

CAS (Certificate of Advanced Studies) en outils de management public



Une formation pratique et de qualité pour les cadres des
organismes publics et parapublics

Une opportunité d'acquérir et de valider un nouveau savoir-faire

Un programme et un titre communs de l'Université de Neuchâtel
et de la Haute école de gestion Arc

Objectifs généraux et domaines d'études

Le CAS en Outils de management public est un programme offert par la Faculté des sciences économiques de l'Université de Neuchâtel et par la Haute école de gestion Arc. Le but de cette formation postgrade certifiante (Certificate of Advanced Studies) est de fournir aux participant-e-s des outils de management concrets, applicables au sein des organismes publics et parapublics, qu'ils soient fédéraux, cantonaux ou communaux. Elle vise à compléter et structurer des connaissances déjà existantes et à les affiner. Elle mène à un titre reconnu (CAS) et délivré communément par les deux institutions.

Public cible

Les participant-e-s émanent principalement des administrations publiques et organisations parapubliques et sont avant tout des cadres et responsables de projets ou programmes.

Comme les outils enseignés ne sont pas spécifiques à un domaine ou un niveau de collectivité, les participants proviennent de tout niveau politique (fédéral, cantonal, communal) et de tout domaine confondu.

Conditions d'admission

Sont admises à suivre le CAS les personnes au bénéfice d'un titre délivré par une Haute école (bachelor ou équivalent). Si cette condition n'est pas remplie, une admission sur dossier est envisageable (selon expériences professionnelles et formation de base).

Toute personne intéressée à suivre séparément un module ou un cours (outil) est admise en fonction du nombre de places disponibles.

Contenu

Le CAS propose une série d'outils pratiques permettant aux managers publics de faire face à la complexité et aux exigences de leur fonction.

Les modules 1 et 2 s'intéressent à des outils pertinents pour la conception et la mise en œuvre des politiques publiques, tandis que le module 3 est dédié au management des entités administratives.

Formation modulaire

Les trois modules consacrés aux outils (sans le module relatif au travail personnel) peuvent être suivis individuellement. Il est possible de suivre l'un ou l'autre des cours (outils) sans certification.

Comité scientifique

Prof. Dr. Cinzia Dal Zotto

professeure en gestion des ressources humaines de l'université de Neuchâtel

Prof. Armand Brice Kouadio

professeur HES en gestion des ressources humaines de la HEG Arc

MODULE 1 - CONCEPTION DES POLITIQUES PUBLIQUES - 6 JOURS - 4 ECTS

Outil 1 - Elaboration et monitoring d'une stratégie (1.5 jour)

Depuis environ deux décennies, la mise en place de véritables stratégies devient de plus en plus la règle dans les collectivités publiques suisses. Ces stratégies sont souvent ancrées dans des programmes de législation et concrétisées dans des plans stratégiques ainsi que des contrats ou mandats de prestations. Ceux-ci doivent être mis en œuvre par des entités plus ou moins autonomes, situées à différents niveaux institutionnels et hiérarchiques. Pour qu'ils deviennent véritablement opérationnels, ces outils stratégiques doivent être étroitement coordonnés avec les politiques publiques qu'ils sous-tendent, tenir compte des ressources disponibles et s'inscrire dans une démarche de modèle économique. Dans cette perspective, le cours a pour objectifs de permettre aux participants d'appréhender la démarche d'élaboration et de suivi d'une stratégie, ainsi que de mobiliser quelques-uns des outils les plus importants : analyse environnementale, analyse SWOT, élaboration de stratégies alternatives, analyse multicritères, création de valeurs et modèle économique.

Outil 2 - Analyse coûts-bénéfices et analyse multicritères (1.5 jour)

L'analyse coûts-bénéfices (ACB) et l'analyse multicritères sont des outils d'aide à la décision qui permettent, parmi plusieurs projets alternatifs, de sélectionner celui qui répond le mieux aux objectifs poursuivis. On peut y recourir afin d'examiner l'opportunité de la réalisation de projets d'infrastructure (tunnel, voie ferrée, aéroport, etc.), de politiques publiques, par exemple en matière de santé ou de l'éducation, ou encore d'un projet strictement législatif.

L'ACB est une technique d'évaluation des avantages (bénéfices) et inconvénients (coûts) «collectifs» en termes monétaires d'une décision de politique publique, afin d'en déterminer l'utilité pour la population. L'analyse coûts-bénéfices répond à trois questions : i) déterminer si un projet produit un bénéfice social net, c'est-à-dire un bénéfice social supérieur au coût social, ii) ordonner différents projets par ordre de rentabilité sociale afin d'en sélectionner le ou les meilleurs selon les ressources financières disponibles, et iii) déterminer la taille optimale d'un projet ou, ce qui relève de la même idée, définir parmi plusieurs variantes, la meilleure.

