

Pour une Académie du management public : un support interuniversitaire et pluridisciplinaire pour l'administration publique de demain

L'amélioration des performances de l'administration passe par le renforcement des capacités de gestion et l'amélioration des performances de ses agents, et tout spécialement de ses cadres. Or, à l'heure actuelle, les besoins en formation de niveau universitaire pour les cadres moyens et supérieurs des pouvoirs régionaux et locaux ne sont rencontrés que fort partiellement.

C'est pourquoi, l'Union des Villes et Communes de Wallonie, avec des représentants des 3 académies francophones, et le soutien de fonctionnaires dirigeants de la Région wallonne, portent le projet de voir créée en Région wallonne une Académie du management public. Une note d'intention a ainsi été signée le 13 mai dernier entre les différents partenaires, l'Union des Villes et Communes de Wallonie, les trois académies francophones (structurées autour de l'ULB, l'UCL et l'ULG) et la Région wallonne (DGO5 – DGT1), qui a ensuite été présentée à la presse.

Ensemble, ces partenaires demandent que le Gouvernement, qui sera issu des élections régionales du 7 juin, énonce sa volonté de promouvoir l'amélioration des performances de l'administration et, pour y parvenir, décide de mettre en place une Académie du management public – à l'instar de l'ERAP (Ecole régionale d'administration publique) mise sur pied par la Région bruxelloise.

L'administration publique peut devenir un lieu d'excellence. Le secteur doit attirer les talents et valoriser sa haute fonction publique. Un moyen essentiel pour y parvenir est d'offrir, en cohérence, au travers de la constitution d'un support académique interuniversitaire et pluridisciplinaire, des formations pour les actuels et futurs cadres régionaux et locaux. La Région reconnaîtrait et valoriserait les formations acquises au travers de la carrière des agents ainsi formés.

L'offre de formation professionnelle, spécifique et interdisciplinaire devrait rencontrer, de manière intégrée, au moins trois besoins: une formation pour les agents de niveau 2 ou 2+ qui veulent accéder à des emplois de niveau 1, une formation de perfectionnement pour les cadres et un brevet de direction qui permet d'accéder aux fonctions de grade légal ou de cadre de direction.

Il s'agirait également de développer un pôle d'excellence, un lieu de reconnaissance, de promotion et d'échange des compétences en management public... Un centre de compétences, un lien Administration-Université qui, en synergie, assurerait la recherche-action dont le management public a besoin pour se professionnaliser. Les programmes de formation y ouvriraient la voie à une mobilité entre administrations, source de développement des compétences et gage de renouveau professionnel.

L'Académie du Management public ne dispenserait que des formations longues de niveau universitaire. Elle n'entrerait donc en concurrence ni avec les cours de sciences administratives dispensés par les provinces, ni avec les formations professionnelles courtes (cycles de formation et autres séminaires/ateliers de formation continue) dispensées par des opérateurs existants, tels, notamment, l'UVCW et sa Fédération des CPAS.

Renseignements : Louise-Marie Bataille



POUR LA CREATION D'UNE ACADEMIE DU MANAGEMENT PUBLIC

Note d'intention

- **Quel est l'intérêt, la justification de créer une académie régionale du management public?
Quelle est la finalité et le projet?**

L'amélioration des performances de l'administration passe par le renforcement des capacités de gestion et l'amélioration des performances de ses agents, et tout spécialement de ses cadres.

Il existe un savoir spécifique à la gestion publique.

S'il existe des formations en sciences administratives (niveau graduat) et différentes formations de base pour les nouveaux métiers (conseillers en environnement, en urbanisme, en mobilité, en énergie), ainsi qu'une formation continuée (Inemap, ULB), les besoins en formation de niveau universitaire pour les cadres moyens et supérieurs des pouvoirs régionaux et locaux ne sont rencontrés que fort partiellement.

L'administration publique peut devenir un lieu d'excellence. Le secteur public doit *attirer les talents* et *valoriser* sa haute fonction publique.

Un moyen essentiel pour y parvenir serait d'offrir, *en cohérence*, au travers de la constitution d'*un support académique interuniversitaire et pluridisciplinaire*, des formations de niveau universitaire pour les actuels et futurs cadres régionaux et locaux; la Région devrait reconnaître et valoriser les formations ainsi acquises.

L'offre de formation *professionnelle, spécifique et interdisciplinaire* devrait rencontrer, de manière intégrée, au moins trois besoins:

- une formation pour les agents de niveau 2 ou 2+ qui veulent accéder à des emplois de niveau 1 (cf. certificat en management de l'ERAP);
- une formation de perfectionnement pour les cadres (dont la valorisation professionnelle reste à fixer) (cf. cycle court en management de l'Inemap/Ledarel);
- un brevet de direction, qui permet d'accéder aux fonctions de grade légal ou de cadre de direction (N-1 et N-2 par rapport à l'autorité).

Il s'agirait de développer:

- un pôle d'excellence, un lieu de reconnaissance, de promotion et d'échange des compétences en management public;
- un *centre de compétences*, un lien Administration-Université qui, en synergie, assure la recherche-action dont le management public a besoin pour se professionnaliser;

- des **services à la collectivité**: par exemple: constituer un réseau de praticiens pouvant assurer un mentorat des administrateurs publics durant la 1^{re} année de prise de fonction ou à la demande; constituer un réseau de praticiens pouvant assurer un service sur mesure de conseil stratégique ou RH; etc.

