

# Rapport d'activités 2001

**Jacques NAGELS**  
Président-Directeur

**Ann LENAERTS**  
Secrétaire général

# INTRODUCTION

Créé en 1993 sur le Campus de Parentville de l'ULB – Charleroi, l'**Institut Européen de Management Public** (INEMAP) fait partie intégrante de l'Ecole de Commerce Solvay.

L'INEMAP a pour vocation première de développer des **formations de niveau universitaire** pour les fonctionnaires et agents des administrations régionales et des collectivités locales (provinces, communes et CPAS) de la Région wallonne, pour les agents des cités européennes, pour les responsables du secteur médico-sanitaire et pour les gestionnaires publics et privés des pays en voie de transition vers l'économie de marché.

Les formations de l'INEMAP se fondent sur le concept de **management public** qui est ancré dans la pratique universitaire de l'Ecole de Commerce Solvay depuis la création de la Maîtrise en Management Public en 1981. Depuis vingt ans, en amont et en aval des programmes d'enseignement, des recherches fondamentales et appliquées enrichissent et actualisent le concept, intégrant les thèmes à l'ordre du jour et les nouvelles données sociales, institutionnelles et économiques.

Les programmes sont tous conçus et organisés *sur mesure* en réponse à des demandes concrètes. Élaborées de concert avec les autorités ou responsables des organismes publics ou des administrations, les formations s'attachent aux problématiques propres à ceux-ci compte tenu des contextes spécifiques et des impératifs stratégiques, du contenu des activités effectivement exercées, des technologies mises en œuvre. Les thèmes traités sont toujours étroitement liés aux préoccupations des gestionnaires concernés ; ils sont adaptés en permanence à l'évolution institutionnelle ou organisationnelle et aux exigences de l'actualité.

Des cycles longs, pluridisciplinaires et modulaires intègrent les différentes approches de la gestion publique dans un secteur déterminé. Ils proposent au top management les techniques les plus fines, le motivent à assumer des fonctions de dirigeant efficace et valorisent l'effort en délivrant aux lauréats des diplômes ou des certificats. D'autre part, des programmes de courte durée visent à actualiser les connaissances, à développer les habiletés et à former aux compétences d'application directe, dans le cadre de séminaires de recyclage ou de perfectionnement.

Depuis sa création, l'INEMAP a dispensé près de **8000 heures d'enseignement** et formé **6695 participants**, en collaboration avec différents centres ou instituts de l'ULB, divers départements des universités de la Région wallonne ainsi que des centres universitaires à l'étranger.

Durant l'année civile 2001, les programmes coordonnés par l'Inemap ou auxquels il a participé ont compté un total de **325 heures** d'enseignement et concerné **111 participants**.

Enfin, pour répondre au grand défi du marché européen d'une part, aux besoins aigus des pays en voie de transition vers l'économie de marché d'autre part, l'INEMAP a poursuivi ses **stratégies actives d'ouverture internationale de ses activités**. En 2001, l'INEMAP est intervenu dans des accords d'échange, participé à divers réseaux et séminaires européens et contribué aux enseignements de divers troisièmes cycles au Vietnam.

Le rapport qui suit expose les contributions de l'INEMAP durant **l'année civile 2001**, suivant quatre axes d'activités qui structurent l'ensemble des réalisations :

1. Les formations et missions d'expertises en Management des pouvoirs locaux
2. Les formations et missions d'expertises en Développement local
3. Les formations et missions d'expertises en Management des institutions médico-sanitaires
4. La participation aux Maîtrises en Management Vietnam - Communauté Wallonie-Bruxelles organisées par l'Ecole de Commerce Solvay .

La volonté d'excellence est le point commun de tous les programmes de l'INEMAP. Dans la tradition de l'Ecole de Commerce Solvay, elle est fondée, aujourd'hui comme hier, sur une démarche originale de la gestion qui intègre la théorie et la pratique, l'approche conceptuelle rigoureuse et le lien permanent avec la réalité.