L'analyse multicritères vise à construire une grille de critères permettant d'évaluer les avantages et inconvénients d'un projet. Contrairement à l'analyse coûts-bénéfices, elle n'exige pas d'estimer l'ensemble des conséquences sous forme monétaire. Par contre, le choix des critères, leurs échelles d'évaluation et leur agrégation constituent les facteurs décisifs de l'analyse.

Outil 3 - Budgétisation et planification financière (2 jours)

L'objectif ultime de la budgétisation et la planification financière est d'anticiper et de concevoir les mesures financières à mener pour réconcilier, à des niveaux divers des collectivités publiques, les ambitions de politique publique et les moyens financiers disponibles ou/et à mobiliser. Les comptes, le budget et la planification financière sont des instruments clés dans la réalisation des tâches publiques, l'évaluation de l'état des finances publiques, la détermination des objectifs financiers et du développement futur de la collectivité publique à moyen et long terme. La présentation des états financiers doit répondre aux règles du modèle des comptes harmonisés (MCH2) pour assurer la compréhension, l'analyse et la comparaison des comptes entre collectivités publiques. Dérivé des données financières des comptes, un outil important de gestion financière constitue le tableau de bord d'indicateurs financiers pour contrôler, orienter et analyser la situation financière. En outre, la planification financière à moyen terme est utilisée pour accompagner la fixation des priorités et explorer la marge de manœuvre financière dans le futur proche. En parallèle, les collectivités publiques se sont aussi dotées de règles budgétaires, c'est-à-dire des mécanismes institutionnels qui limitent le pouvoir discrétionnaire des autorités politiques en vue de maîtriser les résultats et l'endettement.

Outil 4 - Le management de l'innovation au sein du secteur public (1 jour)

Les attentes des citoyen-ne-s vis-à-vis de l'administration publique sont grandissantes. En particulier, les administrés veulent de plus en plus gérer leur relation avec l'Etat devant un ordinateur ou avec un téléphone mobile. Mais, la question de l'innovation au sein du secteur public ne s'arrête pas à l'exemple de la cyberadministration. L'administration publique se doit également de s'adapter à des trends (par exemple sur les plans technologiques ou sociétaux) de manière générale dans le développement et la mise en oeuvre des politiques publiques. Le management de l'innovation fait notamment appel aux différentes techniques à disposition des managers publics pour « scanner » et répondre aux développements de leur environnement. Ces techniques incluent notamment la « veille », la « prospective » et le « crowd innovation ».

MODULE 2 - MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES - 6 JOURS - 4 ECTS

Outil 5 - Le design thinking au sein du secteur public (1 jour)

Le développement et la mise en oeuvre de politiques publiques innovantes ne peuvent se faire de manière unilatérale ou « top-down ». Pour répondre de manière adéquate aux besoins des « usagers » finaux (par exemple, les citoyen-ne-s, ou les employé-e-s), il peut être utile de chercher la collaboration des usagers. La méthode de gestion de l'innovation « design thinking » donne aux managers publics accès à des processus et instruments clés qui permettent de concevoir des politiques innovantes, de manière à maximiser les chances d'adoption de ces dernières. C'est à travers les stades de création « d'empathie » pour les usagers, « d'idéation » et de « prototypage » d'idées que des innovations sont réalisées. Chacun des stades possède des instruments spécifiques qu'il s'agit de présenter et de pratiquer.

Outil 6 - Gestion de projet (2 jours)

La gestion de projet est une démarche visant à organiser de bout en bout le bon déroulement d'un projet. Il s'agit, pour un projet donné, de définir la problématique et les solutions envisageables, d'assurer la planification et le contrôle des tâches interdépendantes et de gérer simultanément qualité, les échéances, les ressources (finances, ressources humaines) et les risques par des outils appropriés. La gestion de projet doit tenir compte des nombreuses spécificités du public, dont notamment la complexité de la gouvernance, la multiplicité et la diversité des parties prenantes internes mais aussi externes (acteurs politiques, grand public, médias), le modèle bureaucratique et les systèmes de contrôle financiers et légaux.

