

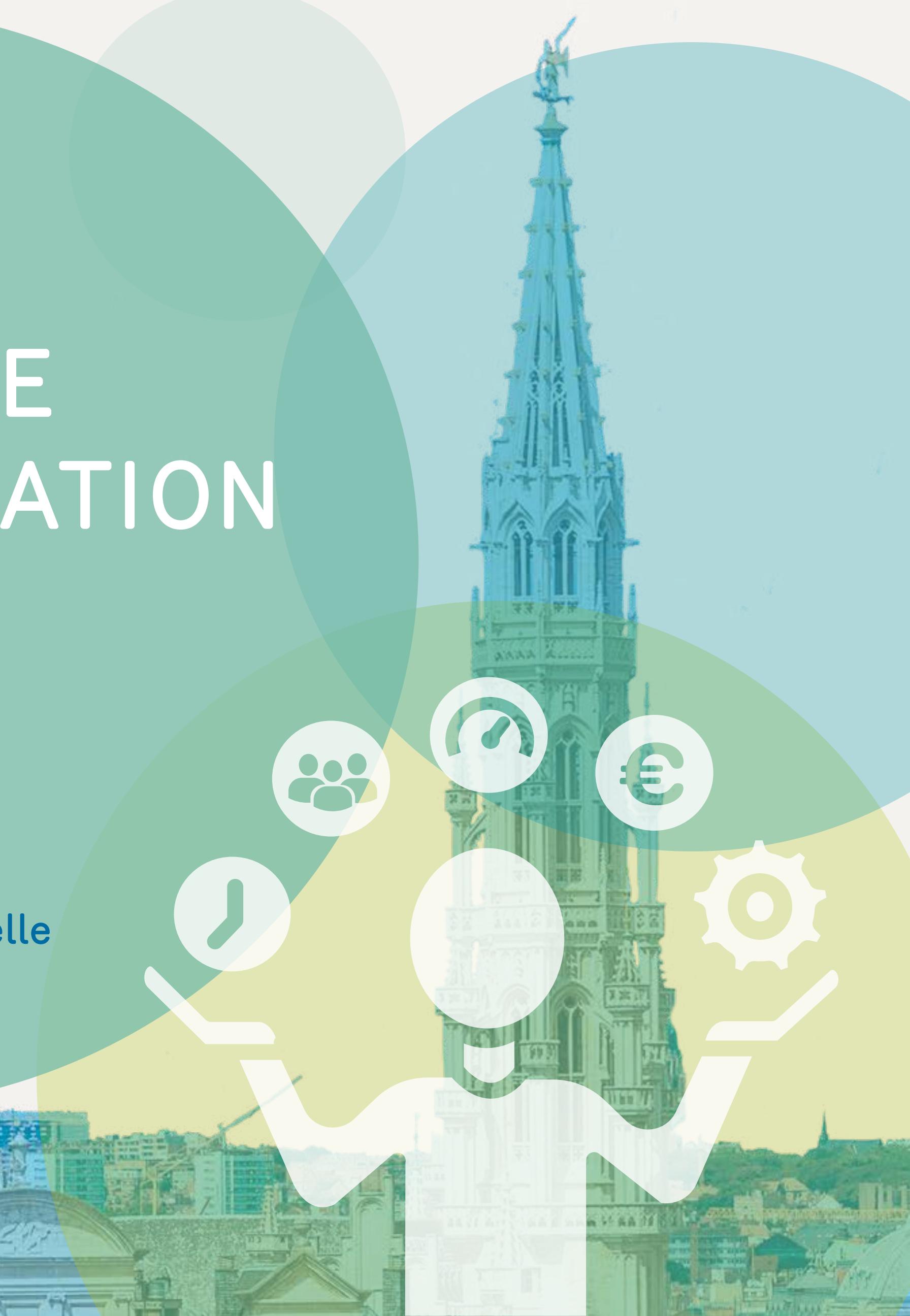


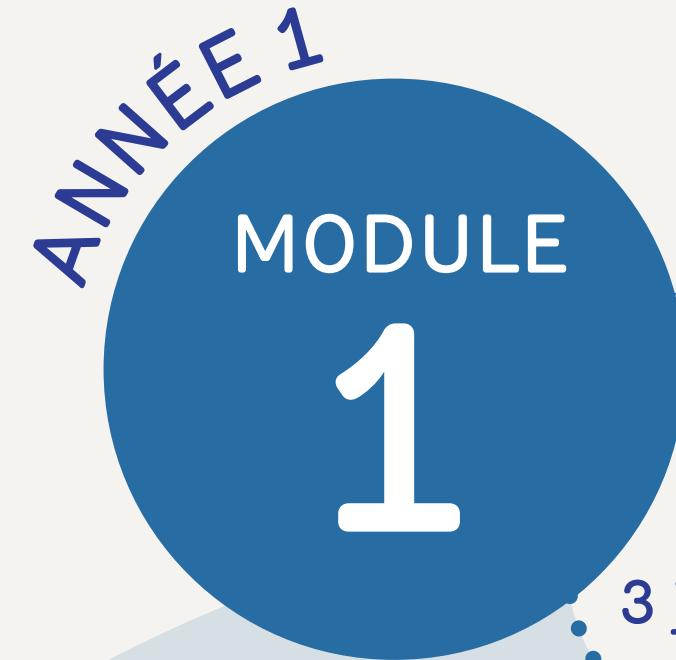
SPECIFIC PROGRAM
FOR A5+ MANAGERS
RESOURCES • KNOW-HOW



PROGRAMME DE LA FORMATION

- 147 h sur 2 ans
- Pour les managers des pouvoirs locaux
- Conforme à la Nouvelle loi communale





21h
3 journées

ÊTRE MANAGER DANS LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Mieux situer le rôle des communes et CPAS dans l'écosystème institutionnel bruxellois.
- Identifier les enjeux du management public local dans un contexte politique et territorial complexe.
- Comprendre les clés de la gouvernance publique locale bruxelloise.
- Clarifier votre positionnement stratégique et vos responsabilités en tant qu'acteur-clé de la mise en œuvre des politiques publiques.
- Renforcer vos compétences relationnelles dans les interactions avec les équipes, les élus et les partenaires.
- Stimuler la collaboration transversale et l'innovation au sein de votre administration.

AU PROGRAMME

- La gouvernance publique locale en Région de Bruxelles-Capitale : cadre légal, répartition des compétences, articulation entre communes, CPAS et Région, enjeux de diversité, de proximité et de service aux citoyens.
- Les rôles et responsabilités du manager A5+ : le positionnement stratégique, les responsabilités du manager au sein du comité de direction, et les attentes en termes de leadership dans la mise en œuvre des politiques publiques.
