

## UNITE D'ENSEIGNEMENT (UE)

Catégorie :

Section :

Année :

Intitulé de l'UE :

Langue(s) d'enseignement :

Coordonnées du service et/ou de l'enseignant responsable :

Adresse

CP  Ville

TEL.

Mail

Nombre d'heures de cours :  Nombre de crédits :

Niveau du cycle :  et période :

Position dans le cursus :

Cadre européen de certification :

Caractère obligatoire ou au choix individuel dans le programme ou option de l'étudiant :

**Contribution de l'UE au profil d'enseignement du programme**Liste des UE prérequis et corequis :

Prérequis :

Corequis :

Autres connaissances ou compétences prérequis :

## Fonction publique :

Au début du cours, il est attendu de l'étudiant d'être capable de :

- Maîtriser la langue française et le vocabulaire spécifique au droit administratif. L'étudiant est donc amené à s'exprimer et à rédiger dans un français intelligible sans que l'on doive deviner ce qu'il entend signifier
- Maîtriser les notions de base et approfondie du droit administratif.
- Disposer d'une connaissance suffisante du droit du travail.
- Situer les diverses autorités publiques de Belgique.

## Gestion publique – étude de cas :

Aux fins d'aborder le cours, il est attendu de l'étudiant une maîtrise parfaite de la langue française et du vocabulaire spécifique au droit public et administratif, ainsi qu'une maîtrise tant des notions de base que des

notions approfondies relatives à la passation des marchés publics.

Audit des systèmes administratifs :

Ce cours

- S'inscrit dans le prolongement des autres cours de ce Master
- Et s'appuie également sur l'ensemble des savoirs et compétences acquis par les étudiants au fil de leur parcours académique et/ou professionnel.

Pour pouvoir suivre le cours, l'étudiant doit disposer d'une bonne connaissance de la comptabilité (générale, analytique et budgétaire) de la gestion et de l'organisation des entreprises, des activités génériques d'une entreprise et de l'informatique de gestion. (Sous le terme « entreprises », il faut entendre « entreprises privées et organismes publics »).

Gestion du changement dans l'Administration :

Problèmes et techniques de gestion publique :

Démontrer une connaissance suffisante :

- Du droit administratif
- Des principes de fonction publique
- Des différents niveaux de pouvoir (relations et compétences)
- Des éléments d'économie politique

Maîtrise de la langue française, principalement au travers d'une bonne capacité rédactionnelle (vocabulaire, orthographe, style).

D'une manière plus générale, les cours de baccalauréat en lien avec les concepts de gestion publique

#### Description des objectifs et des contenus de l'UE :

Fonction publique :

Le cours a pour impératif de donner aux étudiants une première approche du droit de la fonction publique par le biais des grandes notions qui sous-tendent la matière (cadre organique, cadre linguistique, recrutement, droits et devoirs, etc.). En effet, en tant que futur maître en sciences administratives et gestion publique, les étudiants devront pouvoir maîtriser des notions qui vont continuellement jalonner leurs relations avec le secteur public. L'objectif est également de leur donner les clefs pour comprendre d'autres thèmes qu'ils verront potentiellement dans le cadre de leur stage, de leur mémoire ou toute autre approche professionnalisante ou professionnelle.

Le cours a pour objectif de faire acquérir à l'étudiant la capacité de comprendre les fondements du droit de la fonction publique et d'aborder par la suite des thèmes plus spécifiques par lui-même.

À la fin du cours, l'étudiant devra être capable de :

- Définir la fonction publique et la nuancer.
- Classer les agents de l'État et les employeurs publics.
- Décrire les facteurs et savoirs déterminants du cadre général de la fonction publique.
- Expliquer la réforme Copernic et la critiquer de manière objective.
- Décrire les concepts fondamentaux de « Camu » à « Copernic ».
- Retracer et définir le cadre normatif supranational.
- Retracer les grandes idées contenues dans l'ARPG.
- Décrire la relation individuelle de travail au sein de la fonction publique.
- Décrire les relations collectives de travail au sein de la fonction publique.

