

Recommandation n°25

Cours de sciences administratives – Organisation et contenu

De l'importance des cours de sciences administratives

Il est dit, et ce n'est pas une légende, que les premiers cours de sciences administratives sont apparus au début du siècle dernier à l'initiative des provinces. Près d'un siècle plus tard, les cours de sciences administratives restent une institution dans le paysage de la Fonction publique locale et provinciale wallonne.

Au fil du temps, les cours de sciences administratives se sont constamment adaptés pour répondre à de nombreux facteurs d'influence, qu'ils soient techniques, législatifs, organisationnels, ...

Parmi tous les changements, le plus important est sans doute celui intervenu vers le milieu des années nonante. En 1994, l'apparition des Principes généraux de la Fonction publique locale et provinciale propose un statut de référence pour les agents des Pouvoirs locaux et accorde une importance fondamentale à la Formation du personnel, cette dernière conditionnant quasi l'ensemble des avancements barémiques ou des promotions.

Cette nouvelle manière de voir les choses oblige les provinces à se rapprocher pour uniformiser les cours de sciences administratives. En effet, entre la province du Brabant wallon qui propose un cursus de 900 heures et la province de Luxembourg qui se limite à 150 heures, il fallait rechercher une formule équilibrée et commune, tant au niveau de l'organisation qu'au niveau du contenu.

C'est cette formule proposant 3 modules de 150 périodes qui se donne toujours aujourd'hui. Organisés par chaque province via les instituts de formation, les cours de sciences administratives conservent une place prépondérante pour de nombreuses raisons. Parmi les principales, on citera :

- le caractère **UNIQUE** de cette formation dispensée exclusivement par les Provinces et n'ayant aucune équivalence dans d'autres filières de formation,
- cette formation, suivie partiellement ou dans son intégralité, **CONDITONNE DE NOMBREUSES EVOLUTIONS OU PROMOTIONS DE CARRIERE**, principalement pour le personnel « administratif » mais aussi pour le personnel « technique » ou bien « ouvrier ». De plus, elle est obligatoire pour évoluer vers un grade légal, secrétaire communal ou secrétaire de C.P.A.S.

- les cours de sciences administratives ONT ÉTÉ, SONT et RESTERONT la **BASE DU METIER** de fonctionnaire.

Pourquoi faire évoluer les cours de sciences administratives ?

En évoquant l'importance des cours de sciences administratives, on se doit d'évoquer la **Qualité**, qui doit obligatoirement accompagner une telle formation. C'est la recherche constante de cette Qualité qui justifie et constitue le point de départ de la démarche.

Une Qualité de la formation qui est au cœur des objectifs premiers du Conseil régional de la Formation. Le Conseil doit, comme le précise le décret du 06 mai 1999, s'inquiéter de l'évaluation des formations conditionnant les évolutions barémiques du personnel. Autrement dit, le Conseil régional de la Formation se doit de se pencher sur la Qualité de la formation en sciences administratives pour s'assurer de l'apport et de l'efficacité de celle-ci, tant du point de vue de l'agent formé que du point de vue du service offert au citoyen.

En complément à ce contrôle, il faut évoquer **l'évolution multiple** de la société actuelle.

- Evolution technologique,
- Evolution des attentes du citoyen,
- Evolution des modes d'organisation du travail,
- Evolution de la législation,
- Evolution générationnelle,
- Evolution des méthodes pédagogiques,
- ...

Ces deux éléments, Qualité et Evolution entraînent un questionnement sur les cours de sciences administratives et justifient le besoin de se projeter dans l'avenir.

Comme on le constatera, les pistes de réflexion proposées ne se limitent pas à quelques retouches simples et facilement applicables. Il est rapidement apparu au début de la tâche menée que l'important travail de réflexion réalisé devait s'accompagner de propositions solides susceptibles de répondre efficacement et durablement au constat réalisé.

Méthode de travail

Lors de la réalisation de son plan d'action 2011, le Conseil régional de la Formation évoquait sa volonté de se pencher sur les cours de sciences administratives en ces termes :

« Le diplôme de sciences administratives tel que délivré par les Instituts provinciaux de formation comporte 3 modules de 150 heures.

La base de ces modules a été arrêtée il y a quelques années et malgré quelques modifications, notre devoir est de s'interroger en permanence afin de vérifier que le contenu est toujours d'actualité et répond correctement aux attentes des entités envoyant leurs agents suivre cette formation.

