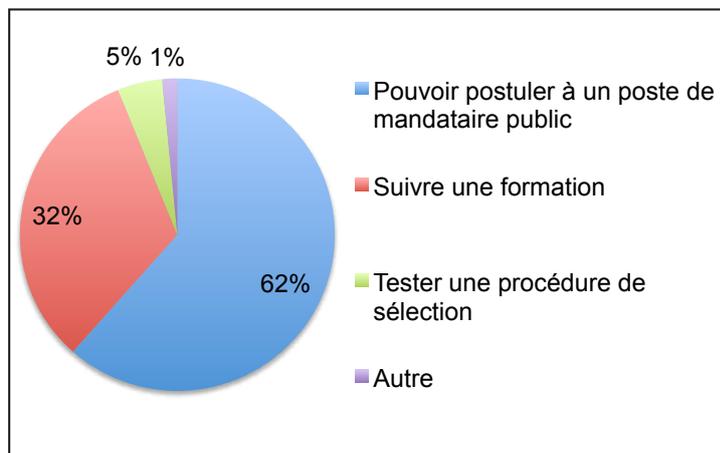
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Motivation première d'introduction d'une candidature

Ensemble des personnes inscrites au SJT



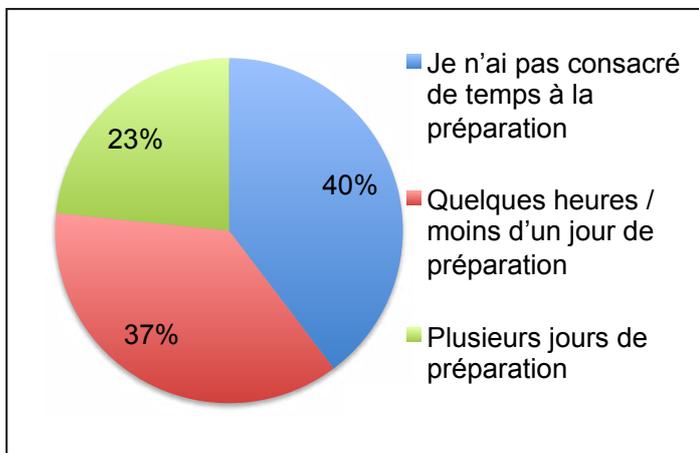
Participants à l'Executive master



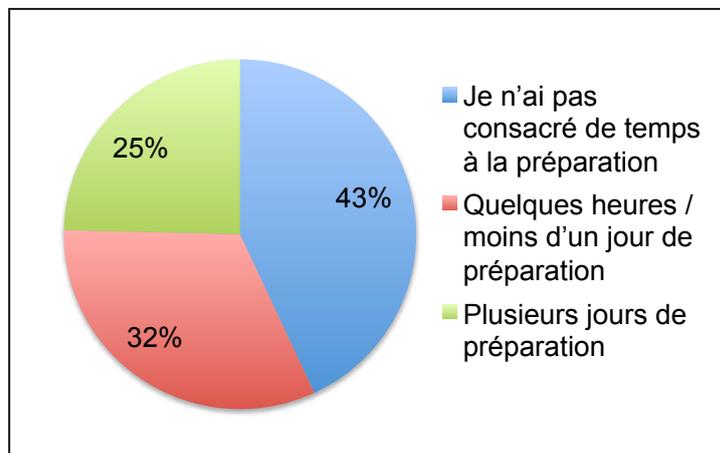
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Durée de préparation au SJT

Ensemble des personnes inscrites au SJT



Participants à l'Executive master



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

## Conclusions : le concours de sélection (SJT)

- **Ambiguïté : test de sélection à une formation / test de sélection à un emploi de mandataire**
  - ▶ Le SJT est répertorié comme étant un « job test », un test évaluant des habiletés professionnelles. Il pourrait convenir pour caractériser une personne mais pas pour la sélectionner.
  - ▶ Le test ne permet de juger ni les capacités à suivre la formation, ni les capacités à exercer une fonction de mandataire public.
  - ▶ Les 7 compétences mesurées par le test SJT ne permettent pas de prévoir comment des candidats fonctionneront dans des situations similaires.
  - ▶ Le test SJT est apparenté à une loterie pour 57% des répondants.
  
- **Population des personnes inscrites au concours :**
  - ▶ un tiers de femmes
  - ▶ 99% de Belges
  - ▶ proportion importante de personnes issues du secteur public (95%)
  - ▶ 188 personnes ont passé 2 fois le SJT; dont 42 ont été classées en ordre utile pour le cycle 2
  
- **Test:**
  - ▶ peu discriminant :
    - taux de réussite élevé et semblable pour les 2 cycles (72%)
    - distribution concentrée entre 10 et 14 sur 20 (écart-type faible)
  - ▶ identique (mêmes questions, seul l'ordre des questions/modalités de réponse a changé) pour le cycle 1 et le cycle 2
  
- Décalage entre perception subjective de l'ensemble des compétences et la mesure de celles-ci par le test SJT pour 1 personne sur 4
- Méconnaissance des bases théoriques, conceptuelles ou empiriques sur lesquelles se base le test SJT
- Question quant à l'opportunité d'un second test SJT sachant que 42 personnes sur les 70 sélectionnées pour le cycle 2 étaient déjà inscrites au premier test (efficience – équité par rapport aux personnes ayant réussi lors du premier test)
- Incompréhension de l'objet de la mesure du test SJT par les participants