Gestion publique – étude de cas :

Le cours a pour objectif de donner aux étudiants une première approche tant théorique que pratique de l'exécution des marchés publics par le biais d'une analyse de cas pratiques sous la forme de cahiers spéciaux de charges empruntés à des procédures de marchés publics de travaux, de fournitures et de services passés par des pouvoirs publics bruxellois.

À la fin du cours, l'étudiant devra être capable de pouvoir rédiger les principales clauses administratives d'un cahier spécial des charges au départ des éléments relatifs à l'objet du marché, du mode de passation et des clauses techniques.

Audit des systèmes administratifs :

Compétences de formation développées / axes de formation:

A la fin du cours, les étudiants pourront percevoir et appréhender la spécificité des missions d'audit susceptibles de leur être confiées au sein des entreprises (voir définition au point 1 ci-dessus).

Ils seront capables de les gérer ainsi que de comparer les missions d'audit interne et les missions d'audit externe. Les étudiants qui auront déjà suivi des cours sur les normes ISA (International Standards of Accounting) pourront s'y référer.

En outre, outre les savoirs de type connaissance, le cours vise à développer des savoir-faire et des savoir-être.

L'étudiant doit être capable de définir ou de mener une action d'audit des systèmes administratifs en se rapportant aux notes de cours.

Objectifs de l'activité d'enseignement:

Compétences attendues en fin de cours, l'étudiant qui aura suivi le cours avec assiduité et succès sera capable :

- de formuler des objectifs de manière correcte
- de distinguer projets et processus
- de produire une représentation schématique d'un processus
- avoir une vision critique de la performance d'une organisation
- distinguer les faiblesses de l'environnement de contrôle, qui appellent une réponse immédiate et les risques auxquels il faut se préparer
- jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre de systèmes de contrôle interne performants
- évaluer le degré de maîtrise des principes d'efficacité, d'efficience et d'économie de mise dans une organisation
- mettre en œuvre des techniques d'auto-évaluation du contrôle interne
- identifier les conditions de succès et de crédibilité d'une mission d'audit
- jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre de systèmes de contrôle interne performants

Dans un premier temps, on examine les finalités et les composantes d'un bon système de contrôle interne, de manière à mieux comprendre ensuite ce qu'il s'agit d'évaluer (d'auditer), et la manière de produire cette évaluation (organisation, planification et réalisation des activités d'audit)

De manière plus détaillée, le contenu se compose des parties suivantes :

• **PARTIE 1 : CORPORATE GOVERNANCE**

o Chapitre 1. Gouvernance

o Chapitre 2. Finalités du CI & RM :

o Chapitre 3. Les 4 E des best working practices

o Chapitre 4. La Fixation d'objectifs

o Chapitre 5. La Conformité

• **PARTIE 2 : LES ACTIVITÉS (OPÉRATIONS ET PROJETS)**

o Chapitre 1. Les process, processus et procédures

o Chapitre 2 . La gestion de projets

• **PARTIE 3 : CONTRÔLE INTERNE & RISK MANAGEMENT**

o Chapitre 1. Les modèles et leur application

o Chapitre 2. Manières d'arriver à une assurance raisonnable

o Chapitre 3. Focus sur le composant « Environnement de contrôle »

o Chapitre 4. Analyse de risques

o Chapitre 5. Activités de contrôle (permanent control)

o Chapitre 6. Monitoring (Pilotage)

o Chapitre 7. Information et communication

o Chapitre 8. L'analyse de la performance du dispositif de CI & RM

• **PARTIE 4 : AUDIT INTERNE ET EXTERNE**

• **PARTIE 5 : SYNTHÈSE DU FIL CONDUCTEUR DE LA MATIÈRE ÉTUDIÉE**

• **BIBLIOGRAPHIE**

Gestion du changement dans l'Administration :

Problèmes et techniques de gestion publique :

Le New management public a considérablement influencé les actions de changement ayant rapport avec la

gestion publique. Ces modifications ont touché tant la sphère politique que le fonctionnement des administrations et institutions publiques. Face à ce foisonnement incessant de projet, il est important de développer un esprit critique et de comprendre les enjeux des différents acteurs.

