



Pierre Petit

Directeur de la cellule exécutive du CRF (Conseil régional de la Formation)

« Œuvrer en faveur du développement des compétences individuelles et de la compétence collective »



Alain Depret
Secrétaire de rédaction

Le Conseil régional de la Formation est le point de rencontre entre tous les acteurs de la formation du personnel des pouvoirs locaux de Wallonie. Et bien que quelques organismes compétents existent à ce propos en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles, le CRF mène des actions de partenariat et de mise en commun des expériences. La formation est en effet l'un des éléments de la compétence nécessaire au fonctionnement d'une administration solide. Par sa volonté de développement d'une offre de formation adéquate, le CRF veut ainsi allier épanouissement personnel des agents, rencontre des besoins des pouvoirs locaux et des objectifs politiques poursuivis. Rencontrez ce mois avec Pierre Petit, Directeur de la Cellule exécutive du CRF.

Monsieur Petit, tout d'abord, pourriez-vous nous dresser un rapide portrait de vous ? Quel a été votre parcours professionnel jusqu'ici ?

On peut dire que je suis « un enfant de la Région wallonne ». Entré en 1984 au Département des Eaux et Forêts, comme agent temporaire, j'y ai notamment vécu la phase de régionalisation avant de rejoindre en 1985, après avoir réussi un concours de recrutement au

SPR, l'ancêtre du Selor, l'Administration de la Tutelle et des Travaux subsidiés. Ce domaine des pouvoirs locaux et provinciaux, je ne l'ai plus quitté depuis. Approché par le Ministre André Cools, je suis entré à son service en qualité de collaborateur pour m'occuper des matières relatives au personnel des pouvoirs locaux, secteur dans lequel je travaillais déjà au sein de l'administration. En tant que collaborateur, attaché et ensuite conseiller du Ministre durant sept ans, j'ai piloté différents dossiers tels que la

régionalisation de la concertation sociale (Comité C), la scission du Brabant, la réforme du cadre des grandes villes, et surtout, les principes généraux de la fonction publique locale et provinciale (RGB). C'est dans ce contexte qu'en 1995, j'ai été sollicité pour prendre les rênes du CRF. Depuis vingt ans, ma passion est donc de faire prospérer cet outil en le plaçant à l'intersection des objectifs régionaux, locaux et provinciaux.

Nous croyons en des salaires équitables pour les agriculteurs qui cultivent notre café. Puro s'engage également à protéger les forêts tropicales. Pour chaque tasse de café que vous dégustez, nous donnons une contribution financière à l'organisation de conservation de la nature World Land Trust pour protéger durablement des parties menacées de la forêt tropicale en Amérique du Sud.

www.purocoffee.com – 0800/44 0 88

Pourriez-vous nous retracer un rapide historique du CRF (date de création, étapes importantes...)?

Plusieurs dates et événements majeurs ont effectivement marqué l'existence du CRF. Et, notamment en 1994, avec l'adoption des principes généraux de la fonction publique locale et provinciale. Ces principes contenaient des éléments de modernité exceptionnels : nomenclature de grades et de niveaux commune, évolution de carrière, évaluation et formation. Pour la première fois, la formation était érigée en droit et en devoir, même si son utilité était encore mal perçue. Né de ces principes généraux, le Conseil régional de la Formation a vu le jour en 1995, avec comme mission de base de formuler des avis et recommandations au Gouvernement wallon en matière de formation. Sa création était une condition sine qua non de l'accord. En 1999, un décret publié institutionnalise le CRF. Aussi, en 2008, la Wallonie a incité à l'instauration de nouveaux modes de gouvernance à travers l'adoption du Pacte pour une fonction publique solide et solidaire. C'est ainsi

que le CRF s'est alors vu confier de nouvelles missions liées à la mise en œuvre des aspects qualitatifs du Pacte. Vingt ans plus tard, les évolutions technologiques et les changements de société ont accéléré la pression sur les modes de gestion des administrations. Le Conseil régional de la Formation a suivi cette montée en puissance des besoins de formation à travers la mise en place de programmes d'accompagnement ambitieux et concrets.

Vous fêtiez les 20 ans du CRF ce mois de juin. Pouvez-vous brosser son rôle, ses missions et ses grandes évolutions ? Fêtez-vous cet anniversaire de manière particulière ?