Un atout de l'académie serait également que des programmes de formation assurés en cohérence ouvriraient la voie à une **mobilité** entre administrations, source de développement des compétences et gage de renouveau professionnel.

L'école d'administration aurait un support académique interuniversitaire: les 3 académies: Académie Louvain, Académie Wallonie-Bruxelles, Académie Wallonie-Europe, la coordination étant assurée par l'un des partenaires (cf. ERAP qui a confié la coordination de ses programmes à l'ULB).

Pour assurer une **visibilité** maximale, les programmes seraient dispensés dans les locaux de la Région, à Namur, capitale wallonne, qui bénéficie d'une excellente accessibilité en train.

L'Académie du Management public ne dispenserait que des formations longues de niveau universitaire. Elle n'entrerait donc en concurrence ni avec les cours de sciences administratives dispensés par les provinces, ni avec les formations professionnelles courtes (cycles de formation et autres séminaires/ateliers de formation continue) dispensées par des opérateurs existants, tels, notamment, l'UVCW et sa Fédération des CPAS.

- **Quel serait le programme des cours? Quels en seraient les contenus? Quelle serait la pédagogie?**

Compétences à acquérir

La gestion publique comprend aussi bien la gestion des opérations et des ressources que la gestion des politiques et des programmes. Les compétences à acquérir sont donc:

- la compréhension de l'environnement des organisations: politique, économique, social;
- les compétences liées au management des organisations et des ressources;
- les compétences liées à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques et des programmes publics;
- les compétences reliées aux dimensions humaines et sociales des organisations.

Programmes

- Programme fonction publique régionale/communautaire et programme fonction publique locale
- Tronc commun pluridisciplinaire:
 - Management public (organisation et environnement, processus qualité, gestion du changement, etc.)
 - Droit administratif et de la gestion publique
 - Finances, gestion, comptabilité
 - GRH et leadership
 - Communication et ICT
 - Stratégie, diagnostic, gestion de projet, évaluation
- Modules/orientations spécifiques:
 - Management urbain/Développement territorial
 - Economie et Finances
 - Police
 - Management social

*Pédagogie de la formation professionnelle: **une formation tournée vers l'action***

- Assurer l'appropriation des connaissances par les participants, la transmission du savoir dans l'action
 - Apprendre à apprendre
 - Apprentissage de savoirs et de savoir-faire
 - Analyses, réflexions, apprentissages, expériences
 - Retour permanent de la connaissance vers la pratique, approche interactive, études de cas
 - Garantir l'opérationnalité professionnelle des outils proposés dans des organisations publiques de toutes tailles
 - Visites (voyage) d'études
 - Ecolage (coaching)
-
- **Quelles seraient les conditions d'admission?**
 - Travailler dans un service public
 - Conditions à fixer selon les formations proposées
-
- **Qui seraient les professeurs, les personnes-ressources, les partenariats et les synergies?**
 - Partenariat de base: les académies francophones (AWB, AL, AWE)
 - Partenaires: les administrations publiques wallonnes et autres
 - Professeurs = équipe d'académiques et de praticiens; pour le cycle de perfectionnement et le brevet, plus de la moitié du corps professoral (ou plus de

la moitié des heures dispensées) doit avoir une activité professionnelle dans le secteur public

- Partenariat avec une université flamande (cf. www.uams.be/mpm)
- Partenariats internationaux: France, Suisse, Québec, etc.

- **Comment serait assuré le financement?**

Comme pour l'ERAP en Région bruxelloise, le financement structurel serait pris en charge par la Région wallonne, auquel s'ajouterait un droit d'inscription (par exemple 500 €/an) de l'administration des agents inscrits.

- **Quelle serait la structure?**

L'Académie du Management public serait constituée sous forme d'asbl.

Pour la composition de l'AG (= les membres), on pourrait envisager que soient membres, la Région, la Communauté, les OIP, l'UVCW, l'APW et les pouvoirs locaux qui souhaitent inscrire leurs agents.

Le CA serait en tout cas composé de représentants de la Région wallonne, de l'UVCW, (d'autres administrations à déterminer), et des 3 académies.

Le Collège académique serait composé de représentants du secteur de l'offre de formations – les 3 académies – et du secteur de la demande – DRH de la Région wallonne, secrétaires communaux, etc. –.

La coordination serait assurée par l'Inemap.

Les signataires de la présente note d'orientation souhaitent que le Gouvernement qui sera issu des élections régionales du 7 juin 2009 énonce dans la DPR sa volonté de promouvoir l'amélioration des performances de l'administration publique et, pour y parvenir, décide de mettre en place une Académie du management public.

Namur, le 13 mai 2009

Paul FURLAN, Président, UVCW

L.-M. BATAILLE, Secrét. Gén., UVCW

A titre personnel:

Ann LENAERTS, Professeur ULB

Yves HANIN, Professeur UCL

Ann-Lawrence DURVIAUX, Professeur ULG

Sylvie MARIQUE, Directrice générale,

DGO5, RW

Giuseppe PAGANO, Professeur UMH

Yves POULLET, Professeur FUNDP

François PICHAULT, Professeur ULG

Luc MELOTTE, Directeur général,

DGT1, RW