**PREMIERE PARTIE**  
**FORMATIONS ET MISSIONS**  
**D'EXPERTISE EN MANAGEMENT DES**  
**POUVOIRS LOCAUX**

en collaboration avec

la Faculté des Sciences Appliquées de l'Université Catholique de Louvain, l'Institut de Mathématique et d'Informatique de l'Université de Mons-Hainaut, la Faculté de Droit des Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur, le Département des Sciences Politiques des Facultés Universitaires Catholiques de Mons et l'Ecole de Commerce Solvay à l'ULB Charleroi

---

---

# I. LES FORMATIONS

---

---

Dans le cadre du Programme d'Amélioration de la Gestion Communale (PROAGEC) lancé par le Ministre des Affaires Intérieures de la Région wallonne, l'INEMAP propose, depuis 1993, différents programmes de formation aux responsables administratifs et techniques de l'ensemble des villes et communes de la Région wallonne. Depuis trois ans, ces programmes ont été étendus aux agents provinciaux de niveau A de la Région wallonne.

- **Un cycle long de 300 heures** a été organisé cinq fois, de 1993 à 2001. L'objectif est de former des fonctionnaires polyvalents de premier plan, en leur donnant des outils de management performants qui permettent l'acquisition des aptitudes nécessaires à la nouvelle gestion locale. Cette formation, du niveau d'un troisième cycle universitaire, compte 300 heures d'enseignements pendant les heures de service. Le contrôle des connaissances est sanctionné par des examens, des travaux pratiques et par la réalisation d'un mémoire. Un diplôme consacre la réussite de l'épreuve du cycle.
- **Un cycle court spécialisé de 112 heures** a été ouvert cinq fois de 1996 à 2000. Organisé à horaire décalé, il était plus particulièrement destiné aux agents souhaitant approfondir leurs connaissances dans des matières spécifiques en rapport avec leurs activités professionnelles.
- **Sept séminaires de recyclage** de deux jours chacun ont été coordonnés par l'INEMAP de 1994 à 2000. Ils portaient sur des problématiques spécifiques de l'administration et de la gestion locales dans le but d'augmenter le niveau de connaissance des matières municipales, de développer les capacités d'analyse et d'aide à la prise de décision, d'améliorer la qualité du service rendu au citoyen. Ils sont décentralisés sur le plan géographique.

L'ensemble de ces programmes est organisé en concertation avec le LEDAREL (Laboratoire Européen d'Administration Régionale et Locale) de l'Université de Liège qui réalise, en parallèle, un cycle long de 300 heures et un cycle court de 112 heures sur le site du Sart Tilman, ainsi que quatre séminaires de recyclage décentralisés.

Depuis 1993, les différents cycles et modules des programmes proposés couvrent l'ensemble des problématiques de la gestion locale. Les enseignements sont conçus de façon spécifique en fonction des besoins actuels des collectivités locales. Les formations permettent aux fonctionnaires de se recycler dans les domaines qui leur sont propres mais également de s'investir dans l'apprentissage de matières et de techniques nouvelles susceptibles de contribuer à terme à une meilleure rationalisation des structures administratives.

A l'automne 2000, le Ministre des Affaires intérieures de la Région wallonne, Monsieur Charles Michel, a fait part à l'INEMAP (ainsi qu'au LEDAREL – Ulg) qu'il ouvrait une réflexion sur une restructuration des formations proposées dans le cadre de PROAGEC et destinées aux agents communaux et provinciaux de niveau A.

L'INEMAP – ULB-Charleroi et le LEDAREL – Ulg devaient être informés de l'issue de ces réflexions dans le courant de l'année 2001.

Le Ministre Michel a également informé l'INEMAP et le LEDAREL que la reconduction des formations en Management des Pouvoirs locaux devrait désormais faire l'objet d'une offre de service dans le cadre d'un marché public par appel d'offre général.

En date du 12 novembre 2001, l'INEMAP a déposé une offre de formation dans le cadre d'un marché public par appel d'offre général référencé DGPL/DCCOM/FG/2001/1402. Le programme proposé figure au point 2 de la présente section.

Le Ministre Michel a décidé ultérieurement de ne pas attribuer ce marché. Il a également décidé de relancer un nouveau marché par procédure négociée en 2002.

\*\*\*

Il découle de ce qui précède que les conventions relatives au cycle court spécialisé de 112 heures d'une part et aux séminaires de recyclage d'autre part n'ont pas été renouvelées en 2001. Seul le programme de la deuxième année du cycle long de 300 heures 2000-2001 a pu être assuré.