- La gestion des parties prenantes : cartographie des parties prenantes, analyse de leurs impacts et influences, développement de postures et de comportements stratégiques adaptés (pour coopérer, convaincre et gérer) via l'utilisation d'outils. Activer la force du réseau institutionnel solide pour un manager : appui stratégique, circulation d'informations, partage de solutions et soutien entre pairs, techniques de networking et co-développement d'outils relationnels pour établir et entretenir des liens de confiance durables avec les différentes parties prenantes.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

Ce module de formation propose une approche systémique combinant apports théoriques, outils concrets et mises en situation. L'apprentissage est enrichi par des témoignages, retours d'expérience et cas pratiques issus du terrain, grâce à la contribution de managers bruxellois expérimentés provenant du secteur. Les formateurs et formatrices accompagnent depuis plusieurs années les managers et les administrations publiques.



LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Comprendre les enjeux, défis et spécificités du secteur public local bruxellois, dans un environnement urbain complexe.
- Maîtriser les bases de la planification stratégique et les adapter aux réalités territoriales, politiques et organisationnelles locales.
- Intégrer les grands défis sociétaux (digitalisation, durabilité, diversité, ressources humaines, etc.) dans votre réflexion stratégique.
- Mobiliser les outils adéquats : sélectionner des méthodes adaptées au secteur public local, une lecture critique des outils issus du secteur privé.
- Incrire votre action dans les cycles des politiques publiques : préparation, décision, mise en œuvre, évaluation.
- Articuler transformation et continuité pour piloter le changement tout en assurant la stabilité de l'action publique.