En effet, les matières enseignées ainsi que les méthodes pour dispenser celles-ci doivent permettre de faire face à l'évolution, la complexification et la multiplication des matières traitées au sein des Pouvoirs locaux et provinciaux. »

Pour concrétiser cette volonté, le Conseil régional de la Formation a mandaté la commission « Personnel administratif ». Tout au long de la démarche, cette commission a constitué le lieu de centralisation de l'ensemble des contributions et le centre névralgique de la réflexion permettant à tout un chacun de faire part de son avis, de ses propositions, ...

In fine, les principales démarches ayant alimenté la réflexion du Conseil sont au nombre de 4 :

- Premièrement, réalisation d'une enquête auprès des participants aux cours de sciences administratives et auprès des responsables hiérarchiques visant à récolter des informations destinées à identifier les pistes d'action permettant d'améliorer la formation,

Pour en savoir plus - cf. annexe 2 : « Rapport d'enquête – Formation en sciences administratives – 05/09/2011 »

- Deuxièmement, les Instituts provinciaux de formation étant actuellement les seuls opérateurs en charge de l'organisation des cours de sciences administratives, il a semblé logique à la Commission de proposer à l'Association des provinces wallonnes de réfléchir à une manière de faire évoluer les cours de sciences administratives en vue de les faire correspondre aux attentes des agents des Pouvoirs locaux. Il s'agissait pour l'Association des provinces wallonnes d'alimenter le débat via leur propre réflexion sur d'éventuelles améliorations en se fondant sur les souhaits exprimés localement par les agents et leur hiérarchie, et cela, sans attendre les résultats de l'enquête,

Pour en savoir plus – cf. annexe 3 : « Evolution des cours de sciences administratives : état de la réflexion de l'association des provinces wallonnes – 20/09/2011. »

- Troisièmement, profitant de l'organisation de la première édition du « Carrefour des compétences », le Conseil régional de la Formation a organisé un panel de discussion intitulé : « Les sciences administratives en devenir ... ». Ce panel visait à présenter l'état de la réflexion et à recueillir l'avis du public présent en vue d'aider la Commission à finaliser son travail.
- Quatrièmement, la Commission « Personnel administratif » étant, comme mentionné supra, le lieu de centralisation de la réflexion, cette dernière a réalisé une note de synthèse de la réflexion menée.

Pour en savoir plus – cf. annexe 4 : « Les sciences administratives en devenir ... - Synthèse du travail d'enquête et de réflexion et proposition de révision des cours de sciences administratives – Commission Personnel administratif – Version 3 du 27 janvier 2012. »

Les recommandations du Conseil régional de la Formation

- **Objectifs, cohérence et vision globale**

La révision des cours de sciences administratives impliquent un travail de réflexion sur les objectifs poursuivis. Par objectifs, il faut entendre à la fois les objectifs « généraux » répondant à la volonté de fournir une vision globale de la formation en sciences administratives mais aussi les objectifs « particuliers », définissant cours par cours les objectifs pédagogiques visés.

- **Objectifs « généraux »**

Pour mieux situer les sciences administratives, le Conseil propose d'arrêter les objectifs comme suit :

Pour chacun de ses 3 modules, comme pour l'ensemble de ceux-ci, les cours de sciences administratives participent de la volonté de professionnaliser au mieux le personnel de la fonction publique locale et provinciale en le dotant de compétences relevant tantôt de la « culture générale » indispensable à tout fonctionnaire et tantôt de la spécificité du métier de l'agent en ne négligeant pas les possibilités éventuelles de mobilité.

L'architecture générale des modules procède, par ailleurs, de cette logique.

Au terme de la formation, d'un module ou de plusieurs, l'agent disposera :

- de connaissances durables et évolutives à investir tout au long de sa carrière et portant sur la maîtrise des phénomènes relatifs à la fonction publique ;
- d'un savoir lexical spécifique au métier et de la capacité à traduire en termes communs le sens de celui-ci ;

- de savoir-faire lui permettant de trouver une information fiable répondant à un besoin précis dans le cadre de son travail ;
- d'automatismes, basés sur une connaissance intelligente des concepts utiles, lui assurant un confort plus grand de travail ;
- d'un savoir-être intégrant, dans un respect de la législation et des droits et devoirs, tant le souci d'une bonne relation avec le citoyen que la poursuite d'une démarche de qualité dans son travail tout comme une participation effective dans un processus dynamique de gestion des ressources humaines ;
- d'un esprit critique, lui permettant d'appréhender avec lucidité et pragmatisme les savoirs utiles à la profession.