Depuis 1993, les cycles de formation en management des pouvoirs locaux sont interuniversitaires. Les enseignements des différents modules et séminaires sont placés sous la responsabilité académique de professeurs issus de différents centres universitaires de la Région wallonne, qui bénéficient d'expertises spécifiques dans la gestion des communes ou des provinces.

# **1. CYCLE LONG DE 300 HEURES EN MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX**

## **1.1. CYCLE LONG DE 300 HEURES – 2000-2001 : DEUXIEME ANNEE**

### **1.1.1. Création, objectifs et public-cible**

Le cycle long en management **des pouvoirs locaux** 2000-2001 est le quatrième cycle organisé depuis la création du programme en février 1995. Il s'adresse aux agents administratifs et techniques du niveau A (ou assimilés) de toutes les communes de la Région wallonne, et depuis 1998, aux agents provinciaux de la Région wallonne, dans le but de :

- donner de nouveaux outils de management qui permettent d'améliorer la qualité du service rendu au citoyen ;
- augmenter le niveau de connaissance des matières communales et provinciales;
- développer de nouvelles capacités d'analyse et d'aide à la prise de décision ;
- favoriser une démarche de professionnels efficaces ;
- sensibiliser à la pratique de la coopération intercommunale à l'échelle européenne.

Cette formation du niveau d'un troisième cycle, s'étend sur **31 mois** (de mars 2000 à septembre 2002) et compte 300 heures d'enseignements. Le contrôle des connaissances est sanctionné par des examens, des travaux pratiques de 2000 à 2001 et par la réalisation d'un mémoire en 2002. Un diplôme consacre la réussite de l'épreuve du cycle.

### **1.1.2. Partenariats institutionnels**

Participent aux enseignements : la Faculté des Sciences Appliquées de l'Université Catholique de Louvain, l'Institut de Mathématique et d'Informatique de l'Université de Mons-Hainaut, la Faculté de Droit des Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur, le Département des Sciences Politiques des Facultés Universitaires Catholiques de Mons et l'Ecole de Commerce Solvay à l'ULB Charleroi.

### **1.1.3. Programme du cycle**

Le cycle long comprend six modules d'enseignements, 300 heures d'enseignements réparties sur deux ans.

#### **Actualité du droit public – 50 heures**

Resp. acad. : Prof. Yves POULLET, Faculté de Droit des Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur

#### **Société de l'information et gestion des pouvoirs locaux – 35 heures**

Resp. acad. : Prof. Pierre DUFOUR, Institut de Mathématique et d'Informatique de l'Université de Mons-Hainaut

#### **Finances et comptabilité des pouvoirs locaux – 50 heures**

Resp. acad. : Prof. Faska KHROUZ, Ecole de Commerce Solvay à l'ULB Charleroi

#### **Développement local - 50 heures**

Resp. acad. : Prof. Alain SCHOON, Département des Sciences Politiques des Facultés Universitaires Catholiques de Mons

#### **Management des pouvoirs locaux – 65 heures**

Resp. acad. : Prof. Anne DRUMAUX, Ecole de Commerce Solvay à l'ULB Charleroi

#### **Urbanisme et aménagement du territoire et de l'environnement – 50 heures**

Resp. acad. : Prof. P. GOVAERTS, Faculté des Sciences Appliquées de l'Université Catholique de Louvain

### **1.1.4. Activités réalisées en 2001**

Réalisation de la **deuxième année** d'enseignements du cycle 2000-2001, couvrant les enseignements des modules :

Technologies de l'information et gestion locale (35 h)

Finances et Comptabilité locales (25 h)

Urbanisme et aménagement du territoire et de l'environnement (50 h)

**Volume d'enseignements en 2001 : 110 heures**

### **1.1.5. Participants**

En début de formation : **18 participants**

5 participants ont abandonné avant les examens de septembre 2000

1 participante est décédée en avril 2001

1 participant inscrit en 1998-1999 avait demandé à pouvoir passer le module 6 qui se déroule en 2001

**13 participants** effectifs : agents administratifs et techniques du niveau A (ou assimilés) des communes et des provinces :

| <b>Commune ou province</b>                      |
|---|
| Administration communale de Ath                 |
| Administration communale de Charleroi           |
| Administration communale de Court-Saint-Etienne |
| Administration communale de Ittre               |
| Administration communale de La Louvière         |
| Administration communale de Péruwelz            |
| Administration communale de Tubize              |

### **1.1.6. Rapports d'activités et d'évaluation**

Nagels J., Lenaerts A., Degouis A.