## ETAPE 2. CERTIFICAT INTERUNIVERSITAIRE EN MANAGEMENT PUBLIC (LA FORMATION)

### Population concernée

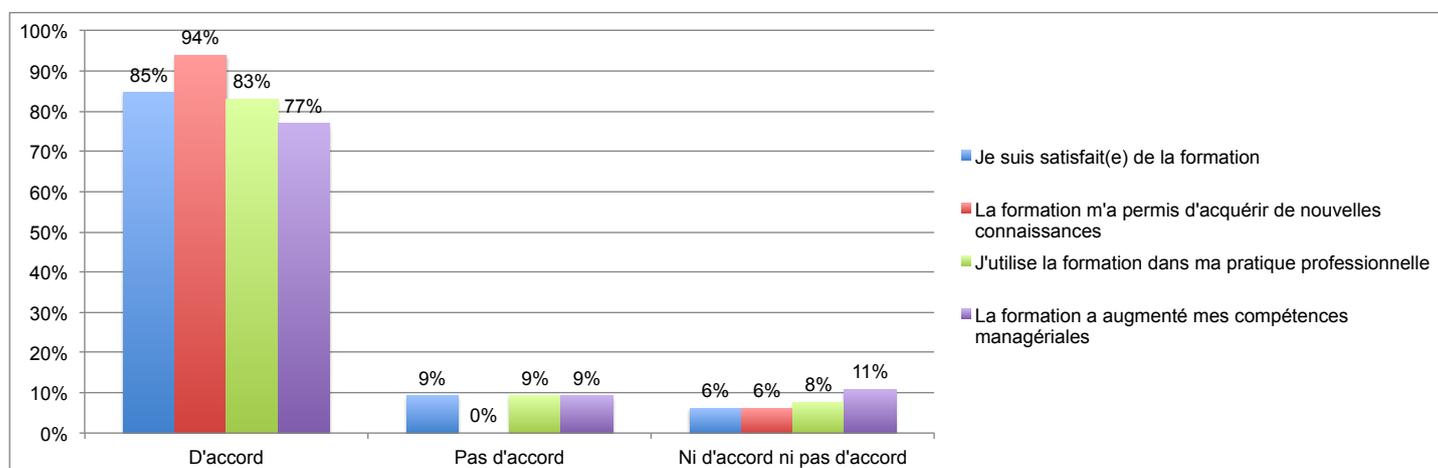
Executive master	Cycle 1	Cycle 2	Total
Inscriptions	70	70	140
Réussites	53	45	98
Taux de réussite	76%	64%	70%

Source : EAP, Calculs IWEPS

### Evaluation de la formation selon les 4 niveaux de Kirkpatrick :

- 1) La satisfaction des participants : aspect personnel (ce que j'ai apprécié) – satisfaction des apprenants
- 2) L'acquisition de connaissance : aspect cognitif (ce que j'en ai retenu) – évaluation des apprentissages
- 3) L'utilisation des acquis : aspect comportemental (ce que j'utilise) – transfert des acquis
- 4) Les bénéfices :
  - pour l'organisation (ce que l'organisation en retire) – effet sur l'organisation
  - pour l'individu (ce que l'individu en retire) – effet sur l'individu

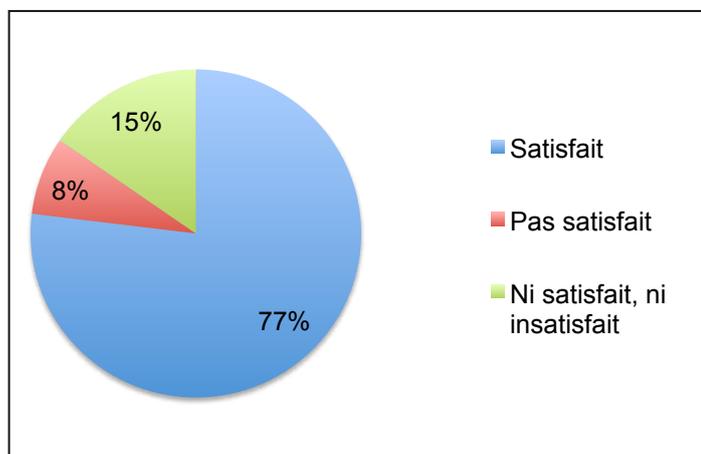
### Evaluation de la formation selon les 4 niveaux (Kirkpatrick)



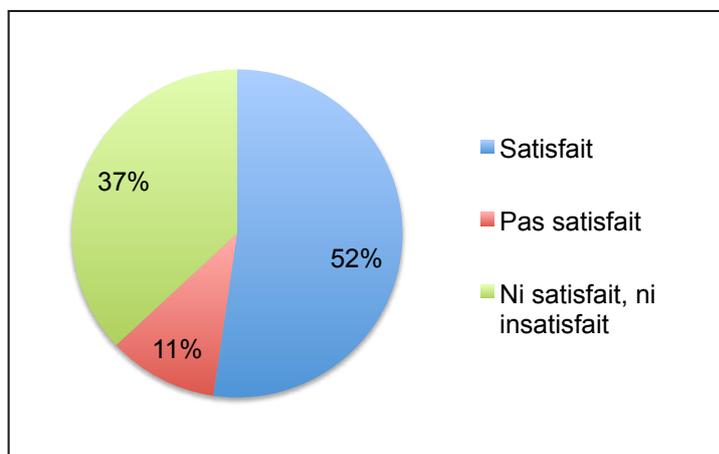
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Evaluation de la formation au niveau satisfaction

La qualité des intervenants académiques



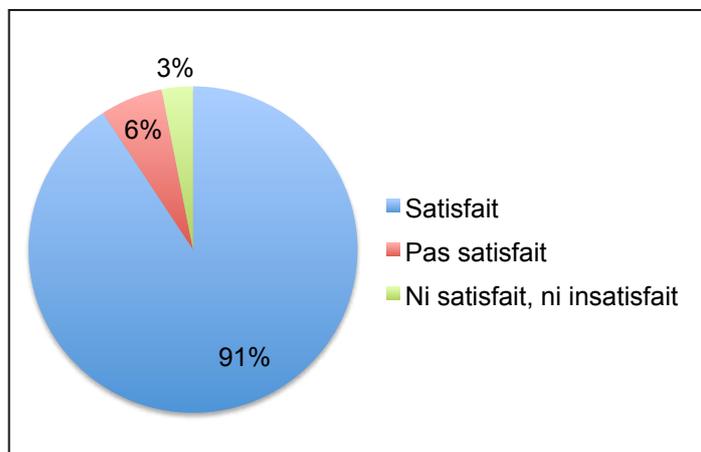
La qualité des intervenants extérieurs



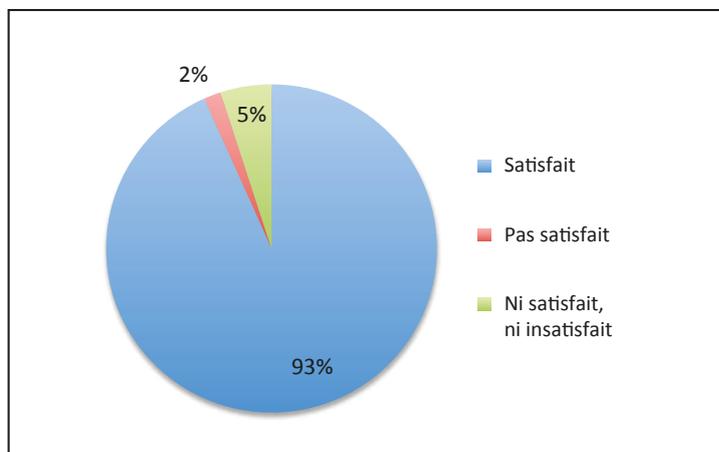
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Evaluation de la formation au niveau satisfaction