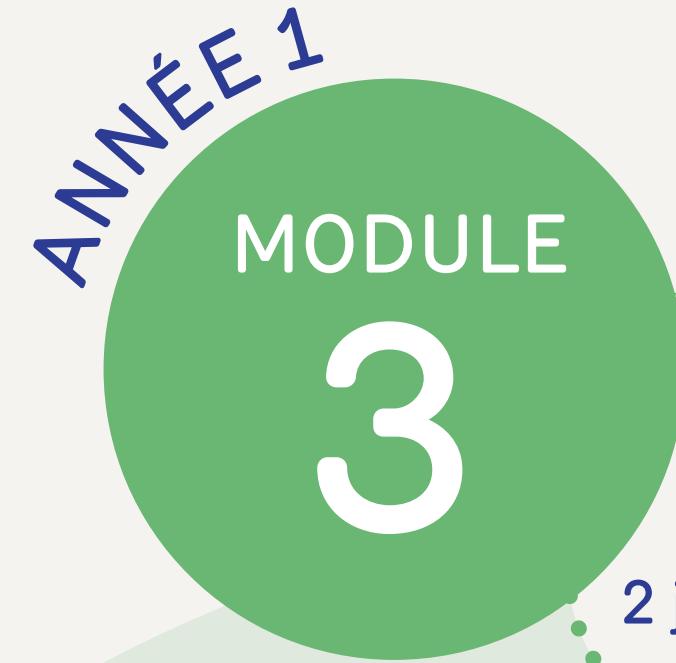
AU PROGRAMME

- Le cycle de gestion : Introduction à la notion de cycle de gestion et de cycle des politiques publiques : veille, anticipation, mise en œuvre et évaluation.
- Analyse de l'environnement des tendances et des enjeux et des grandes évolutions sociétales, institutionnelles et territoriales. Vision stratégique adaptée aux défis actuels (digitalisation, durabilité, pression RH, ...). Lecture systémique de l'environnement interne et externe de l'organisation en intégrant risques, maturité organisationnelle et parties prenantes, outils d'identification et cartographie de l'organisation. Construction du socle stratégique : formuler une mission claire, établir une vision mobilisatrice, et des valeurs partagées pour guider l'action dans la durée.
- Planification stratégique : le cadre légal bruxellois, la définition du plan triennal, la planification des affaires courantes (missions, objectifs, activités récurrentes et ressources humaines). La planification stratégique transversale (DPG, arborescence stratégique, estimation des ressources et élaboration d'un calendrier de mise en œuvre).

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

L'équipe de formateurs et formatrices réunit des expert·e·s de la planification stratégique, disposant d'une expérience concrète en Région de Bruxelles-Capitale, en Wallonie et en Flandre. Elle accompagne les administrations locales dans la mise en œuvre de dispositifs tels que les plans stratégiques et les plans de continuité d'activité. Son approche combine vision stratégique et prospective, maîtrise des cycles des politiques publiques et outils de gestion opérationnelle (PDCA), pour aider les managers à relier les grands enjeux aux réalités locales.

Chaque manager bénéficiera d'une boîte à outils directement mobilisable : canevas de planification, matrices d'indicateurs, exemples d'objectifs stratégiques, ...



LE DÉPLOIEMENT OPÉRATIONNEL

PARTIE 1 : LA MAÎTRISE D'UN PORTEFEUILLE DE PROJETS

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Comprendre les principes de la gestion d'un portefeuille de projets.
- Mobiliser des outils d'aide à la décision pour mieux prioriser et arbitrer les projets.
- Piloter la performance des projets en assurant leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

AU PROGRAMME

- Les fondamentaux de la gestion de projets et d'un portefeuille de projets : terminologie, concepts-clés, cadre de référence.
- La sélection et la priorisation des projets selon leur alignement stratégique, l'impact attendu, les ressources disponibles et les risques associés. La formalisation des projets : définition des objectifs, des livrables, des périmètres, des indicateurs, et élaboration de fiches-projet.
- L'expérimentation d'une démarche d'arbitrage à partir de ressources limitées et la justification de manière argumentée.
- La mise en place d'un pilotage rigoureux : outils de suivi, évaluation continue, adaptation aux évolutions du portefeuille et de la stratégie globale.
- La gouvernance du portefeuille de projets : rôles, responsabilités, processus décisionnels, reporting et instances de suivi structurées.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

L'équipe de formateurs et formatrices certifié·e·s combine expertise méthodologique et approche humaine. Forte de diverses expériences au sein d'organismes internationaux, elle propose des formats d'apprentissage fondés sur l'expérimentation et l'émergence collective d'idées.