Rapport intermédiaire d'activités et d'évaluation du Cycle long interuniversitaire de formation en management des pouvoirs locaux (300 heures en deux ans) 2000-2001 (Proagec 1999), INEMAP ULB-Charleroi , Juin 2001

Le rapport final est en cours de réalisation.

### **1.1.7. Encadrement du programme**

Direction scientifique et administrative : Prof. Jacques Nagels

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique :

Anne Degouis

Secrétariat :

Rosanna Chiocci

## 2. PROPOSITION DE PROGRAMME INTERUNIVERSITAIRE DE FORMATION DESTINE AUX AGENTS DU NIVEAU A DES POUVOIRS LOCAUX DE LA REGION WALLONNE

Programme conçu par l'INEMAP et déposé dans le cadre d'un marché public par appel d'offre général lancé par la Région wallonne et référencé DGPL/DCCOM/FG/2001/1402.

2.1. Dans une perspective de rationalisation et optimale des programmes de formation interuniversitaires destinés aux pouvoirs locaux de la Région wallonne, l'INEMAP propose un nouveau concept pédagogique qui présente :

- Une structure de formation unique répondant simultanément aux objectifs du cycle de 300 heures et du cycle de 112 heures ;
- Une offre de formation en modules capitalisables.

2.2. Le programme propose :

- a. Un **tronc commun** initial et obligatoire de 60 heures présentant quatre sous-modules :
  - Sous-module 1 : Actualité du droit public et administratif (14 heures)
  - Sous-module 2 : Management public et gestion des ressources humaines (26 heures)
  - Sous-module 3 : Introduction aux finances locales (12 heures)
  - Sous-module 4 : Informatisation de la gestion locale (8 heures)
- b. Neuf **modules spécialisés** capitalisables de 26 heures chacun :
  1. Spécificités du droit appliqué aux pouvoirs locaux
  2. Modernisation et management des pouvoirs locaux

3. Finances et comptabilité des pouvoirs locaux
4. Développement territorial et gouvernance locale
5. Technologies de l'information et gestion des pouvoirs locaux
6. Marketing stratégique et gestion de projets
7. Gestion de la qualité dans les services publics locaux
8. Politiques et outils de l'aménagement du territoire et de l'environnement
9. Aménagement du territoire et Environnement – problématiques et impacts

2.3. La nouvelle structure répond aux objectifs du cycle de 112 heures d'une part et à ceux du cycle de 300 heures d'autre part :

**a. Formation courte de 112 heures**

Le candidat peut opter pour une formation de 112 heures d'enseignements en suivant :

- Le tronc commun initial de 60 heures
- Deux modules spécialisés au choix (parmi les neuf modules proposés)

Un **CERTIFICAT** consacre alors la réussite des épreuves de la formation de 112 heures.

**b. Formation longue de 300 heures**

Le candidat peut opter pour une formation complète de 300 heures d'enseignement en suivant :

- Le tronc commun obligatoire initial de 60 heures
- L'ensemble des neuf modules spécialisés de 26 heures
- En présentant un mémoire de fin d'études (encadrement du mémoire : 6 heures)

Un **DIPLOME** consacre la réussite des épreuves de la formation complète et du mémoire.

2.4. Après avoir suivi les sous-modules du tronc commun obligatoire, le participant peut capitaliser les sous-modules spécialisés, en vue de couvrir uniquement la formation courte de 112 heures (CERTIFICAT) ou suivre le programme complet de 300 heures (DIPLOME).

La capitalisation individuelle opérée par chaque agent devra toutefois s'effectuer dans le respect :

- d'une durée maximale de un an pour le programme de 112 heures, prenant cours avec le tronc commun obligatoire initial ;
- d'une durée maximale de deux ans (hors présentation du mémoire) pour la formation complète de 300 heures, prenant cours avec le tronc commun obligatoire initial.