Outil 7 - Le management public en réseau (1 jour)

Dans tout Etat et en particulier au sein d'un Etat fédéral, les problèmes publics ne peuvent souvent pas être résolus par une seule unité administrative puisque les sujets ont tendance à ignorer les frontières institutionnelles. Par conséquent, ils doivent être abordés en collaboration entre plusieurs acteurs du même niveau (par exemple, entre plusieurs communes ou cantons), voire entre des acteurs de différents niveaux (entre communes et canton ou entre cantons et Confédération). Ce mode de fonctionnement coopératif implique un « management en réseau ». Les questions d'efficacité et d'efficience sont au cœur du débat. Sur la base d'études scientifiques récentes et des exemples concrets du contexte suisse, il est possible de montrer le potentiel, les avantages, les inconvénients et les facteurs clés de succès du « management en réseau ».

Outil 8 - Ressources humaines (2 jours)

Le secteur public, confronté à un contexte budgétaire toujours plus contraint et à un impératif de maîtrise de la masse salariale, doit procéder à une réelle modernisation de sa gestion des ressources humaines. Des systèmes pour améliorer la performance et la productivité des employées risquent en fait d'échouer si les valeurs et les intérêts des membres individuels d'une organisation ne sont pas suffisamment pris en compte. Il s'agit donc de gérer les mobilités, identifier les compétences disponibles, s'assurer de la bonne adéquation entre postes et agents, construire des parcours professionnels avec le but de renforcer la motivation

du personnel et favoriser un climat de travail serein. Pour assurer des parcours de carrières efficaces, valoriser et utiliser les compétences de chacun tout en accordant plus de marges de manœuvre et de responsabilités aux employées, la structure et les processus d'une organisation doivent être adaptés aussi. Dans une institution publique cela demande une révolution culturelle dans la perception même des emplois et postes, de manière à penser davantage par métier et compétences plutôt que par poste, statut et catégorie. Répertoire activités, missions et compétences en utilisant un langage commun permettrait par exemple de lever les freins limitant la mobilité interne et inter-fonctions publiques ainsi que d'identifier des opportunités de passerelles entre emplois. Ce cours vise à fournir des outils pour repenser la gestion des ressources humaines dans le secteur public, la rendre plus agile et en ligne avec les développements économiques, technologiques et démographiques actuels.

MODULE 3 - MANAGEMENT DES ENTITÉS ADMINISTRATIVES - 6 JOURS - 4 ECTS

Outil 9 - Le système de contrôle interne et la gestion des risques (1.5 jour)

Ancré maintenant dans les bases légales des différentes collectivités publiques suisses, le système de contrôle et de gestion interne est un outil indispensable à la bonne gouvernance et à la bonne gestion publique. Il vise à identifier, évaluer et maîtriser les risques de toutes natures, auxquels toute collectivité publique est confrontée pour maîtriser l'efficacité des opérations, la fiabilité des informations financières et la mise en œuvre des lois et règlements (stratégie, comptabilité et finances, conformité). Le référentiel américain COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) traite l'environnement de contrôle, la gestion du risque, les opérations de contrôle, le système d'information et de communication, ainsi que le suivi. La pierre angulaire du contrôle interne est un recueil (écrit) des procédures (organigramme, description des postes, responsabilités et rôle de chacun, les principes de reporting, les moyens existants, etc.). Le système de gestion et de maîtrise englobe notamment les normes de gestion comptable, financière et budgétaire, le suivi des processus (monitoring) ainsi que les systèmes d'informations (en RH par exemple). Et finalement, les outils de contrôle sont les inspections et audits financiers, de performance de conformité.

Outil 10 - La gestion publique axée sur la performance (efficacité) (1.5 jour)

La performance technique et budgétaire est mesurée par rapport aux objectifs généraux de l'action des administrations ou dans le cadre des programmes ou politiques publiques, souvent assurés par plus d'une entité administrative. Le benchmarking, la budgétisation par la performance, ainsi que l'évaluation des politiques et programmes publics sont des techniques d'analyse visant à contrôler et à améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant l'action publique vers les résultats attendus, pour «mieux dépenser» dans un contexte budgétaire contraint, ou généralement pour «faire mieux ou aussi bien, avec moins». Elles exigent une utilisation effective des informations sur les résultats, les activités et le processus budgétaire au sein des administrations publiques. Ainsi par exemple la budgétisation par la performance lie les ressources allouées directement à des résultats mesurables des programmes. A cet effet, des indicateurs de performance (non financiers) doivent être intégrés dans le processus budgétaire, pour mettre l'accent sur la production (output) et les résultats (outcomes) par opposition à l'articulation adoptée sur les intrants (input) de la comptabilité financière et analytique. Dans ce contexte, il est aussi utile de quantifier le degré d'efficacité technique des unités productives publiques. Il s'agit d'évaluer le rapport entre les intrants et les produits grâce aux outils analytiques de benchmarking, c'est-à-dire la comparaison des processus productifs des organisations et collectivités publiques différentes pour des prestations identiques.