LE DÉPLOIEMENT OPÉRATIONNEL

PARTIE 2 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Maîtriser les concepts fondamentaux de la conduite du changement.
- Élaborer des stratégies pertinentes, appliquer des méthodes et des outils adaptés à la réalité du secteur public local bruxellois en matière de gestion du changement.
- Prendre des décisions éclairées par une approche stratégique et efficiente du changement.
- Concevoir et déployer un plan de conduite du changement structuré.

AU PROGRAMME

- Les concepts-clés pour décrire les environnements complexes, enjeux et impacts sur le secteur public local et ses métiers.
- La préparation du changement : la faisabilité des changements prioritaires, les ressources ainsi que des contraintes internes et externes, la vision et la gouvernance du changement.
- La conception d'un plan de conduite du changement structuré : base pilote et déploiement global.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

L'équipe de formateurs et formatrices, experte en accompagnement du changement, combine des méthodes d'animation variées. Les managers repartiront avec une boîte à outils, directement mobilisable pour structurer, suivre et piloter efficacement le changement au sein de leur organisation.



LA MAÎTRISE ORGANISATIONNELLE

PARTIE 1 : L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Adopter une approche systémique pour renforcer la cohérence, la performance et la continuité de l'action publique.
- Identifier et comprendre les dynamiques systémiques à l'œuvre dans les organisations publiques.
- Maîtriser les dispositifs de régulation internes pour prévenir les dysfonctionnements et garantir la conformité.
- Clarifier les rôles et responsabilités pour une gouvernance partagée et transversale.
- Aligner vision stratégique, pilotage opérationnel et mobilisation des ressources.
- Développer une posture managériale systémique et un leadership de mobilisation, adapté aux enjeux du secteur public local.

AU PROGRAMME

- L'approche systémique dans le pilotage organisationnel et l'amélioration continue.
- La maîtrise organisationnelle et les principes fondateurs d'une organisation organique et agile. Déclinaison en piliers et objectifs stratégiques. Vigilance face aux effets secondaires des interventions locales ou "court-termistes". Enjeux de la mesure et de l'évaluation des actions, des moyens et des performances.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

L'équipe de formateurs et formatrices propose des méthodes pédagogiques variées et actives.



LA MAÎTRISE ORGANISATIONNELLE

PARTIE 2 : LE PILOTAGE MANAGÉRIAL DU CONTRÔLE INTERNE ET DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Mettre en place des outils efficaces pour évaluer, sécuriser et améliorer les processus-clés de l'organisation.
- Adopter les bons réflexes pour identifier, anticiper et gérer les risques au quotidien.
- Veiller au respect des normes en vigueur et limiter les dysfonctionnements.
- Ancrer durablement les bonnes pratiques dans les modes de management.
- Construire un climat de confiance vis-à-vis du contrôle interne et mobiliser les équipes autour de cette dynamique.

AU PROGRAMME

- Les fondamentaux du contrôle interne : cadre légal et réglementaire, principes structurants et enjeux. Zoom sur le rôle du manager dans le cadre du contrôle interne.
- La gestion proactive du risque : cycle de gestion du risque, criticité et élaboration d'un plan d'action.
- La mobilisation des équipes et l'amélioration continue : créer un climat de confiance, responsabiliser les équipes et mettre en œuvre des actions de maîtrise.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

L'équipe pédagogique propose une approche pratique, axée sur des outils directement mobilisables par les managers dans leur quotidien professionnel. Le cœur du module repose sur l'analyse de situations concrètes, issues des retours d'expérience des participant·e·s.