---

## II. MISSIONS D'EXPERTISE, DE CONSULTANCE ET D'ACCOMPAGNEMENT

---

- **Michel CORNELIS**

- Modernisation des services publics, ULB, National Economic University (NEU), Hanoi, Vietnam.
- Conférence sur le changement, Union des diplômés du Management communal, Ecole de Commerce Solvay, ULB
- Conférence sur le mandat, Congrès National des receveurs communaux de Belgique
- Séminaire sur la qualité dans le secteur public, ERAP
- Séminaire sur les tableaux de bord et balance scorecard

- **Alain SCHOON**

- Présidence et animation du Colloque sur la mobilité urbaine : un enjeu stratégique de développement des villes du 3<sup>ème</sup> millénaire, 26 septembre 2001
- Fonds structurels, formation, développement et régions apprenantes : le cas de la Wallonie. Congrès des pouvoirs locaux et régionaux de l'Europe sur « le rôle des organisations de formation dans le soutien du processus de décentralisation », Cracovie, 26-28 septembre 2001.
- Gouvernance et valorisation du développement local. Conférence des pouvoirs locaux, Nivelles, 8 juin 2001.
- Formation d'agents de développement local libanais, 14 septembre 2001, Creadel, ULB, Couillet.
- Formation : mode d'emploi. Leçon inaugurale du DES en développement local, ULB, Nivelles, 16 octobre 2001.

---

## III. COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE

---

### 1. PARTICIPATION A DES COLLOQUES

#### 1.1. LES JOURNEES D'ETUDE

Thème : "Journée d'information pour les élus communaux"

Lieu et dates : Bruxelles – 24 février 2001

Organisé par : Ecole Régionale d'Administration Publique

Participation : Ann Lenaerts

Thème : "Journée des mandataires (Groupe Ecolo)"

Lieu et dates : Bruxelles – 21 avril 2001

Organisé par : Parti Ecolo

Participation : Anne Degouis

Thème : "Chaire qualité, Qualité totale dans les services publics : défis à relever"

Lieu et dates : Gembloux – 25-26-27 avril 2001

Organisé par : Interface qualité

Participation : Anne Degouis et Claude Calmant

Thème : "Du diagnostic initial à la stratégie concertée : programmer le développement local"

Lieu et dates : Couillet – 26 avril 2001

Organisé par : CREADEL – ULB-Charleroi

Participation : Claude Calmant

Thème : "Congrès des secrétaires de CPAS"

Lieu et dates : Durbuy – 27 avril 2001

Organisé par : Fédération des CPAS

Participation : Anne Degouis

Thème : " Activités économiques et développement local, une articulation enrichissante"

Lieu et dates : Couillet – 29 mai 2001

Organisé par : CREADEL – ULB-Charleroi

Participation : Claude Calmant

Thème : Interreg IIC "Tourisme durable dans les parcs naturels"

Lieu et dates : Beez – 31 mai et 1<sup>er</sup> juin 2001

Organisé par : Centre d'Audit et de Formation en Développement local et Touristique (CAFDT) Département du Forem, Centre de Ressource en Innovation et Créativité de Mons-Borinage et du Centre (CRIC), Agence de Développement Local de Viroinval

Participation : Claude Calmant

Thème : "Conférence des Pouvoirs Locaux sur le développement local"

Lieu et dates : Nivelles – 8 juin 2001

Organisé par : Ministère de la Région Wallonne, Monsieur le Ministre Charles Michel

Participation : Claude Calmant

Thème : « Euclides, changer la ville ! Agent de développement, un métier clé ... »

Lieu et dates : Bruxelles – 21 septembre 2001

Organisé par : Euclides, Bruxelles

Participation : Claude Calmant

Thème : « Colloque sur la mobilité urbaine, un enjeu stratégique de développement des Villes du 3<sup>ème</sup> Millénaire »

Lieu et dates : Charleroi – 26 septembre 2001

Organisé par : Ramses sprl, Une organisation de la Ville de Charleroi

Participation : Claude Calmant

Thème : "1<sup>ère</sup> Conférence sur la Qualité des Services Publics en Belgique"

Lieu et dates : Bruxelles – 10 et 11 octobre 2001

Organisé par : Le Gouvernement fédéral dans le cadre de la Présidence européenne, les Ministres Belges de la Fonction Publique