La qualité de l'organisation

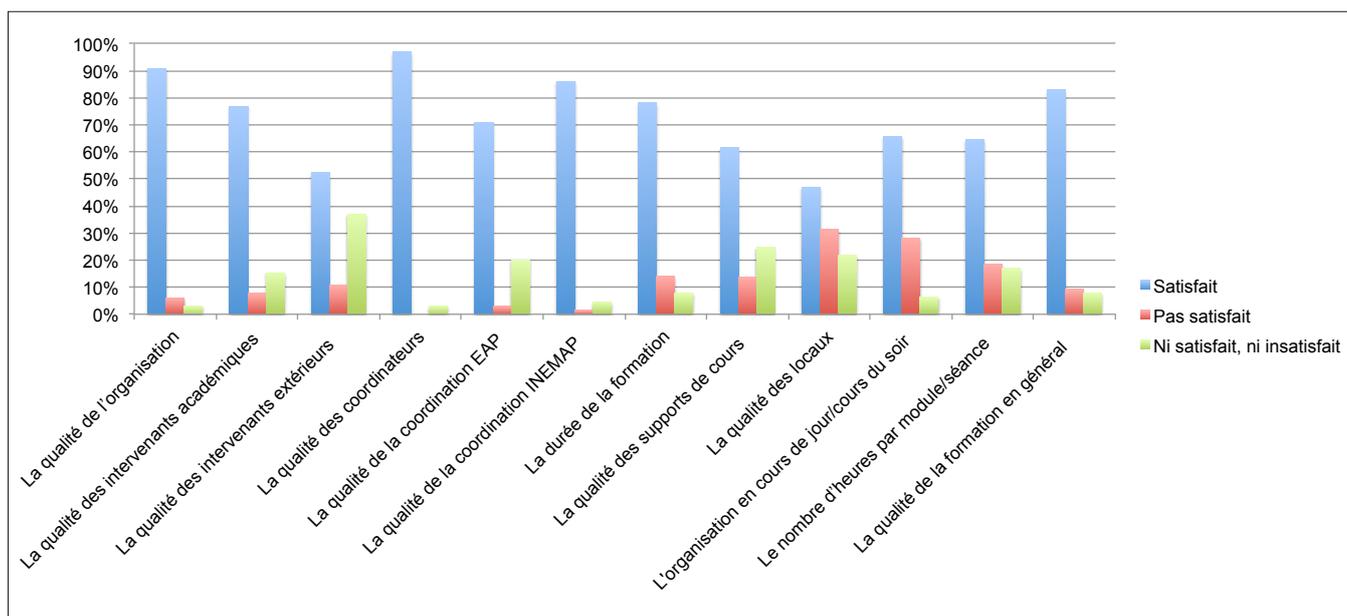


La qualité de la coordination INEMAP



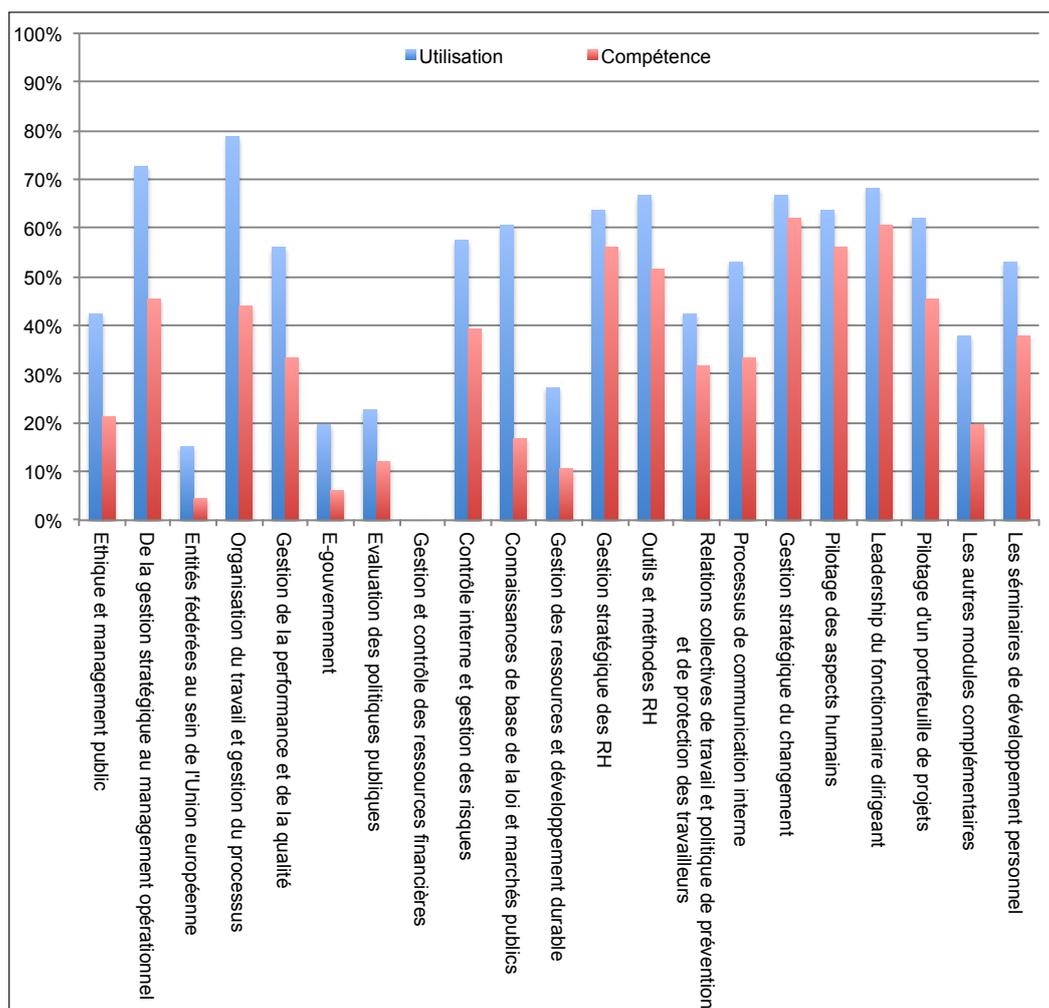
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Satisfaction de la formation par composante