En vingt ans, les missions du CRF ont fortement évolué. Aujourd'hui, elles se déclinent autour de 3 axes principaux : le CRF institutionnel en tant qu'organe de conseils et d'avis qui joue un rôle d'expert du Gouvernement wallon en matière de formation et de compétences, le CRF dans son rôle d'accompagnement, de soutien et d'expertise au service des pouvoirs locaux et provinciaux et le CRF

en tant que carrefour entre le monde de l'enseignement, de la formation et les pouvoirs locaux, qui a pour rôle d'échanger des expériences et de l'expertise par rapport à des objectifs clairs et déterminés. Les vingt ans du CRF s'inscrivent dans le cadre des « Vingt ans de Principes », une série de trois événements organisés dans le cadre des vingt ans des principes généraux de la fonction publique locale et provinciale. L'occasion de mener une réflexion approfondie sur la fonction publique locale afin de définir au mieux l'aide et le soutien que nous pouvons apporter à notre public-cible. L'événement du 10 juin offrait ainsi l'opportunité de revenir sur l'historique des débats et le contexte qui a permis l'adoption de la circulaire sur les principes, les différents objectifs contenus dans les principes et de montrer comment, au travers de l'évolution de carrière, de la formation et de l'évaluation, le contenu était novateur pour l'époque. C'était également l'occasion de présenter les résultats d'une étude montrant la perception qu'a le terrain de ces principes.

En quoi le monde local est-il un partenaire important pour vous ?

Le monde des pouvoirs locaux en tant que tel représente, pour nous, davantage qu'un partenaire. Il est notre public-cible, le cœur de notre action et de notre activité. Ce qui implique une interaction permanente avec ceux qui y œuvrent quotidiennement. C'est pourquoi nous sommes toujours extrêmement attentifs à leurs attentes, que ce soit de manière directe, à travers notre réseau de 600 relais locaux, ou par le biais des associations représentatives des employeurs ou des travailleurs, ainsi qu'à travers les fédérations professionnelles. Une vision que le Conseil régional de la Formation concrétise à travers la philosophie Compas. Plus qu'un espace géographique, la philosophie Compas représente une logique de partenariats et de carrefour entre le pouvoir local et le monde de l'enseignement et de la formation. Notre volonté : susciter le débat, être à l'écoute, ouvrir des portes, construire, provoquer la réflexion et les échanges, créer des ponts entre les partenaires, être le relais et le porte-parole des uns et des autres...

Comment voyez-vous l'avenir du pouvoir local ?

Nous ne concevons pas l'avenir sans un professionnalisme qui s'adapte à l'évolution de la société. Cette évolution est inéluctable, dans un contexte de contraintes externes nouvelles, entre autres de par l'introduction constante de nouvelles techniques et technologies mais également par l'arrivée d'une nouvelle génération appelée « Z ». Née avec les réseaux sociaux dans son code génétique, cette nouvelle génération des années 2000 se caractérise par une forme de développement individuel, naturellement intégré dans l'environnement collectif. Une évolution que nos organisations vont devoir intégrer dans leur gestion des ressources humaines. Ce professionnalisme, comme dans toute fonction publique, est essentiel pour le niveau local qui accompagne les citoyens tout au long de leur vie, qu'elle soit professionnelle, associative, ou privée.

Quels sont les défis de la formation ces prochaines années, selon vous ?

Les défis de la future politique régionale en matière de formation sont multiples : offrir une formation modulable, parfaitement en phase avec les missions du secteur public local et provincial, optimiser l'articulation entre la formation de base et la formation continuée, rendre la formation accessible à tous, placer la formation au cœur de ce que nous appelons communément au CRF « la maison RH » pour illustrer le fait que les processus des ressources humaines font partie intégrante d'une démarche globale et cohérente, faciliter la mise en œuvre de plans de formations et optimiser l'adéquation entre l'offre et la demande et éviter, enfin, que l'aspect marchand de la formation ne prenne le pas sur sa fonctionnalité d'outil au service de la mise en œuvre et du développement d'une politique définie.

Les pouvoirs locaux sont soumis à des contraintes financières importantes. Quel type de soutien financier voyez-vous pour les aider à former leur personnel ?