Participation : Anne Degouis, Claude Calmant, Ann Lenaerts

Thème : "De la lutte contre le racisme au Management de la diversité : pratique de formation en milieu policier"

Lieu et dates : Bruxelles – 12 octobre 2001

Organisé par : Le Centre pour l'Égalité des Chances

Participation : Anne Degouis

Thème : « Services de proximité, création d'emplois et développement local »

Lieu et dates : Liège – 18 octobre 2001

Organisé par : Ministère de la Région Wallonne

Participation : Claude Calmant

Thème : "Conférence sur l'E-Gouvernement"

Lieu et dates : Bruxelles – 24 octobre 2001

Organisé par : Le Centre d'Informatique de la Région Bruxelloise

Participation : Anne Degouis

Thème : « Approche intégrée du développement des quartiers en difficulté »

Lieu et dates : Seraing – 30 octobre 2001

Organisé par : Ministère de la Région Wallonne, Initiative de Madame la Ministre Marie Arena

Participation : Claude Calmant

Thème : "Conférence sur la qualité dans les services publics locaux"

Lieu et dates : Wavre – 23 novembre 2001

Organisé par : Charles Michel, Ministre des affaires intérieures et de la fonction publique

Participation : Anne Degouis

## **1.2. LES COLLOQUES INTERNATIONAUX**

### **1.2.1. Les 10èmes Rencontres de l'Observatoire**

Thème : « Vivre en réseau »

Forum et ateliers thématiques :

- Réseaux et services haut débit
- Les TIC dans le monde rural
- Téléservices et procédures
- Faciliter l'accès aux endroits et à l'information pour tous
- Innovation et nouveaux usages

Lieu et dates : Paris, 31 mai 2001

Organisé par : L'Observatoire des télécommunications dans la ville, France

Participation : Anne Degouis

### **1.2.2. « 11<sup>ème</sup> Colloque international de la Revue « Politiques et Management Public »**

Thème : « Vivre en réseau »

Forum et ateliers thématiques :

- Réseaux et services haut débit
- Les TIC dans le monde rural
- Téléservices et procédures
- Faciliter l'accès aux endroits et à l'information pour tous
- Innovation et nouveaux usages

Lieu et dates : Nice, 4 et 5 octobre 2001

Organisé par : Université de Nice – Sophia Antipolis, Faculté de droit, des sciences politiques, économiques et de gestion, France

Participation : Anne Degouis

### **1.2.3. « 4<sup>ème</sup> Edition des Entretiens Territoriaux de Strasbourg »**

Thème : « Les politiques locales de sécurité. Etat et collectivités territoriales : une coproduction ? » 47 ateliers sur la problématique territoriale

Lieu et dates : Strasbourg, 5, 6 et 7 décembre 2001

Organisé par : Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), Institut National des Etudes Territoriales (INET), France

Participation : Anne Degouis

---

## **IV. BUREAU DIRECTEUR DE L'INEMAP POUR LE MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX**

---

|                    |  |
|--------------------|--|
| Jacques NAGELS     | Président-Directeur de l'INEMAP, Professeur, ULB   |
| Michel CORNELIS    | Vice-Président de l'INEMAP, Chargé de conférences à l'Ecole de Commerce Solvay, INEMAP - ULB-Charleroi                       |
| Ann LENAERTS       | Secrétaire Général de l'INEMAP, Chargée de conférences à l'Ecole de Commerce Solvay, INEMAP - ULB-Charleroi                  |
| Rudy ANKAERT       | Secrétaire communal de la Ville de La Louvière   |
| Bernard BERMILS    | Secrétaire communal adjoint de la Ville de Charleroi   |
| Didier COUPEZ      | Secrétaire communal de la Ville de Tournai   |
| Anne DRUMAUX       | Professeur, ULB  |
| Alain ERALY        | Professeur, ULB  |
| Faska KHROUZ       | Professeur, ULB  |
| Jean-Marie VAN BOL | Secrétaire communal adjoint de la Ville de Namur, Chargé de conférences à l'Ecole de Commerce Solvay, INEMAP - ULB-Charleroi |