Outil 11 - Le management de la qualité (1 jours)

Très répandu auprès des entreprises privées, le management de la qualité est un outil de management qui est aussi utilisé de plus en plus au sein du secteur public. Or, différentes études montrent qu'il ne suffit pas d'appliquer les mêmes concepts, comme le « Total Quality Management », afin d'améliorer véritablement la qualité de la performance et des prestations d'une administration publique. En effet, la diversité des besoins et possibilités des administrations publiques en matière de management de la qualité favorise une approche « sur mesure » plutôt qu'une approche unique. Par conséquent, ce cours comprend trois objectifs : premièrement, une série de concepts du management de la qualité, adaptés au secteur public, seront présentés ; deuxièmement, les critères pour le choix d'un certain concept seront abordés ; troisièmement, les participant-e-s entament une réflexion par rapport au concept applicable au sein de leur unité administrative.

Outil 12 - Comptabilité analytique (2 jours)

En complément à la comptabilité financière classique, qui met l'accent sur la gestion des moyens et la classification des charges selon leur nature (personnel, achats de biens et services, amortissements, etc.), la comptabilité analytique a pour principal but de déterminer les coûts, les marges et les résultats des prestations ou des groupes de prestations des collectivités publiques et des organisations parapubliques. La comptabilité analytique vise également à déterminer le comportement des ressources (coûts directs, coûts indirects) et les responsabilités en la matière (centres de coûts). Par exemple, la comptabilité analytique est indispensable pour suivre l'autofinancement des groupes de prestations qui doivent être couvertes par des taxes spécifiques. Elle est également nécessaire pour pouvoir réaliser un benchmarking de l'efficacité des fonctions d'une organisation. Dans cette perspective, le cours a pour objectifs de fournir aux participants la compréhension des principes et des différentes méthodes de comptabilité analytique, ainsi qu'une démarche de mise en place.

Evaluation :

Examen à la fin de chaque module.

Remise du travail de CAS (Module 4) après l'été.

Intervenants

Les intervenants du CAS sont des professeur-e-s de l'Université de Neuchâtel, de la HEG Arc ainsi que des managers publics.

Déroulement

Le programme porte sur 18 jours de cours, répartis en 3 modules (à 4 ECTS chacun), qui ont généralement lieu un vendredi sur deux de septembre à juin.

Chaque module est sanctionné par un examen écrit (uniquement pour les participants du CAS entier ou d'un module entier).

Les participants du CAS entier (15 ECTS au total) concluront la formation par un travail personnel (Module 4, 3 ECTS) de 10 à 20 pages sur la pertinence et l'application d'un ou plusieurs outils à leur quotidien professionnel actuel ou futur.

Inscription et coût de la formation

L'inscription se fait en ligne uniquement via le lien suivant : www.ig.he-arc.ch/casomp

Délai d'inscription : premier lundi du mois de juillet.

Les frais d'inscription sont les suivants :

CAS complet :	CHF 6'400.-	(taxe d'examen comprise)
Pour un module séparé :	CHF 2'700.-	(taxe d'examen comprise)
Outil séparé de 1 jour :	CHF 500.-	
Outil séparé de 1.5 jour :	CHF 750.-	
Outil séparé de 2 jours :	CHF 1'000.-	

Possibilité de DAS (Diploma of Advanced Studies)

Les participant-e-s ayant obtenu le CAS en en Gestion publique et le CAS en outils de management public obtiennent un « Diploma of Advanced Studies en Management public » (DAS MP).



Renseignements :

<https://www.he-arc.ch/gestion/formation-continue/cas-en-gestion-publique/>
et www.unine.ch/cas-omp



Lieu

Les cours sont donnés dans les salles de cours de l'Université de Neuchâtel et/ou de la HEG Arc à Neuchâtel.

Information

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter

Mme Sandrine Schaeren Romano

Haute école de gestion Arc

Espace de l'Europe 21

CH-2000 Neuchâtel

+41 32 930 20 38

cas.omp@he-arc.ch

www.he-arc.ch/gestion/cas-omp ou www.unine.ch/cas-omp