Le cours a pour objectif de comprendre les spécificités de la gestion publique au travers d'une série d'outils et de techniques utilisés par le secteur public et en réfléchissant de manière critique sur des problématiques actuelles.

A la fin du cours, l'étudiant devra être capable de :

- Analyser, interpréter adéquatement et évaluer des techniques de gestion publique
- Comprendre les enjeux politiques, économiques, sociaux qui sous-tendent la gestion publique
- Définir des principes essentiels de gestion publique
- Évaluer et critiquer les outils et méthodes issues du secteur privé, applicables au secteur public
- Argumenter un point de vue sur des aspects de la gestion publique en prenant appui sur des concepts théoriques liés aux matières du cursus.

#### Activités et méthodes d'apprentissage et d'enseignement :

Fonction publique :

Le cours est articulé autour des valeurs suivantes :

- Ponctualité et assiduité.
- Respect des intervenants (tant le professeur que les autres étudiants).
- Respect des consignes.

Le cours sera le plus interactif possible. Cette interactivité dépendra, en grande partie, de la bonne volonté des étudiants présents. Il seront invités à préparer au préalable toute une série d'arrêts du Conseil d'Etat en rapport avec la fonction publique.

Un retard sporadique peut être toléré en raison des aléas des transports en commun. Le professeur se réserve toutefois le droit de refuser l'étudiant.

Gestion publique – étude de cas :

Reposant sur l'interactivité entre le professeur et les étudiants autour des cas pratiques, le cours exige présence obligatoire et participation active de ceux-ci. Les étudiants sont invités à préparer chaque cas proposé qui est ensuite analysé au cours. Chaque clause contractuelle est décortiquée et mise dans son contexte tant réglementaire que pratique.

Audit des systèmes administratifs :

Forme :

L'enseignement est essentiellement magistral et interactif, illustré de nombreux cas pratiques issus des actualités du terrain.

- Exposé oral commenté et enrichit le contenu technique présenté dans les Powerpoint.
- Interaction avec les étudiants est essentielle notamment par leur intervention/participation tout au long du cours de différentes manières :
  - Chaque nouveau thème, notion, technique ... abordé est d'abord défini par les étudiants avant d'être présenté
  - Leur expérience ou connaissance concrète (au travers de leur cours ou de leur activité professionnelle) d'un thème, d'une notion, d'une technique ... leur est sollicitée régulièrement, afin qu'ils en fassent part aux autres étudiants et à leur professeur dans le but d'en analyser les caractéristiques et de discuter des avantages et inconvénients de chaque situation

Organisation du travail / attentes vis-à-vis des étudiants:

L'enseignement se fonde sur des modèles et des normes, que les étudiants consulteront de préférence après les différentes étapes du cours.

La présence et la participation active au cours sont donc des facteurs clés de succès

Le plan de travail est communiqué aux étudiants dès le début du cours.

Ensuite, à chaque cours, la matière abordée est systématiquement repositionnée dans ce plan de travail, afin que les étudiants puissent toujours se situer par rapport au fil conducteur des matières enseignées.

Les étudiants sont supposés :

- Avoir lu les présentations Powerpoint qui sont mis à leur disposition via internet par l'outil DROPBOX, dans un répertoire dédié auquel ils ont accès, avant d'assister aux cours
- Faire les exercices sur base des énoncés donnés et les corriger sur base des solutions proposées (documents également mis à leur disposition sur DROPBOX ou via ICAMPUS du site de la HEFF).

Gestion du changement dans l'Administration :

Problèmes et techniques de gestion publique :

Le cours est articulé autour des valeurs et principes suivants :

- Ouverture d'esprit
- Tolérance et respect
- Liberté d'expression et d'opinion
- Esprit critique
- Attitude constructive

Le cours alterne des exposés de l'enseignant, des études de cas pratiques, des exercices individuels et en sous-groupes.

De nombreux documents servent de support pédagogique pour faciliter le lien entre les aspects conceptuels et leurs applications concrètes sur le terrain.

#### Mode d'évaluation et de pondération par activité au sein de l'UE :

Fonction publique :

L'examen est écrit, dure deux heures.

Les étudiants sont autorisés à utiliser les normes vues au cours. Aucun prêt ne sera autorisé !