**DEUXIEME PARTIE**  
**FORMATIONS ET MISSIONS**  
**D'EXPERTISES EN**  
**DEVELOPPEMENT LOCAL**

Les formations en développement local sont organisées en collaboration avec l'IGEAT (Institut de Gestion de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire), ULB

---

---

# LES FORMATIONS

---

---

Les formations en développement local sont organisées en collaboration avec l'IGEAT (Institut de Gestion de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire). Elles ont comme buts :

- de fournir les outils utiles aux personnes concernées par le développement local afin que celles-ci puissent comprendre les enjeux de ce processus et intervenir efficacement dans son déroulement,
- de former des diplômés possédant ainsi tous les acquis nécessaires pour encadrer les acteurs du processus de développement local,
- de susciter et gérer cette dynamique innovante et mobilisatrice auprès des instances collaborant à cette initiative (communes, asbl communales, ...),
- ainsi que de former les demandeurs d'emploi à un concept en pleine évolution.

## **1. DES DE 324 HEURES EN DEVELOPPEMENT LOCAL – 2000-2001**

### **1.1. CREATION, OBJECTIF ET PUBLIC-CIBLE**

Créé en octobre 1997, le DES est un enseignement universitaire accessible aux titulaires d'une licence universitaire de 2<sup>e</sup> cycle et donnant droit à un Diplôme d'Etudes Spécialisées. L'admission en fonction d'acquis personnels et d'expérience professionnelle peut être autorisée après examen du dossier par un jury. Dans ce cas, la formation donne lieu à l'obtention d'un Certificat en développement local.

Le troisième DES en développement local a débuté en octobre 2000 et compte 324 heures (300 h de cours et 2 week-ends résidentiels de 12 heures chacun)

## **1.2. PROGRAMME DE LA FORMATION**

### **Module 1 : Aménagement et développement territorial (75 h) – IGEAT**

Resp. acad. : Prof. Ch. Vandermotten et Prof. M-F. Godart

### **Module 2 : Gouvernance et valorisation du développement local (76 h) – INEMAP**

Resp. acad. : Prof. J. Nagels et Prof. A. Schoon

### **Module 3 : Gestion de projets locaux (75 h) – INEMAP**

Resp. acad. : Prof. F. Khrouz et Y. De Biasio

### **Module 4 : Emploi, solidarités territoriales et stratégies intégrées de développement local (76 h) – IGEAT**

Resp. acad. : Prof. P. Desmarez et D. Decoster

### **Week-ends résidentiels (2 x 12 h)**

Un week-end est consacré aux techniques de communication

Un week-end est consacré à la présentation des outils de développement territorial

### **Mémoire de fin d'études**

## **1.3. ACTIVITES REALISEES EN 2001**

### **Module 1 : Aménagement et développement territorial (75 h) – IGEAT**

Resp. acad. : Prof. Ch. Vandermotten et Prof. M-F. Godart

### **Module 2 : Gouvernance et valorisation du développement local (28 h) – INEMAP**

Resp. acad. : Prof. J. Nagels et Prof. A. Schoon

### **Module 3 : Gestion de projets locaux (24 h) – INEMAP**

Resp. acad. : Prof. F. Khrouz et Y. De Biasio

### **Module 4 : Emploi, solidarités territoriales et stratégies intégrées de développement local (76 h) – IGEAT**

Resp. acad. : Prof. P. Desmarez et D. Decoster

### **Week-ends résidentiels (2 x 12 h)**

Un week-end est consacré aux techniques de communication – INEMAP (13-14/01/01)

Un week-end est consacré à la présentation des outils de développement territorial – IGEAT (23-24/06/01)

**Volume total des enseignements en 2001 : 64 heures dispensées par l'INEMAP.**

#### **1.4. PARTICIPANTS**

**19 participants inscrits** dont :

- 7 admis au mémoire
- 2 abandons en cours d'année
- 4 ajournés
- 6 diplômés

#### **1.5. RAPPORTS D'ACTIVITES ET D'EVALUATION**

Rapport intermédiaire d'évaluation de la formation DES en développement local,  
juin 2001

Rapport final d'évaluation de la formation DES en développement local, novembre 2001

#### **1.6. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP**

Direction scientifique et administrative : Prof. Jacques Nagels  
Ann Lenaerts

Coordination pédagogique : Anne Degouis et Claude Calmant

Secrétariat : Rosanna Chiocci

## 2. FORMATION COURTE EN DEVELOPPEMENT LOCAL 2000-2001

### 2.1. CREATION, OBJECTIF ET PUBLIC-CIBLE

Une formation courte en développement local, décentralisée, est également organisée en collaboration avec l'IGEAT (Institut de Gestion de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire), ULB.