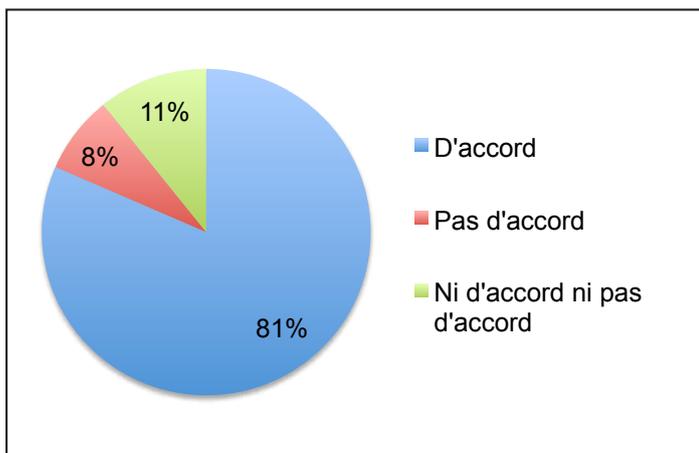
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Evaluation de la formation au niveau utilisation et compétences

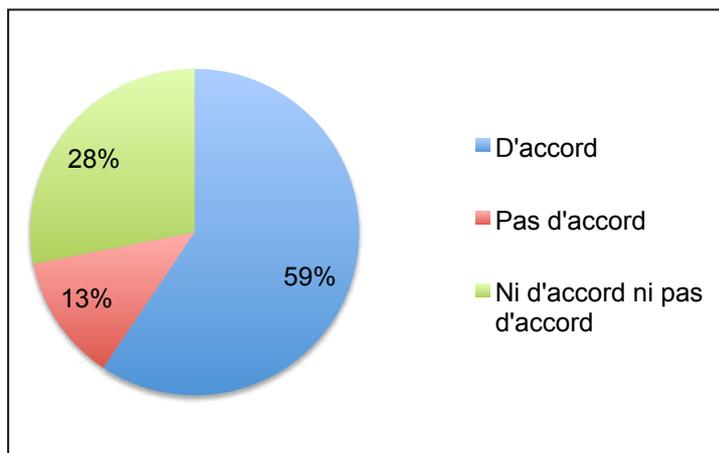


Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

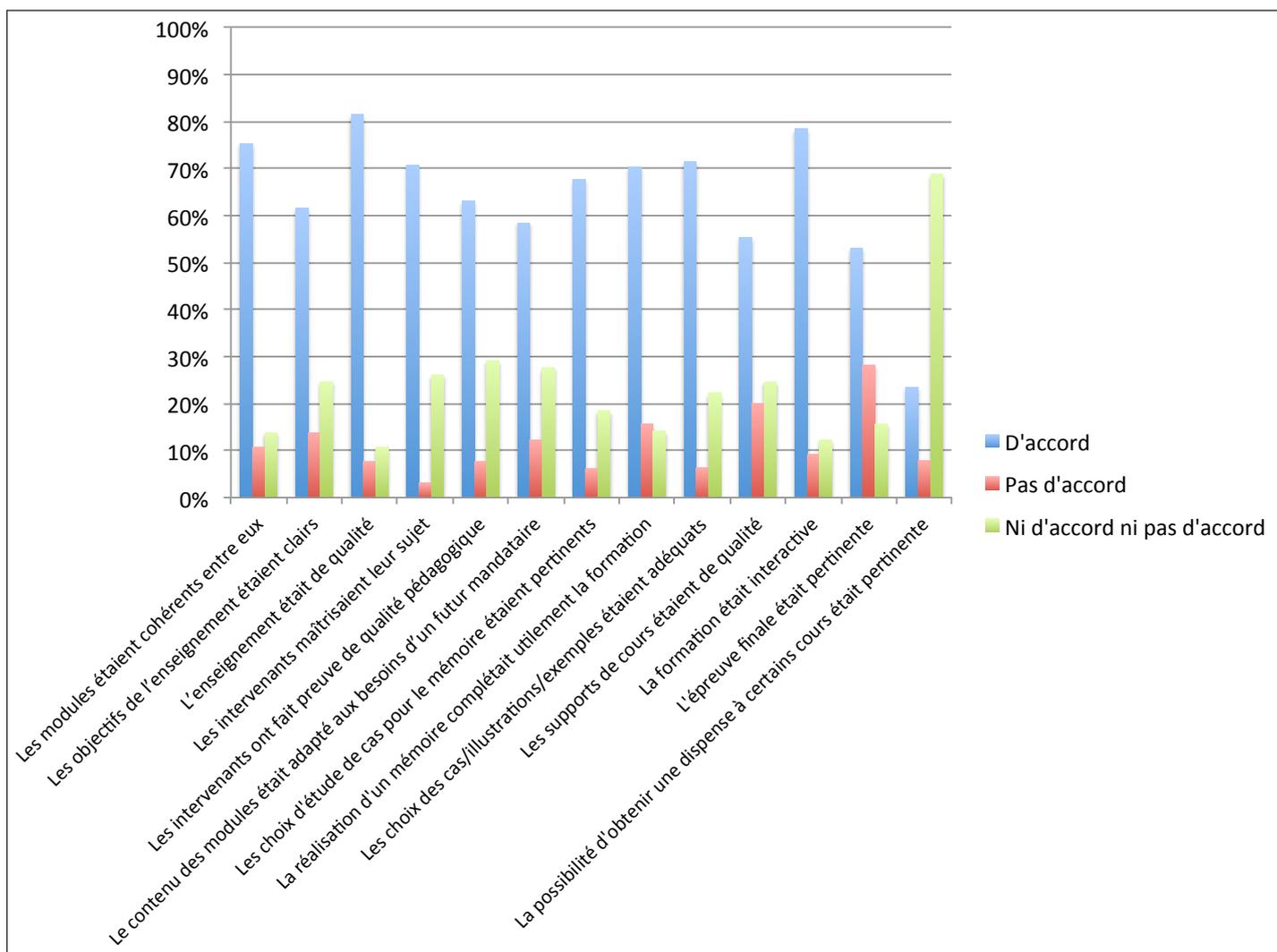
L'enseignement était de qualité



Le contenu des modules était adapté aux besoins d'un futur mandataire



## Organisation pédagogique du Certificat interuniversitaire



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

## Conclusions

- 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)
- Discrimination liée à l'existence de deux types de formation : cours du jour / cours du soir
- Formation quelquefois jugée trop théorique
- Prestations des intervenants extérieurs de qualité inégale et parfois peu adaptées à la formation
- L'augmentation des compétences managériales est marquante pour quelques cours seulement
- Disparité du public-cible (ayant par ailleurs réussi le SJT et pour certains ayant peu de qualités managériales de type leadership)
- Taux de réussite de 70%

