

Avis n° 29
Programme de formation pour les évolutions de carrière A1 vers A2
et A1 spécifique vers A2 spécifique.

Demande d'avis du Gouvernement Wallon

Par son courrier du 4 février 2020, Monsieur le Ministre Dermagne, Ministre Wallon du Logement, des Pouvoirs locaux et de la Ville sollicite l'avis du Conseil régional de la Formation quant à l'actualisation du programme de formation A1 vers A2 et A1 spécifique vers A2 spécifique.

Contexte

Le contenu du programme de formation relatif à l'évolution de carrière A1 vers A2 a été arrêté par la circulaire n°9 du 4 décembre 1997. Il s'agit d'un programme de 112 heures s'articulant autour d'un tronc commun de 52 heures et deux modules thématiques de 30 heures chacun à choisir parmi les 4 proposés.

Par ailleurs, la formation permettant l'évolution de carrière A1 spécifique vers A2 spécifique n'a jamais été définie. Néanmoins, en vue de répondre de manière transitoire à cette carence, le Ministre en charge des Pouvoirs locaux a autorisé que le programme de 112 heures susvisé puisse être valorisé pour cette évolution de carrière.

Il faut constater que la nomenclature des cadres du personnel a évolué notamment par un accroissement sensible des fonctions de niveau A. Cela induit une augmentation de la demande pour les évolutions de carrière précitées. Etant donné l'enveloppe financière disponible et le fait qu'une seule formation puisse être valorisable, la demande s'est avérée largement supérieure à l'offre de formation. Cela a impliqué l'établissement de critères de sélection lors de l'inscription à ce cycle de formation.

En outre, les technologies, la numérisation mais également plus largement les changements de société d'une part et les attentes des citoyens d'autre part, ont impacté de manière considérable les modes de gestion publique qui doivent en permanence s'adapter et s'inscrire dans le cadre plus large d'une transition économique, sociale et écologique.

Le constat est le très grand renouvellement générationnel (post « baby boom ») et une diminution de l'accès à ces fonctions par voie de promotion. Or, quelle que soit la formation de base ou la spécialité des agents occupant une fonction de niveau A, il s'avère particulièrement important qu'un socle de connaissances liées aux spécificités et aux contraintes du secteur public soit maîtrisé. La bonne gouvernance est à ce prix. Il s'agit également d'appréhender de manière prospective un mode de management public qui ne se limite pas à de la gestion administrative.

Considérations

La demande d'avis formulée par Monsieur le Ministre ne peut s'envisager que dans le cadre d'une vue plus globale de la formation des agents de niveau A mais aussi de l'ensemble des catégories de personnel de l'administration et qui devrait faire l'objet d'une réflexion ultérieure.

Il convient donc de formuler une proposition qui permette de s'adapter à l'évolution du contexte mais également à l'indispensable compétence collective.

Conscient des contraintes budgétaires mais aussi soucieux d'une cohérence pédagogique, le Conseil Régional de la Formation propose dès lors de revoir la structure du programme dont il est question. Afin de rencontrer le souci d'augmenter l'offre de formation, la réflexion sur d'éventuelles évolutions de ces contraintes pourrait faire l'objet d'une évaluation dans un autre cadre.

Il est indispensable que ce dernier puisse à la fois être basé sur des fondements constitutifs du management public local mais également être en adéquation avec les évolutions les plus récentes.

Propositions

1. Prévoir par circulaire qu'un même programme de **114** heures permette les évolutions de carrière A1 vers A2 et A1 spécifique vers A2 spécifique.
2. Le programme commun¹ à l'ensemble des participants serait composé comme suit :
 - a. Contextualisation de la formation par rapport aux défis d'actualité et à la prise en considération d'éléments transversaux tels que l'e-gouvernement et le développement durable (2 heures) ;
 - b. Intro Management Public (6 heures) ;
 - c. Aspects spécifiques du droit appliqué aux pouvoirs locaux (20 heures) ;
 - d. Management stratégique et opérationnel (20 heures) ;
 - e. Management humain et leadership (18 heures) ;
 - f. Gestion des ressources humaines (16 heures) ;
 - g. Comptabilité et finances (16 heures) ;
 - h. Gestion du changement (16 heures) ;

¹ Cf. annexe 1 page 4.