A ces fins, la formation comportera des séquences d'apprentissage qui intègrent divers niveaux d'investissement intellectuel (connaissance, compréhension, application, analyse, évaluation et synthèse) et favorisera le transfert vers la pratique.

Par ailleurs, considérant la spécificité du public adulte doté déjà d'expérience, les situations d'apprentissage favoriseront l'utilisation et la valorisation de pratiques pertinentes tout comme l'échange d'informations.

- **Objectifs « particuliers »**

En ce qui concerne la définition des objectifs « particuliers », le Conseil propose que la Cellule exécutive du Conseil pilote un groupe d'experts et de pédagogues chargé de travailler sur les objectifs « particuliers » selon le contenu et le programme proposé dans le présent document.

La volonté étant de mettre en œuvre l'évolution des cours de sciences administratives pour la rentrée académique de septembre 2012, le groupe d'experts travaillera selon le calendrier suivant :

- Approbation par le Conseil des objectifs particuliers des cours du premier module pour le 30 juin 2012 au plus tard,
- Approbation par le Conseil des objectifs particuliers des cours du second module pour le 01 janvier 2013 au plus tard,
- Approbation par le Conseil des objectifs particuliers des cours du troisième module pour le 01 janvier 2014 au plus tard.

- **Comprendre la vision globale**

En vue de favoriser l'émergence pour chaque étudiant d'une vision globale de l'utilité de la formation ainsi qu'une vue d'ensemble des objectifs poursuivis, le Conseil propose que chaque cycle de cours de sciences administratives débute par une introduction de 2

périodes qui aurait pour but d'exposer l'ensemble des objectifs, de communiquer une vision globale de la formation permettant à chacun de se situer avant d'entamer le cycle (chronologie des modules, bénéfices, difficultés éventuelles, ...) mais aussi d'établir un premier contact entre les étudiants.

La participation à cette introduction est obligatoire pour les étudiants désireux de suivre l'ensemble du cycle des cours de sciences administratives et cela, quel que soit son niveau d'étude.

- **Méthodologie de l'apprentissage**

Le Conseil envisage le cours de méthodologie de l'apprentissage comme un cours de « remise à niveau » destiné à aider les personnes éprouvant des difficultés (absence de méthode, reprise d'une formation longue après plusieurs années d'inactivité formative, ...). Dans ce cas, une double difficulté apparaît. Premièrement, tous les étudiants ne sont pas concernés par l'organisation d'une telle aide. Deuxièmement, cette aide ne peut pas s'inscrire en dehors des 3 modules de 150 périodes, demander un investissement en temps supplémentaire à chaque étudiant semble difficile.

Le Conseil suggère la mise en place d'un ou plusieurs cours au début du module I destiné à enseigner ou à rappeler comment organiser son travail et son implication en tant que participant à un cycle de formation mais aussi en tant qu'agent de la Fonction publique locale et provinciale.

Par ailleurs, le Conseil salue et encourage les initiatives prises par certains instituts provinciaux de formation qui proposent à leurs étudiants de prendre part de manière volontaire à des cours de remédiation et de rattrapage. Toutefois, le Conseil insiste pour que l'accessibilité à ces cours soit garantie par une organisation des sessions en dehors des plages horaires de travail imposées aux agents.

- **Pédagogie participative**

Le Conseil encourage les organismes agréés qui dispensent les cours de sciences administratives à recruter des chargés de cours présentant une solide expérience dans leur secteur d'activité respectif. Toutefois, bien conscient que la pédagogie doit se placer au premier plan en vue d'offrir une formation adaptée à un public hétérogène, le Conseil souhaite que les organismes agréés qui dispensent les cours de sciences administratives favorisent une pédagogie participative.

Par pédagogie participative, il faut entendre l'utilisation de cas pratiques, la réalisation de travaux illustratifs, l'organisation de jeux de rôles ou encore la référence à des exemples concrets proposés par les participants.

Pour encourager ce type de pédagogie, les organismes agréés qui dispensent les cours de sciences administratives sont invités à développer davantage l'accompagnement et le soutien pédagogique de leurs chargés de cours.