## ETAPE 3. EXAMEN FINAL POUR ACCÉDER AU CMP

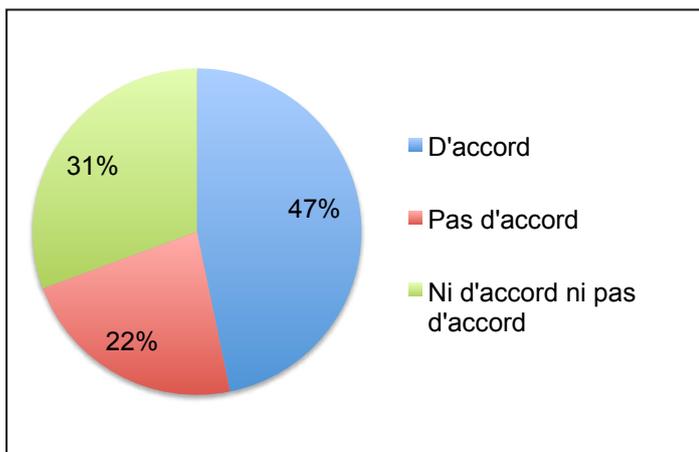
### Statistique pour les lauréats du Certificat et les titulaires du brevet de management

	Cycle 1	Cycle 2	Total
Réussites Executive master	53	45	98
Réussites CMP	44	29	73
Taux de réussite	83%	64%	74%

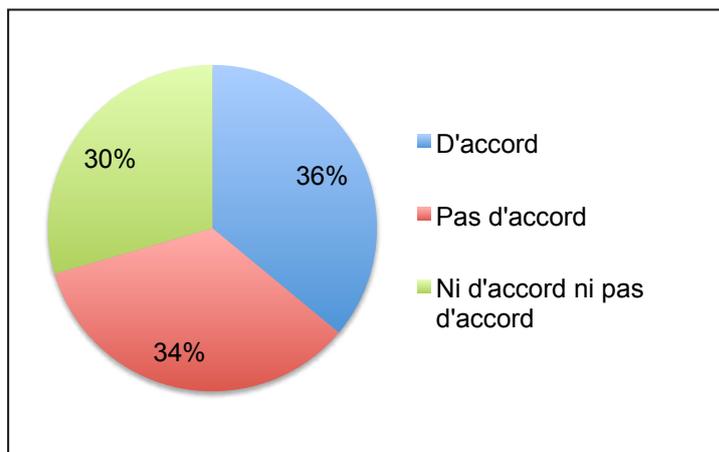
Sources : EAP- Selor - Calculs : IWEPS

## L'épreuve était en adéquation avec les exigences :

du métier de futur mandataire

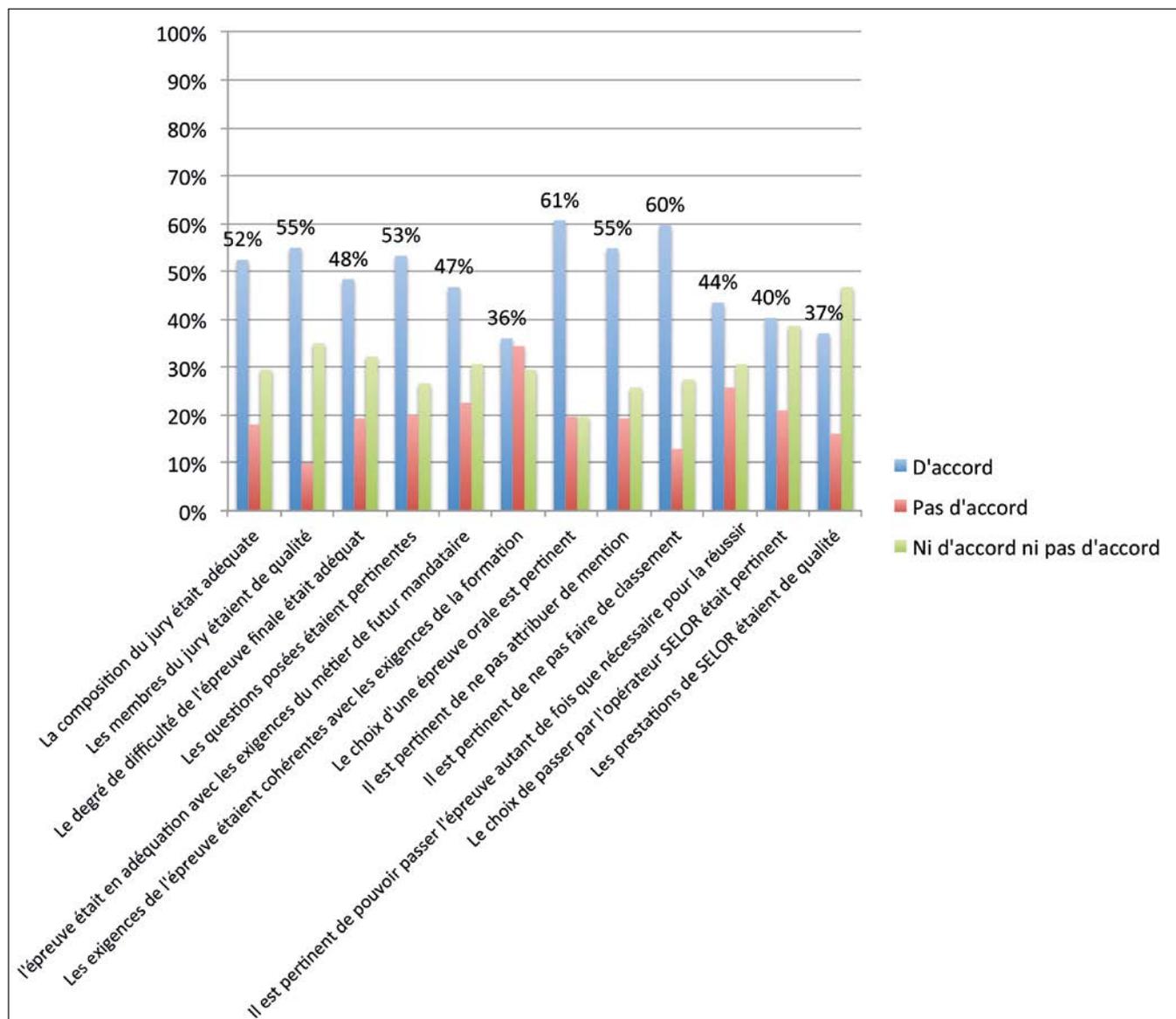


de la formation (Executive master)