Les détails des contenus repris en annexe sont donnés à titre indicatif mais sont évidemment susceptibles d'évaluation en fonction des propositions qui seraient émises par les soumissionnaires ; il en va de même pour la précision des volumes horaires.

3. Cette nouvelle mouture, supprimant les options, permettra l'organisation de 3 cycles de formation au lieu de 2.

Auparavant, la formation de 112 heures par participant (tronc commun de 52 heures + 2 options de 30 heures) nécessitait d'organiser un tronc commun de 52 heures et 4 options de 30 heures soit un total de prestation de 344 heures. Désormais, la suppression des options permettra de mettre en œuvre annuellement 3 cycles de formation, soit un total de prestation 342 heures (3 fois 114 heures).

4. La question se pose du nombre de participants admissibles à chaque cycle. Actuellement, 60 participants sont admis par cycle, soit au total 120 participants. Le Conseil Régional de la Formation préconise un équilibre basé sur une augmentation du nombre global de participants (150 au lieu de 120) et une limitation de la taille des groupes de formation (50 au lieu de 60) par la mise en œuvre de 3 cycles de 50 participants au lieu de 2 cycles de 60 participants.
5. Même si le marché est attribué pour une période de 3 ans sur base du programme susvisé, il conviendrait qu'une mise à jour des contenus annuelle soit opérée.

Arrêté par le Conseil régional de la Formation en sa séance du 10 mars 2020.

Annexe 1

Matières	Contextualisation de la formation	Intro Management Public	Aspects spécifiques du droit appliqué aux pouvoirs locaux	Management stratégique et opérationnel	Management humain et leadership	Gestion des ressources humaines	Comptabilité et finances	Gestion du changement
Contenu	Contextualisation de la formation aux défis d'actualité et à la prise en considération d'éléments transversaux tels que l'e-gouvernement et le développement durable	<p>Management public et modernisation : finalités et enjeux ;</p> <p>Principales stratégies de modernisation ;</p> <p>Mise en lumière de la cohérence interne du management public ;</p> <p>Présentation du programme et de son articulation interne.</p>	<p>Les actes administratifs ;</p> <p>Droit des collectivités locales ;</p> <p>RGPD ;</p> <p>Approche des marchés publics ;</p> <p>Organisation de la tutelle ;</p> <p>Simplification administrative et outils numériques.</p>	<p>Compréhension du pilotage stratégique et opérationnel ;</p> <p>S'inscrire dans le PST ;</p> <p>Réaliser un plan opérationnel ;</p> <p>Éléments de gestion de projet ;</p> <p>Le tableau de bord au service du pilotage ;</p> <p>Les outils numériques disponibles.</p>	<p>Enjeux du management humain, fondements, valeurs et principes actuels ;</p> <p>Autorité et leadership ;</p> <p>Rôles du responsable et compétences associées ;</p> <p>Leviers de la motivation ;</p> <p>Applications concrètes Mises en situation ;</p>	<p>La gestion des compétences et ses outils ;</p> <p>Accueillir l'agent entrant en fonction ;</p> <p>Évaluer ses collaborateurs ;</p> <p>Développer les compétences (dont formation)</p> <p>Assurer le bien-être et gérer les risques psycho-sociaux ;</p> <p>Outils numériques RH.</p>	<p>Principes de la comptabilité patrimoniale ;</p> <p>Nouvelle comptabilité Etats financiers (compte bancaire ; bilan ; compte de résultats ; l'annexe)</p> <p>Fonctionnement de la comptabilité générale ;</p> <p>Éléments d'analyse financière.</p>	<p>Comprendre les dimensions du changement ;</p> <p>Construire un diagnostic partagé ;</p> <p>Clarifier les finalités, la vision et valeurs ;</p> <p>Pratiquer une communication éthique sur le changement et sur sa nécessité ;</p> <p>Stimuler l'engagement dans le changement, motiver les acteurs ;</p> <p>Structurer le processus ;</p> <p>Gérer les rapports de pouvoir ;</p> <p>Traiter les résistances ;</p> <p>Reconnaître et valoriser les résultats.</p>
Volume horaire	2 heures	6 heures	20 heures	20 heures	18 heures	16 heures	16 heures	16 heures