Nous vivons dans une société conditionnée par la finance et le droit. Nous sommes néanmoins persuadés que la place des ressources humaines est encore insuffisamment prise en considération. Or, elle constitue un levier important de l'opérationnalisation des objectifs politiques, au sens le plus noble du terme. Pour insuffler et renforcer les compétences utiles, la formation occupe une place importante, encore trop peu reconnue. Dans ce domaine, le partenariat n'est pas suffisamment exploité. Cela est certes vrai en période d'impécuniosité mais pas uniquement : il s'agit d'un véritable leitmotiv. Ainsi, nous pensons que la Wallonie regorge d'atouts. Nous disposons de talents insoupçonnés et de potentiels parfois même plus reconnus au-delà de nos frontières que chez nous. Hélas, ils ne sont parfois pas encore assez connus et leur offre reste peu diffusée. Nous devons nous y atteler.

Cela nécessite une approche cohérente du partenariat axée sur le développement des compétences où chacun apporte l'expertise et les moyens dont

il dispose en fonction de l'objectif à atteindre, selon une approche respectueuse des contraintes organisationnelles. Pour ce faire, il faut faire preuve d'ingéniosité, oser bousculer les traditions et mobiliser les énergies à travers la motivation, l'adhésion tout en évitant, autant que faire se peut, la contrainte. Bref, nous pensons dès lors que nous pouvons faire encore mieux avec ce dont nous disposons.

Comme le disait le Professeur Le Boterf lors de la séance de clôture de notre vingtième anniversaire, nous devons viser la compétence collective. L'addition des compétences individuelles est démultipliée par rapport à cette compétence collective. Nous pensons néanmoins que, lorsque le contexte financier le permettra, il serait profitable d'octroyer aux pouvoirs locaux et provinciaux qui s'inscrivent dans une démarche proactive de gestion de leurs ressources humaines, des incitants leur permettant d'accéder aux services de formation offerts en Wallonie et ce, sur base d'une véritable relation client-prestataire.

Le CRF développe des outils dans le domaine de la formation, nous pensons notamment à Scillius. Pouvez-vous nous parler de ces outils ?

C'est vrai que Scillus représente le parfait exemple d'une histoire à succès puisque nous pouvons compter un nouvel utilisateur par jour depuis son lancement, le 14 février dernier. Une véritable love story avec les utilisateurs locaux et provinciaux qui n'est pas due au hasard de sa date de lancement. Scillus fait partie d'un ensemble d'outils, numériques ou non, mis à disposition des pouvoirs locaux et provinciaux. Ils s'inscrivent pleinement dans la volonté du CRF d'être le facilitateur de l'éclosion d'une culture du professionnalisme dans le cadre de la GRH. Un rôle que le CRF entend renforcer dans les années à venir car la gestion des ressources humaines est et reste partie intégrante d'une approche locale spécifique à chaque entité. Il n'existe en effet pas de solution toute faite. C'est pourquoi il est, comme dans d'autres domaines, préférable d'apprendre à pêcher plutôt que de donner du poisson. Le reste dépend du matériel et du talent du pêcheur en fonction de son milieu et de son environnement.

Vous avez entamé un véritable road show des villes et communes avec l'opération CO₃. Qu'est-ce que CO₃ ? Pouvez-vous nous en livrer le bilan ?

Cette expérience-pilote axée sur une approche globale de la gestion des ressources humaines est le résultat d'une collaboration entre le CRF et la DGO5, menée dans la perspective des objectifs stratégiques des pouvoirs locaux et provinciaux. Le succès de cette expérience-pilote a largement dépassé nos prévisions puisque 55 entités ont sollicité la participation à ce projet. Nous sommes donc très satisfaits de ce qui se révèle comme un test grandeur nature plutôt qu'une expérience pilote. Le programme est construit autour de trois phases. D'abord, lors de l'étape de « consultation », nous nous rendons sur place afin de rencontrer une délégation de l'entité et questionner ses représentants sur leurs pratiques de GRH et les objectifs poursuivis. Ensuite, nous rencontrons l'entité lors d'une réunion de Conseil qui propose une « marche à suivre » pour réaliser les projets RH définis. Les entités repartent alors chez elles avec une note de conseil qui reprend une note d'orientation, un plan d'accompagnement, des fiches projets ainsi que des conseils de coachings. Finalement, la troisième étape consiste à suivre des coachings, des séances de travail destinées à mettre en œuvre les différents objectifs. Tout au long de ces différentes phases, le CRF et la DGO5 accompagnent les entités à leur rythme pour des questions plus spécifiques. Si nous pouvons d'ores et déjà affirmer que le programme CO₃ est une réussite, l'évaluation de cette opération se déroulera les 19 et 20 octobre à la Marlagne à Wépion.