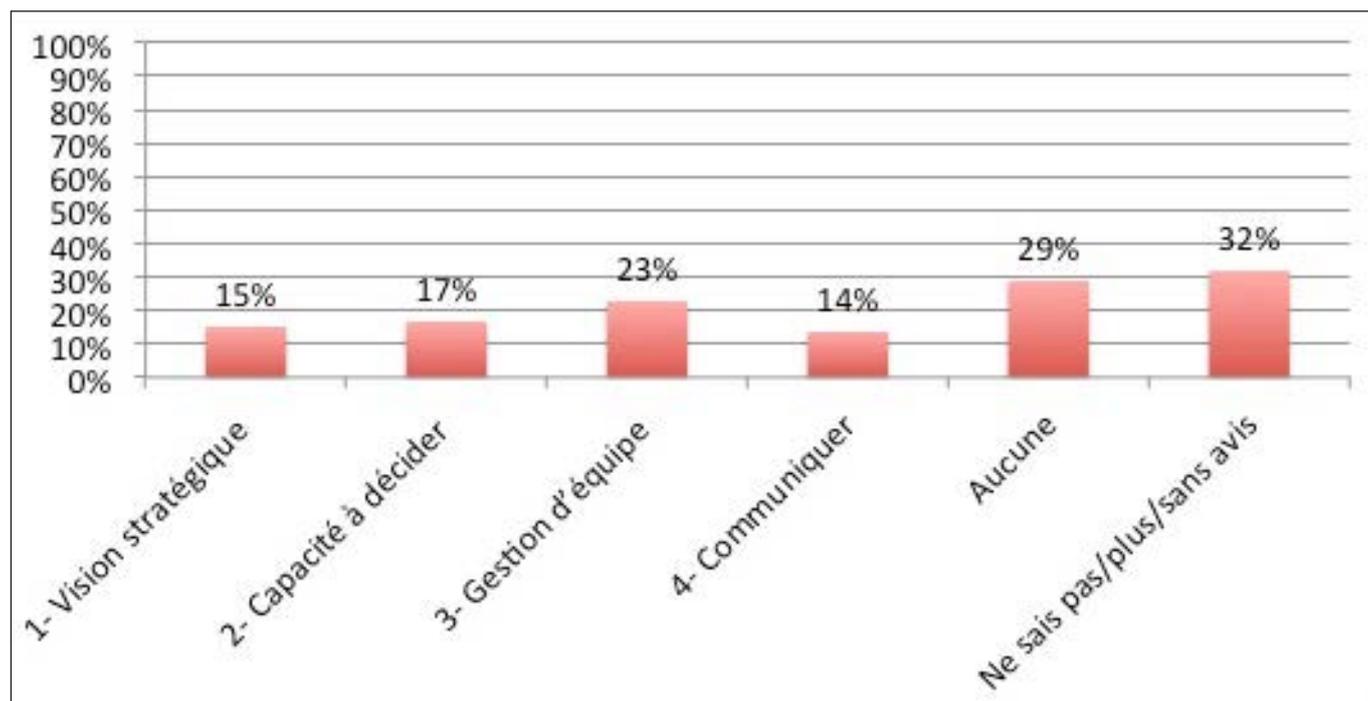
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Satisfaction de l'épreuve finale par les participants



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

## Décalage entre compétence subjective et évaluée



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

## Conclusions

- Satisfaction globale mitigée quant à la qualité de l'organisation et de l'épreuve finale par le Selor
- Incompréhension quant à la nécessité d'une quadruple évaluation (dossier/SJT/EM/CMP)
- Mise en cause de la cohérence entre les exigences de l'épreuve finale du CMP et les exigences de la formation

## ETAPE 4. CONSTITUTION DU POOL ET DESIGNATION DES MANDATAIRES

### Statistiques du processus CMP

	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 Executive master	70	70	140
Réussites Executive master	53	45	98
<b>Réussites CMP</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>79</b>
dont brevet	6		

Sources : EAP – SELOR – Calculs : IWEPS

### Composition du pool 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
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>48</b>

Source : EAP – Cabinets des Ministres de la Fonction publique – Calculs IWEPS

#### 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

## 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
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>39</b>

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
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>37</b>

en provenance du pool - Mandataires

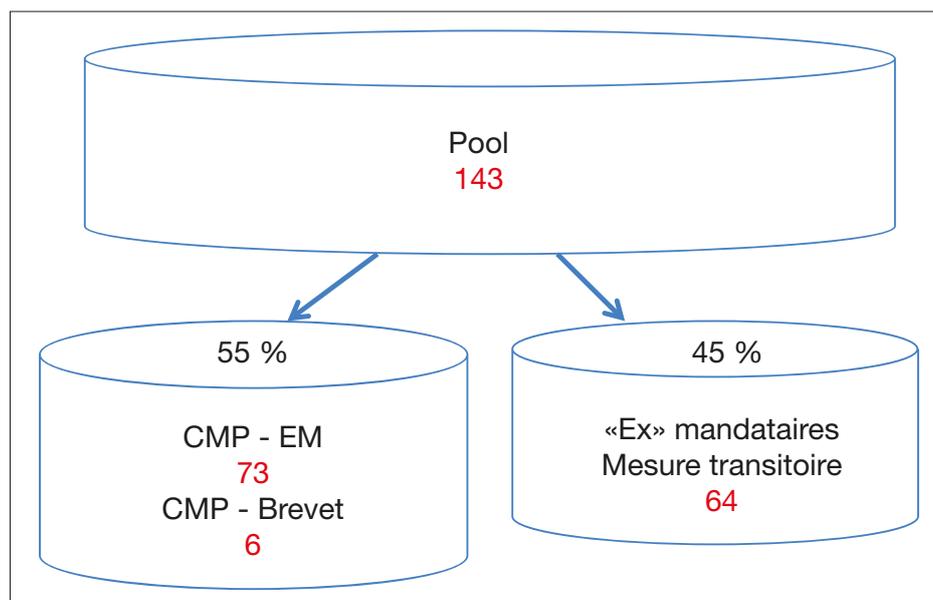
	CF	RW	Total
AG	1	1	2
DG	3	1	4
DGA	2		2
SG		1	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