7h
1 journée

LE PILOTAGE DE LA FINANCE ET DE LA COMMANDE PUBLIQUE

PARTIE 1 : LE PILOTAGE MANAGÉRIAL DES FINANCES

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Contrôler les dépenses et recettes avec rigueur, responsabilité et vision stratégique, en cohérence avec les priorités de l'organisation.
- Comprendre les enjeux budgétaires pour développer une culture financière partagée entre les équipes.
- Anticiper, analyser et arbitrer pour une mobilisation optimale des ressources.
- Contribuer activement à l'efficience des politiques publiques et à la performance globale de l'organisation.

AU PROGRAMME

- Les fondements et les principes généraux de la gestion financière du secteur public local bruxellois : structure et évolution des moyens financiers des pouvoirs locaux.
- Les responsabilités des acteurs des finances locales et les spécificités régionales et institutionnelles.
- Les structure et mécanique de fonctionnement d'un budget.
- L'élaboration, le suivi et l'ajustement du budget de service : risques budgétaires et mesures préventives.
- La contribution active à la transparence, à la traçabilité et à l'optimisation des ressources, en cohérence avec les principes de bonne gouvernance.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

Le module combine apports théoriques, partages d'expériences et mises en pratique. Les formateurs et formatrices disposent d'une solide expérience en finances publiques et d'un profil pédagogique éprouvé dans l'enseignement supérieur.



LE PILOTAGE DE LA FINANCE ET DE LA COMMANDE PUBLIQUE

PARTIE 2 : LE PILOTAGE MANAGÉRIAL DES MARCHÉS PUBLICS

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Comprendre le cadre légal et les obligations des marchés publics applicables à votre fonction.
- Piloter efficacement chaque étape du processus d'achat public.
- Élaborer une stratégie d'achat cohérente avec les objectifs de votre service.
- Identifier, prévenir et gérer les risques juridiques, budgétaires et éthiques.
- Travailler en collaboration avec les services spécialisés pour sécuriser vos démarches.
- Anticiper les imprévus en cas de difficulté.

AU PROGRAMME

- Les principes fondamentaux des marchés publics et du cadre légal applicable.
- Les étapes du processus d'achat public: de l'expression du besoin à l'exécution du marché, et l'identification des responsabilités du manager à chaque étape.
- Les risques juridiques, budgétaires et éthiques associés aux marchés publics.
- La collaboration efficace avec les services en charge des procédures de marchés publics.
- L'exécution et le suivi du marché : obligations contractuelles, outils de suivi et tableaux de bord de performance, gestion des modifications et avenants, indicateurs de performance, et suivi du budget.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

Alliant expertise de terrain et expérience pédagogique, l'équipe de formateurs et formatrices a conçu le module autour de cas pratiques et d'exemples réels pour faire des marchés publics un outil efficace au service de l'action administrative.



LE MANAGEMENT HUMAIN

PARTIE 1 : LE MANAGEMENT RH ET LE LEADERSHIP

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Consolider les fondamentaux du management et du leadership dans le contexte spécifique du service public local.
- Adopter un positionnement managérial adapté, en ajustant son style de management aux situations et aux équipes.
- Piloter l'activité de manière stratégique, en traduisant les orientations en objectifs concrets, à l'aide d'outils de planification et de suivi.
- Renforcer la motivation et l'engagement du personnel grâce à des pratiques favorisant la responsabilisation et la confiance.
- Mobiliser les leviers RH à chaque étape de la carrière, pour une gestion cohérente des talents.

AU PROGRAMME

- Identification des styles de management.
- Pilotage stratégique et organisation du travail : déclinaison des orientations stratégiques en objectifs opérationnels.
- Motivation, engagement et valorisation : techniques de motivation individuelle et collective, cohésion et dynamique d'équipe.
- Management RH tout au long de la carrière : rôle du manager dans la stratégie RH, recrutement, pilotage du cycle d'évaluation, mobilité, gestion des compétences et gestion des départs.
- Plan d'action managérial personnel.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

Ce module de formation repose sur des cas concrets pour garantir une approche proche des enjeux réels du management public. Les participant·e·s construisent un tableau de bord personnalisé et repartent avec des outils de management directement opérationnels, adaptés à leurs besoins et à leur environnement professionnel. Le module est animé par une équipe disposant d'une expérience confirmée en direction des ressources humaines et d'une solide expertise en accompagnement et coaching d'équipes RH.