Quels sont les projets du CRF pour la législature ?

L'avantage d'une institution comme le CRF est d'avoir une réflexion qui s'inscrit dans la durée et dont le point de mire n'est pas limité à la législature. Mais bien évidemment, nos objectifs stratégiques doivent intégrer pleinement les orientations que fixent le Parlement et le Gouvernement pour la législature. En tenant compte de la déclaration de politique générale et des orientations arrêtées par le CRF à l'occasion de son 20^e anniversaire, et plutôt que de décli-

ner les innombrables projets, nous pouvons donc mettre en évidence quatre orientations fortes qui ont toutes pour but d'accompagner le terrain dans ses problématiques de gestion des ressources humaines. Une approche de terrain : le CRF a pour volonté de consolider la connaissance de son terrain. Une approche différenciée : le CRF fait le constat qu'il faut développer une approche différenciée en fonction de la nature, des objectifs et de la taille des pouvoirs locaux et provinciaux. Une approche d'accompagnement : le CRF a pour volonté d'accompagner les pouvoirs locaux dans leurs démarches liées à la gestion des ressources humaines en raison des missions qui lui sont confiées dans le Pacte et en raison de son expertise développée dans le cadre du projet CO₃. On ne peut pas considérer ces ressources humaines de manière indépendante de la gestion du personnel et du management. Toutefois, ce ne sont pas là les démarches que nous voulons mener, le contenu normatif et le management étant l'apanage d'autres instances. Enfin, l'approche Compas : il s'agit de poursuivre les démarches de partenariat pour la compétence et de poursuivre la philosophie de partenariat dans le respect de l'intégrité et du fonctionnement de chacun.

Comment le CRF envisage-t-il le rôle de l'UVCW dans le domaine de la formation ? Quels sont vos rapports avec l'UVCW ?

L'UVCW représente une composante essentielle du CRF puisque le décret constitutif en fait un membre de droit. Mais, au-delà de cet aspect juridique, elle est, à côté de l'APW, la représentante des employeurs des pouvoirs locaux. Il n'est pas toujours évident de mettre autour d'une même table les représentants des employeurs et des travailleurs, ceux des mandataires politiques locaux et les agents issus de différents départements régionaux, et, par conséquent, les débats sont parfois animés. Mais cet aspect triangulaire, que l'on ne rencontre qu'au CRF, représente une grande richesse, d'autant que le travail du CRF s'inscrit dans la recherche du consensus. D'ailleurs, in fine, tous les avis et recommandations ont été désormais pris à l'unanimité. En 20 ans, c'est une belle prouesse !

En tant qu'organisme de formation, l'UVCW est évidemment un acteur très présent, non seulement en faveur des élus, mais également en faveur des dirigeants et du personnel. Si elle s'était jusqu'à présent concentrée sur la formation continue, nous ne pouvons que nous réjouir de la récente demande d'agrément de l'Union en tant qu'organisme de formation pour la formation de base pour les pouvoirs locaux. Nous estimons, en effet, que l'Union a légitimement sa place dans le vaste espace partenarial que je citais auparavant. Parce que la tâche est immense et le champ d'action très large, nous devons rassembler ce qui est éparpillé, non pas dans un sens monopolistique mais bien dans une fusion virtuelle des forces.

Avez-vous, en conclusion, un message à faire passer auprès de nos lecteurs ?

Le professionnalisme est non seulement un droit mais également un devoir. Pour ce faire, nous devons œuvrer collectivement, employeurs et employés, peu importe l'endroit où nous pratiquons notre activité et quels que soient la fonction ou le poste que nous exerçons. Le professionnalisme est donc l'affaire de tous. Et parce que la Wallonie dispose de vrais professionnels, nous devons œuvrer en faveur du maintien et du développement des compétences individuelles et de la compétence collective et ce, dans un cadre favorable à l'initiative et à l'expression des talents. Pour le CRF, renforcer l'accompagnement du terrain est un travail tellement vaste que tous les acteurs régionaux wallons doivent être mobilisés dans le respect de leur fonctionnement et de leur intégrité. Nous ne sommes pas là pour développer le marché des outils mais pour créer un terreau fertile à l'éclosion d'une approche visionnaire et non marchande d'une fonction publique locale et provinciale au service de la Res Publica.

RENSEIGNEMENTS :

CRF
Allée du Stade communal 1
5100 Jambes
Tél. : 081 32 71 06
info@crf.wallonie.be