en provenance du pool - CMP-Brevet

	CF	RW	Total
DGA	2		2
<b>Total</b>	<b>2</b>		<b>2</b>

Source : EAP – Cabinets des Ministres de la Fonction publique – Calculs IWEPS

### Composition du pool mi-octobre 2016

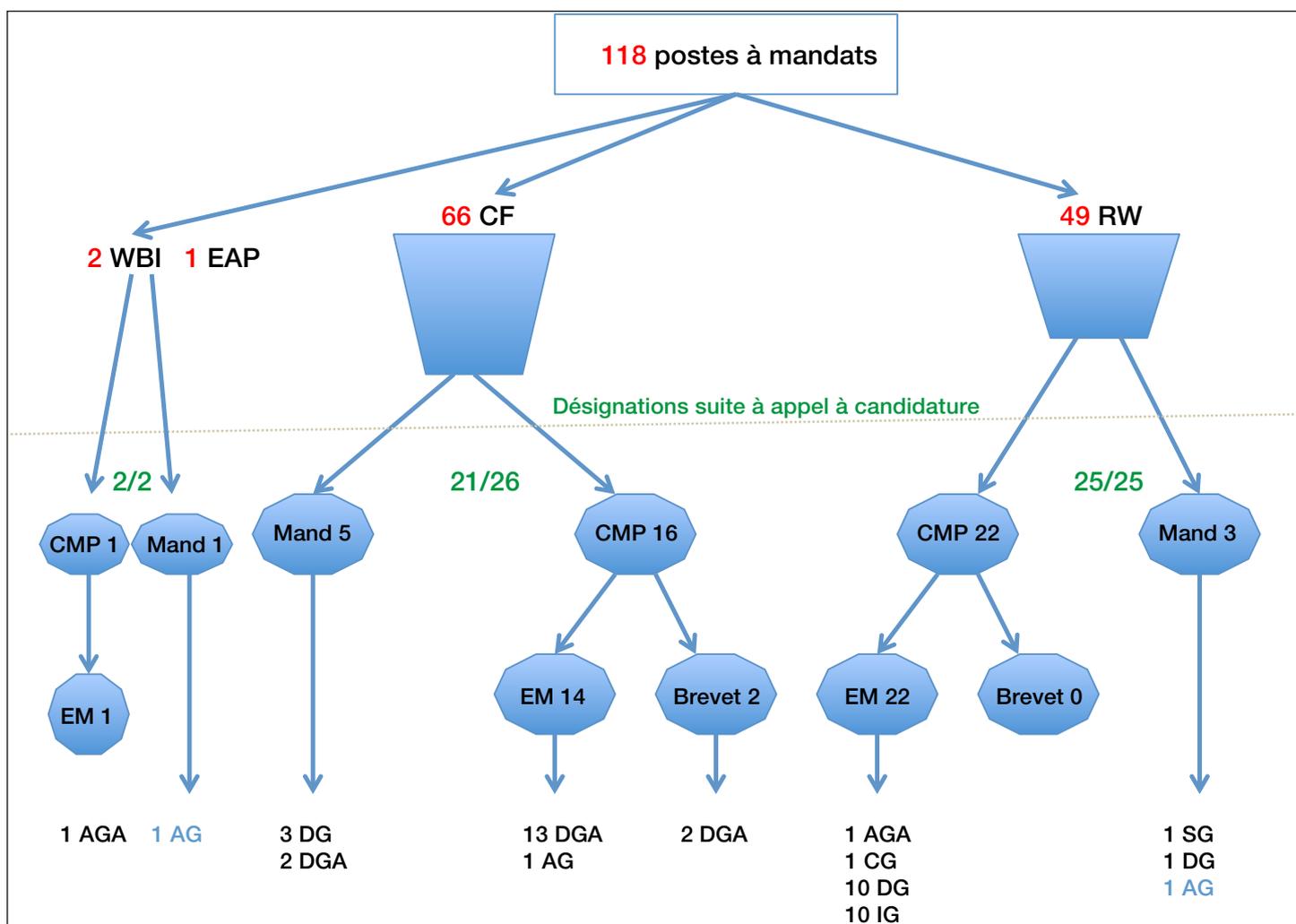


Source : IWEPS

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)\*;
- ✓ **66** pour la Communauté française (57 pour le Ministère et 9 pour les OIP);
- ✓ **1** pour l'EAP
- ✓ **2** pour WBI

## Postes à mandat et désignation des mandataires suite aux appels à candidatures (mi-octobre 2016)

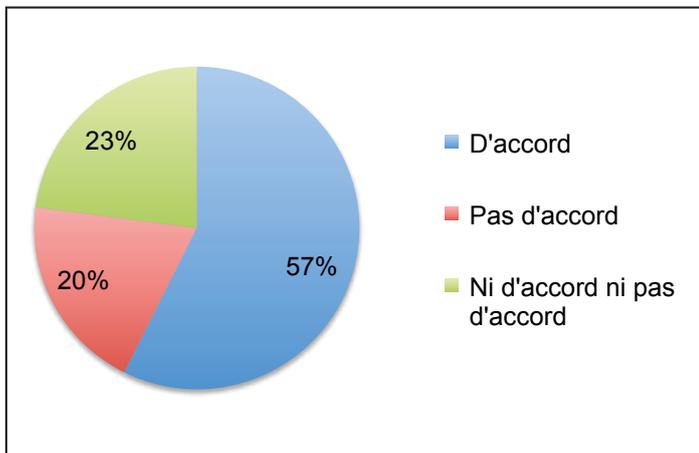


Source : IWEPS

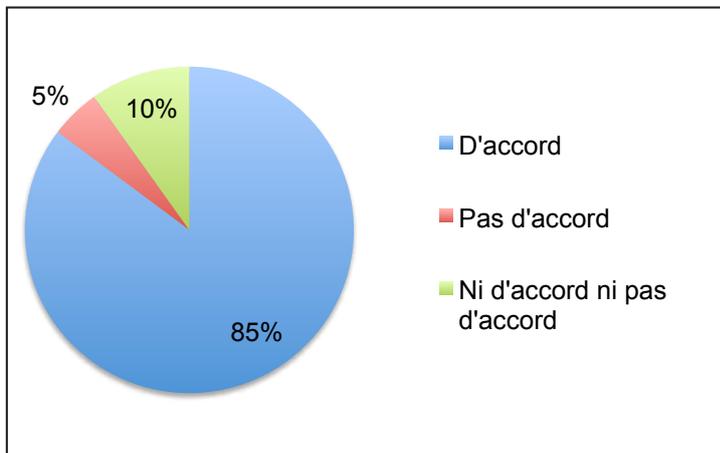
\* Tenant compte des décisions de révision du périmètre initialement couvert de fin 2015