LE MANAGEMENT HUMAIN

PARTIE 2 : LE MANAGEMENT HYBRIDE

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Comprendre les enjeux et les impacts du travail hybride : avantages, limites et nouvelles pratiques.
- Identifier les nouveaux défis organisationnels liés à l'évolution des modes de travail.
- Maîtriser le cadre légal applicable au travail hybride dans la fonction publique.
- Prévenir les risques liés à l'hyperconnexion, en intégrant des dispositifs de régulation adaptés.
- Adapter sa posture managériale pour piloter efficacement une équipe en mode hybride.

AU PROGRAMME

- Introduction au management hybride : avantages, limites et enjeux pour les agents, les équipes et les organisations publiques.
- Cadre légal et éthique : cadre général du télétravail, droit à la déconnexion, code du bien-être au travail.
- Adapter sa posture de manager au contexte de travail hybride : comprendre les conditions de réussite d'une organisation hybride. Intégration du management hybride dans la stratégie globale et les politiques RH, changements et impacts organisationnels. Gestion par objectifs et suivi des résultats.
- Outils de régulation et dispositifs de prévention de l'hyperconnexion.
- Outils numériques au service du management hybride. Usages et précautions par rapport aux outils numériques et d'intelligence artificielle.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

L'équipe de formateurs et formatrices a construit le module sur une approche pédagogique active et profondément ancrée dans la réalité du terrain.



LE MANAGEMENT HUMAIN

PARTIE 3 : LE CARE MANAGEMENT

OBJECTIFS

À l'issue de ce module vous serez capable de :

- Intégrer les obligations légales en santé et sécurité dans les pratiques et postures managériales.
- Déetecter les signaux de risques psychosociaux et physiques, et adopter des réponses managériales appropriées.
- Accompagner le retour au travail grâce à des dispositifs favorisant une ré intégration réussie.
- Développer un management bienveillant pour renforcer l'engagement, la cohésion et la motivation des équipes.
- Favoriser une culture du bien-être et de l'inclusion, en mobilisant les leviers managériaux au service de la santé et du développement des agents.

AU PROGRAMME

- Introduction au bien-être au travail dans le secteur public : concepts fondamentaux du bien-être au travail. Impact d'un environnement sain sur l'engagement et la performance.
- Cadre légal et responsabilités en matière de santé et sécurité au travail : obligations et droits des parties prenantes. Rôle, missions et fonctionnement des services de médecine et de prévention au travail. Responsabilités managériales.
- Les risques psychosociaux et physiques : méthodes d'évaluation des risques. Prévention et accompagnement.
- Les fondements du management bienveillant.
- La culture organisationnelle inclusive.

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

Animée par une équipe de formateurs et formatrices expert·e·s en care management et en accompagnement de cadres dirigeants dans la fonction publique, ce module propose une approche concrète et interactive. Grâce à des mises en situation, jeux de rôles, études de cas, ateliers collaboratifs et partages d'expériences, les participants exploreront comment intégrer les principes du care dans leur posture managériale.



TRAVAIL DE FIN DE FORMATION : CAS DE GESTION

SÉANCE D'INFORMATION · ACCOMPAGNEMENT (3 SÉANCES) · PRÉSENTATION AU JURY

OBJECTIF

- Mobiliser les connaissances et les compétences acquises tout au long du programme de formation à travers l'analyse d'un cas réel de gestion.

AU PROGRAMME

- En petits groupes, les apprenant·e·s sont amené·e·s à analyser une problématique de gestion rencontrée dans leur cadre professionnel et qui traverse plusieurs dimensions de gestion.
- Ce travail comporte à la fois le diagnostic des enjeux, des causes et des conséquences de la problématique, et sa résolution à travers l'élaboration d'un plan d'action concret (objectifs, indicateurs) et la formulation d'une stratégie de changement. Il donne lieu à la rédaction d'un rapport à déposer, et à défendre devant un jury au terme de la seconde année du programme.
- Chaque groupe bénéficie d'un accompagnement méthodologique. Celui-ci prend place au cours de la seconde année du programme et consiste en 3 séances (de 2 heures chacune) animées par un coach chargé de le soutenir dans les différentes étapes de la réflexion à mener.