Toute tricherie ou tentative de tricherie pourra être immédiatement sanctionnée par le retrait de la feuille d'examen et une note de zéro pour celui-ci, sans préjudice de toutes mesures disciplinaires éventuelles complémentaires décidées par la Haute École.

Les résultats de l'examen ne seront pas divulgués avant la proclamation.

Dans l'objectif de maintenir une certaine cohérence par rapport à l'avancement du cours, le professeur se réserve le droit de modifier les modalités et critères d'évaluation au plus tard 2 semaines avant la période de blocus.

Ces règles sont valables pour les secondes sessions.

Gestion publique – étude de cas :

L'examen est écrit et dure deux heures. Il vise à mettre en situation réelle l'étudiant face à la rédaction d'un cahier spécial des charges d'un marché public. Il consiste dès lors en la rédaction libre d'une proposition de clauses administratives pour un cahier spécial des charges au départ d'une décision d'un pouvoir adjudicateur de passer un marché public ainsi que ses annexes. Il reproduit les conditions exactes dans le cadre desquelles ont été analysés les cas vus au cours.

Les étudiants peuvent disposer durant l'épreuve des principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la passation et à l'exécution des marchés publics. Ces textes sont disponibles sur le site [www.16procurement.be](http://www.16procurement.be).

Méthode d'évaluation :

-80 % du total des points sanctionneront les réponses comportant les clauses contractuelles minimums obligatoires ;

-20% du total des points valideront les réponses comportant des propositions de clauses contractuelles supplémentaires en lien avec l'objet du marché public considéré pour l'épreuve.

Le professeur se réserve toutefois le droit de modifier ces modalités d'évaluation au plus tard 2 semaines avant la période de blocus.

Ces règles sont également valables pour les secondes sessions.

Audit des systèmes administratifs :

Examen oral où l'étudiant doit démontrer sa connaissance des notions apprises, en se référant aux notes de cours et qui se déroule de la manière suivante:

- Doit par questionnement du professeur sur les matières théoriques et discussion sur base d'un exercice pratique remis quelques jours avant l'épreuve orale
- Doit par un travail pratique (TP) de mise en situation sur un sujet choisi par l'étudiant lui-même (avec l'accord

préalable du professeur) qui concerne par exemple un projet administratif à mener ou un processus administratif à développer

Les modalités du TP sont les suivantes :

- Réparation d'un document (« paper » de max. 10 pages) qui expose ce projet ou se processus, qui en décline toutes les thèmes principaux abordés pendant le cours et qui se termine par un audit (auto-évaluation).
- Le document doit être remis quelques jours avant la date de sa présentation, afin que le professeur ait le temps d'en prendre connaissance
- Lors de l'examen oral d'une durée de 20 minutes, l'étudiant dispose des 5 premières minutes pour exposer son projet et présenter sa propre contribution et/ou valeur ajoutée.
- Ensuite les 15 minutes suivantes sont consacrées à des questions/réponses, qui permettront d'évaluer plus en profondeur la compréhension et la capacité de l'étudiant à mettre en œuvre les notions apprises au cours.

Les modalités de l'examen sont expliquées au début du cours et sont régulièrement répétées afin que les étudiants puissent démarre leur travail le plus rapidement possible.

Le détail de ces modalités ainsi que la matière faisant l'objet de l'évaluation, les critères d'évaluation et les modalités d'évaluations sont également remis aux étudiants sous format écrit, dès le début du cours, dans le contrat d'étudiant.

Gestion du changement dans l'Administration :

Problèmes et techniques de gestion publique :

Les étudiants reçoivent au minimum trois textes d'une dizaine de pages exposant des problématiques ou des points de vue en matière de gestion publique. Ils doivent choisir un des textes.

Ils formulent, par écrit et individuellement, une critique d'un texte ayant trait à la gestion publique. Ils défendent leur critique oralement. D'une part pour pouvoir éclairer certains aspects de leur critique ou défendre leur point de vue ; d'autre part afin de vérifier que la production du texte est bien personnelle.