- **Organisation et contenu des modules**

Le Conseil souhaite donner plus de cohérence au cycle de formation et souhaite une meilleure articulation au sein de chaque module mais aussi entre les modules eux-mêmes. Pour ce faire, elle a analysé la situation actuelle et propose une réorganisation des modules et du cycle.

Bien entendu, la recherche d'une plus grande cohérence et d'une meilleure articulation ne sont pas les seuls éléments qui ont influencé les choix du Conseil. D'autres éléments sont intervenus, on peut notamment citer : l'évolution multiple de la société en général et de la Fonction publique en particulier ou encore la volonté de conserver un cycle composé de 3 modules de 150 périodes.

Pour en savoir plus – cf. annexe 1 : « tableau synthétique du contenu des cours de sciences administratives.

- Module 1

Le module proposera aux étudiants une vision globale du paysage institutionnel belge et européen, dispensera des notions de base sur le fonctionnement des institutions locales et provinciales et leur permettra de se situer au sein de celui-ci. Ce module proposera aussi des outils méthodologiques pour rechercher des informations et maintenir à jour ses compétences.

TC	Vision globale et organisation du cycle de sciences administratives - 2 périodes
TC	Méthodologie de l'apprentissage (cours d'ouverture) – 18 périodes
TC	Constitution et gestion d'un dossier administratif – 20 périodes
TC	Introduction au droit et à la notion de service public – 25 périodes
TC	Institutions – 30 périodes
TC	Droit public et droit privé – 20 périodes
TC	Notions de finances – 15 périodes
TC	Introduction au Code de la démocratie locale et de la décentralisation – 20 périodes

Contrairement à la formule actuelle, le module 1 ne comporte aucune option spécifique renforçant ainsi le côté généraliste de ce module qui cible la Fonction publique locale et provinciale au sens large. La distinction entre les étudiants selon leur appartenance à un Pouvoir local (centre public d'action sociale, commune, intercommunale, province, ...) n'intervenant que par la suite.

Au sein de ce module, la chronologie revêt une importance particulière, il y a lieu de débiter le module 1 par les cours suivants :

1. Vision globale et organisation du cycle de sciences administratives - 2 périodes,
2. Méthodologie de l'apprentissage (cours d'ouverture) – 18 périodes,

3. Constitution et gestion d'un dossier administratif – 20 périodes

○ Module 2

Ce module vise essentiellement à définir et identifier les processus administratifs de différents métiers de l'administration afin de les mettre en application, notamment en vue de conseiller et orienter les utilisateurs du service public.

Par rapport à la situation actuelle, le tronc commun n'est presque pas modifié mais plutôt élargi avec l'ajout du cours intitulé « exercices pratiques de légistique »

TC	Notions de marchés publics – 15 périodes
TC	Mode de gestion – 15 périodes
TC	Législation sociale – 20 périodes
TC	Gestion administrative du personnel – 30 périodes
TC	Exercices pratiques de légistique – 20 périodes
OS	Missions et fonctionnement « commune » - 50 périodes
OS	Missions et fonctionnement « Province » - 50 périodes
OS	Missions et fonctionnement « centre public d'action sociale » - 50 périodes
OS	Missions et fonctionnement « intercommunale » - 50 périodes
OS	Missions et fonctionnement « maison de repos » - 50 périodes
OS	Missions et fonctionnement « hôpitaux » - 50 périodes

Le Conseil accorde une grande importance aux options spécifiques de ce module 2, elle y voit une belle opportunité pour la mise en place du principe de la pédagogie active avec une nécessité d'avoir un chargé de cours issu du secteur concerné afin de se rapprocher le plus possible du quotidien rencontré par les étudiants.

○ Module 3

Le module 3 vise à optimiser la qualité des services apportés au citoyen par ses compétences administratives et managériales.

TC	Contentieux administratif et contrôle de l'administration (interne et externe) – 25 périodes
TC	Comptabilité locale et provinciale – 20 périodes
TC	Gestion des ressources humaines – 25 périodes
TC	Recherche d'aides et de subsides – Montage de projets – 20 périodes
OS	Orientation « Fonction de promotion et de direction » - 60 périodes
OS	Approfondissement sur les marchés publics – 20 périodes
OS	Economie politique – 20 périodes
OS	Stratégie de gestion et marketing public – 20 périodes
OS	Gestion des archives – 20 périodes
OS	Exercices pratiques de marchés publics – 20 périodes
OS	Exercices pratiques des lois de base pour communes, provinces et centres public d'action sociale – 20 périodes

| OS Droit administratif - Approfondissement – 20 périodes

L'orientation spécifique intitulée « fonction de promotion et de direction » concerne essentiellement les étudiants désireux de progresser dans leur carrière en vue d'exercer une fonction dirigeante telle que chef de service (C3) ou encore chef de bureau (A1).