## Le processus mis en place par la réforme des mandats permet :

d'améliorer les compétences de l'administration



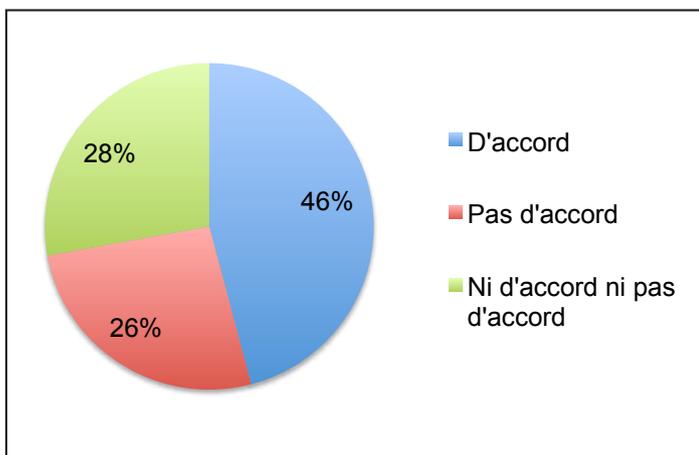
d'augmenter les qualifications en management des hauts fonctionnaires



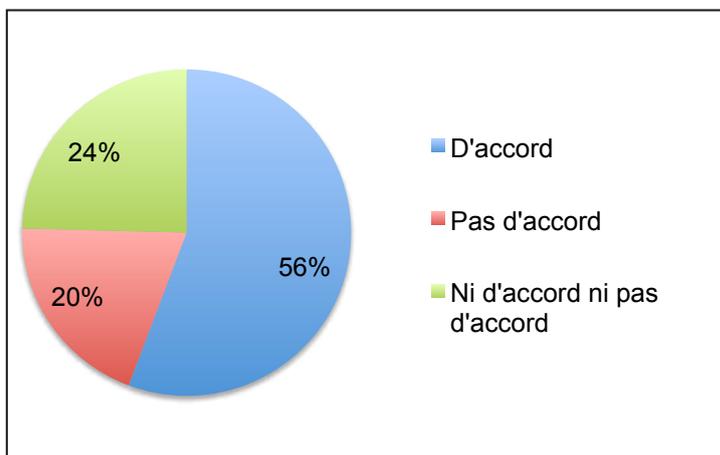
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Le processus mis en place par la réforme des mandats permet :

d'objectiver le recrutement des hauts fonctionnaires



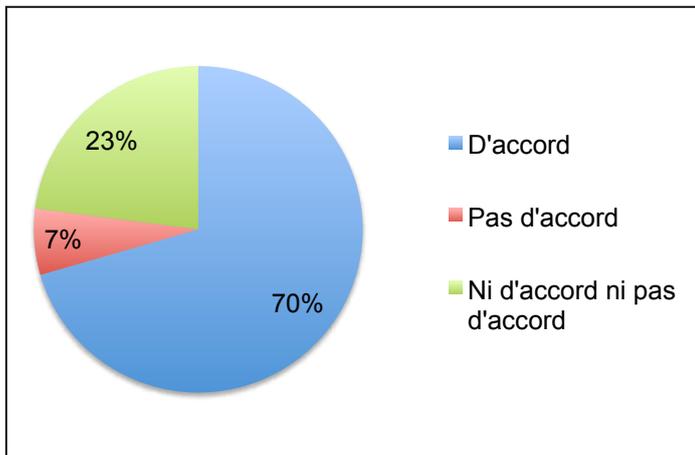
de responsabiliser les hauts fonctionnaires



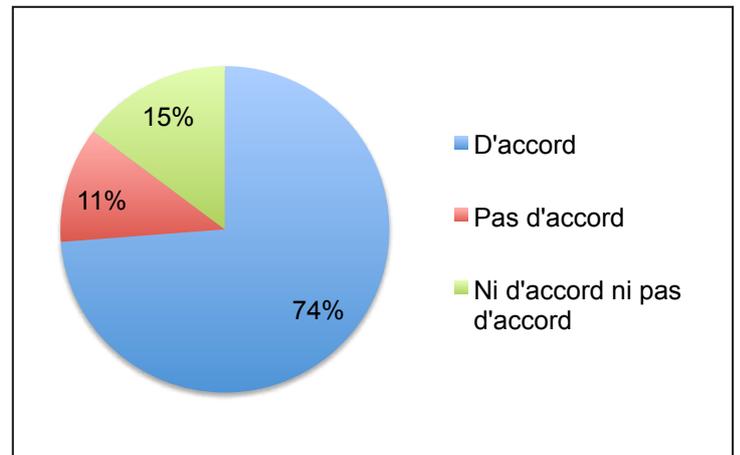
Source : IWEPS, Enquête « Evaluation du Certificat en management public », 2016

## Le processus mis en place par la réforme des mandats :

est de qualité



doit être poursuivi



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

## (4) CONCLUSIONS

- **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.
  
- **Dans quelle mesure le processus mis en place favorise-t-il l'atteinte des objectifs poursuivis ?**
  - ▶ À ce jour, l'objectif de « 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.
  
- **Dans quelle mesure le processus mis en place favorise-t-il l'atteinte des objectifs poursuivis ?**
  - ▶ 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.
  - ▶ Le processus décidé induit un calendrier d'application lourd et long; ce qui a des implications en termes
    - de respect des délais décidés par les Gouvernements et de synchronisation des actions de l'administration et de l'exécutif;
    - d'attractivité pour des candidats potentiels.
  
- **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.

## (5) RECOMMANDATIONS

### 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 mandats 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 législature à un seul assessment à l'entrée.

### Etape 2

1. Axer plus fortement encore le contenu de la formation :
  - a. 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.

### 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.

### 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.

## Recommandations quant à l'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).

## 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.