#### Acquis d'apprentissages sanctionnés, spécifiques et contribuant à l'UE :

Fonction publique :

A. Compétence Mobiliser les savoirs et savoir-faire propres à l'administration et aux services publics

Indicateur(s) Appliquer les prescriptions juridiques, économiques ou techniques

Actualiser les informations relatives au secteur et intégrer les nouvelles connaissances

Appliquer les procédures, en repérer les irrégularités et proposer des améliorations

Niveau d'évaluation Exercée Voie d'acquisition Certifiée

B. Compétence S'insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution

Indicateur(s) Adopter une attitude éthique et respecter les règles déontologiques

Développer une approche responsable, critique et réflexive des pratiques professionnelles.

Niveau d'évaluation Exercée Voie d'acquisition Certifiée

C. Compétence Analyser les données utiles à la réalisation de sa mission en adoptant une démarche systémique

Indicateur(s) Vérifier la pertinence et la compréhension des informations reçues et transmises

Interpréter les données et les intégrer dans une réflexion relative à la problématique juridique, sociale, économique et éthique

Niveau d'évaluation Exercée Voie d'acquisition Certifiée

Gestion publique – étude de cas :

A. Compétence Mobiliser les savoirs et savoir-faire propres à l'administration et aux services publics

Indicateur(s) Appliquer les règles juridiques propres au droit des marchés publics

Niveau d'évaluation Exercée Voie d'acquisition Certifiée

B. Compétence S'insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution

Indicateur(s) Respecter les règles juridiques tout en développant une approche responsable, critique et réflexive des pratiques professionnelles.

Niveau d'évaluation Exercée Voie d'acquisition Certifiée

C. Compétence Analyser les données utiles à la réalisation de sa mission en adoptant une démarche systémique

Indicateur(s) Vérifier la pertinence et la compréhension des informations reçues et transmises

Interpréter les données et les intégrer dans une réflexion relative à la problématique juridique

Niveau d'évaluation Exercée Voie d'acquisition Certifiée

Audit des systèmes administratifs :

### 1. CONTEXTE

- L'évaluation est complémentaire à la réalisation d'un travail écrit.
- Les savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi que les compétences techniques sont visés par l'examen oral
- Authenticité recherchée, sur base de l'évaluation de l'étudiant dans une situation authentique car les compétences à évaluer sont complexes et liées à des savoir-faire professionnels.

### 2. CAPACITÉS

Capacités techniques (spécifiques à la matière enseignée)

Capacités d'expression

Capacité d'adaptation à la situation

### 3. NOTATION :

Excellent : 19 à 20 Compréhension au-delà de la matière enseignée, vocabulaire précis et étendu, structure très bien charpentée, contenu pertinent, très riche et original, argumentation logique et très bien construite, conclusions originales et très bien soutenues, présence et spontanéité naturelle et persuasive

Très bien : 16 à 18 Compréhension totale, vocabulaire correcte, structure bien charpentée, contenu complet, argumentation présentant un enchaînement cohérent, conclusion originales et bien soutenues, présence et spontanéité de bonne qualité

Bien : 14 à 16 Bonne compréhension, vocabulaire parfois hésitant, structure stéréotypée donnée par l'enseignant, contenu laissant apparaître de légères lacunes, argumentation correcte, conclusion normale découlant de l'argumentation, présence originalité moyenne

Satisfaisant : 11 à 13 Compréhension qui nécessite parfois une reformulation, vocabulaire plus limité, structure qui suit plus ou moins le schéma donné par l'enseignant, contenu présentant des manquements importants, argumentation moyenne, conclusion légère, présence et spontanéité présentant des hésitations et des temps morts.

Faible : 8 à 10 Compréhension qui nécessite chaque fois une reformulation, vocabulaire de pauvre qualité, structure décousue, contenu présentant des erreurs, argumentation faible, conclusion quasi inexistante, présence et spontanéité quasi inexistante

Insuffisant : 0 à 7

Compréhension difficile, vocabulaire non assimilé, sans structure logique, contenu inaccompli, argumentation pauvre, conclusion pratiquement inexistante et impersonnelle, communication quasi impossible

Gestion du changement dans l'Administration :

Problèmes et techniques de gestion publique :

A. Compétence Mobiliser les savoirs et savoir-faire propres à l'administration et aux services publics

Indicateur(s) Appliquer les prescriptions juridiques, économiques ou techniques

Actualiser les informations relatives au secteur et intégrer les nouvelles connaissances

Appliquer les procédures, en repérer les irrégularités et proposer des améliorations

Niveau d'évaluation Exercée Voie d'acquisition Certifiée

B. Compétence Insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution

Indicateur(s) Adopter une attitude éthique et respecter les règles déontologiques

Développer une approche responsable, critique et réflexive des pratiques professionnelles.