- **Généralisation de l'e-learning**

Le Conseil constate que la plateforme e-learning mise en place par la province du Hainaut rencontre un beau succès et facilite grandement l'organisation, le suivi et l'accessibilité de certains cours. Le Conseil propose, comme l'a suggéré l'Association des provinces wallonnes, d'envisager une extension du système à d'autres provinces.

- **Reconnaissance de la formation**

Actuellement, le diplôme de sciences administratives obtenu à l'issue du cycle complet ne peut être utilisé que dans le cadre d'une évolution ou d'une promotion de carrière, exception faite de l'accès au poste de Secrétaire communal.

Le Conseil propose que l'obtention du diplôme en sciences administratives soit pris en compte, pour le personnel administratif, lors du recrutement d'un agent à l'échelle D1 ou D4.

- **Dispense**

Le Conseil rappelle que les Pouvoirs organisateurs de chaque organisme agréé pour dispenser les cours de sciences administratives peuvent moyennant l'établissement d'un règlement, accorder des dispenses pour un ou plusieurs cours de un ou plusieurs modules, aux étudiants attestant de la réussite d'une ou de plusieurs formations dans le(s) cours concerné(s).

Catégories d'échelle et échelles concernées

Le Conseil charge la Cellule exécutive du Conseil de recenser les catégories d'échelle ainsi que les échelles concernées par la présente proposition de modification des cours de sciences administratives.

Ce recensement servira de base pour convoquer les commissions adéquates et soumettre à l'examen du Conseil, dans les meilleurs délais, les éventuelles recommandations liées à la modification des conditions de formation au sein des catégories d'échelle et des échelles concernées.

Arrêté par le Conseil régional de la Formation en sa séance du 24 février 2012.

Annexe 1 : tableau synthétique du contenu des cours de sciences administratives.

Module I		Module II		Module III	
Tronc commun		Tronc commun		Tronc commun	
Intitulé	Durée	Intitulé	Durée	Intitulé	Durée
Vision globale et organisation du cycle de sciences administratives	2 pér.	Notions de marchés publics	15 pér.	Contentieux administratif et contrôle de l'administration (interne et externe)	25 pér.
Méthodologie de l'apprentissage	18 pér.	Mode de gestion	15 pér.	Comptabilité locale et provinciale	20 pér.
Constitution et gestion d'un dossier administratif	20 pér.	Législation sociale	20 pér.	Gestion des ressources humaines	25 pér.
Introduction au droit et à la notion de service public	25 pér.	Gestion administrative du personnel	30 pér.	Recherche d'aides et de subsides - Montage de projets	20 pér.
Institutions	30 pér.	Exercices pratiques de légistique	20 pér.		
Droit public et droit privé	20 pér.				
Notions de finances	15 pér.				
Introduction au Code de la démocratie locale et de la décentralisation	20 pér.				
	150 pér.		100 pér.		90 pér.

Module I		Module II		Module III	
Options spécifiques		Options spécifiques		Options spécifiques	
		Missions et fonctionnement "commune"	50 pér.	Orientation "fonctions de promotion et de direction".	60 pér.
		Missions et fonctionnement "CPAS"	50 pér.	Economie politique	20 pér.
		Missions et fonctionnement "province"	50 pér.	Stratégie de gestion et marketing public	20 pér.
		Missions et fonctionnement "intercommunale"	50 pér.	Gestion des archives	20 pér.
		Missions et fonctionnement "maison de repos"	50 pér.	Marchés publics - Approfondissement	20 pér.
		Missions et fonctionnement "Hopitaux"	50 pér.	Marchés publics - Exercices pratiques	20 pér.
				Lois de base communes, provinces, cpas - Exercices pratiques	20 pér.
				Droit administratif - Approfondissement	20 pér.
Choisir un total de	0 pér.	choisir un total de	50 pér.	choisir un total de	60 pér.