Niveau d'évaluation Exercée Voie d'acquisition Certifiée

C. Compétence Analyser les données utiles à la réalisation de sa mission en adoptant une démarche systémique

Indicateur(s) Vérifier la pertinence et la compréhension des informations reçues et transmises

Interpréter les données et les intégrer dans une réflexion relative à la problématique juridique, sociale, économique et éthique

Niveau d'évaluation Exercée Voie d'acquisition Certifiée

Description des sources, des références et des supports (indiquer ceux obligatoires et ceux suggérés):

Fonction publique :

Les supports de cours sont les suivants :

- Utilisation du tableau pour éventuellement compléter les explications.

- ORNU, G., Vocabulaire juridique, Paris, PUF, 2009, 986 pp.

- URVIAUX, A.-L., Droit de la fonction publique, Bruxelles, Larcier, 2012, 255 pp.

- EVERT, Ph. et LOMBAERT, B. (dir.), Droit et contentieux de la fonction publique. Dix ans d'actualité, Paris, Efe, 2013, 516 pp.

Gestion publique – étude de cas :

Loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services.

Loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics et de certains marchés de travaux, de fournitures et de services.

Arrêté royal du 15 juillet 2011 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques.

Arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics et des concessions de travaux publics

Y. CABUY, G. DEREAU, V. DOR, P. THIEL et M. VASTMANS, Le nouveau droit des marchés publics en Belgique. De l'article à la pratique, Bruxelles, Larcier, 2013 (Performance publique, n° 5).

P. THIEL, Mémento marchés publics et PPP, Waterloo, Kluwer, 2014.

La commande publique, coffret de sept ouvrages, Kluwer, 2014

Audit des systèmes administratifs :

Présentations Powerpoint, remises aux étudiants, via un ensemble de fichiers numérotés installés dans l'outil DROPBOX, sur un répertoire dédié et accessible à tous les étudiants ou via ICAMPUS du site de la HEFF.

Éléments de bibliographies remises aux étudiants, via un fichier installé dans l'outil DROPBOX, sur le répertoire dédié et accessible à tous les étudiants ou via ICAMPUS du site de la HEFF

Extraction d'éléments, de notions, de méthodologie, etc. provenant des propres cours du professeur enseignant dans les domaines concernés

Référence à de nombreux sites officiels (gouvernementaux, académiques, associations professionnelles, organismes privés de qualité etc.) permettant aux étudiants d'approfondir les matières vues.

Gestion du changement dans l'Administration :

Problèmes et techniques de gestion publique :

Les principaux ouvrages servant de références au cours sont :

- Gestion publique, Xavier Greffe, Editions Dalloz, Paris, 1999

- Le management du non marchand, Editions Economica, Paris, 1992

- La gestion publique, Antoine Giscard d'Estaing, PUF, Que sais-je ?, Paris, 1991

- Gestion publique, Robert Le Duff et Jean-Claude Papillon, Vuibert, Gestion, Paris, 1988

- La management public, Viriato-Manuel Santo et Pierre-Eric Verrier, PUF, 2007

- Management public et gestion des ressources, Jean-Raphaël Alventosa, Ed. LDGJ, 2012

- La nouvelle gestion publique. Ce que nous avons appris, Bernard Abate, Editions LDGJ, 2014.

Les sites de référence :

- [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)

- [www.tresor.economie.gouv.fr](http://www.tresor.economie.gouv.fr)

- [www.enap.ca](http://www.enap.ca)

- [www.cnam.fr](http://www.cnam.fr)

- [www.ena.fr](http://www.ena.fr)