La formation comprend, depuis 2000, **132 heures** de cours au lieu des 112 heures des années précédentes.

Cette formation a pour but de fournir le maximum d'outils de base en priorité aux agents de développement local recrutés en 1999-2000 dans les 60 Agences de développement local de la Région wallonne afin de leur permettre de comprendre dès leurs premiers mois de prise de fonction les enjeux de ce processus, d'intervenir efficacement dans le cadre de leur travail d'agent de développement local et de leur donner les moyens suffisants pour encadrer les autres acteurs du processus de développement local.

Cette formation est accessible à tous. Toutefois la priorité est donnée aux agents de niveau B recrutés dans le cadre des agences de développement local subventionnées par la Région wallonne.

### 2.2. PROGRAMME DE LA FORMATION

#### Module 1 : INEMAP (66 h)

##### 1. Sous-module 1 : Problématique du développement territorial (30h)

Le sous-module 1 est conçu dans une optique de présentation de "programmes" de développement territorial

|   |    |
|---|----|
| Management public et développement local<br>Territoires et développement : genèse du développement local<br>Les concepts-clés du développement local                  | 6h |
| La démarche stratégique territoriale<br>Les conditions de réussite de la démarche stratégique territoriale<br>Cas pratiques : diagnostics, montage de programmes, ... | 6h |
| Le marketing territorial – Concepts et cas d'appréciation (Charleroi, Barcelone, Grenoble, les villes virtuelles)   | 6h |

|  |    |
|--|----|
| Développement territorial et évaluation<br>Cas d'application : Analyse de programmes –ex ante, on going, ex post<br>( Objectif 1, Interreg, ...) – Mesures d’effet sur l’emploi  | 6h |
| La gouvernance locale - Cas d'application : villes belges et françaises<br>Exercice pratique : montage d'un programme à partir d'un diagnostic réel<br>Confrontation entre un montage réel de programme et d’un montage propre à chaque étudiant | 6h |

## 2. Sous-module 2 : Gestion de projets locaux (36h)

Le sous-module 2 est conçu dans une optique de "projets" spécifiques ou inclus dans un programme de développement territorial

|  |          |
|--|----------|
| Projet et stratégie de développement territorial<br>Formulation du projet<br>Choix des projets   | 6h       |
| Problèmes de faisabilité du projet<br>Analyse financière du projet : coûts, budgétisation  | 6h       |
| Législation relative aux marchés publics   | 6h       |
| Management de projet :<br>Management des ressources humaines du projet<br>Management de la communication du projet<br>Management des risques du projet et de sa mise en oeuvre | 6h       |
| Evaluation, qualité et transformation du projet<br>Cas d'application : projets économiques<br>projets social et culturel   | 6h       |
| Cas d'application : aides communautaires<br>projet environnemental, d'aménagement du territoire  | 2h<br>2h |
| Exercice pratique de montage d'un projet   | 2h       |

### Module 2 : IGEAT (66 h)

#### 1. Sous-module 1 : La démarche partenariale et l’approche transversale de la complexité

|  |     |
|--|-----|
| La démarche partenariale<br>L’approche transversale et la gestion de la complexité | 12h |
|--|-----|

#### 2. Sous-module 2 : La communication interne et les techniques de négociation

|   |     |
|---|-----|
| La communication interne et la communication externe<br>L’animation d’un groupe de travail. | 18h |
|---|-----|

### 3. Sous-module 3 : Outils de développement liés aux problématiques environnementales

|   |     |
|---|-----|
| Le développement territorial - Approche pratique des outils disponibles et démarches existantes<br>Les outils réglementaires et normatifs de développement territorial (schéma de structure, PCDR,PCDN, Parc Naturel, Contrat de Rivière, Agenda 21 locaux,...)<br>Commerce et développement local<br>Le tourisme et les institutions wallonnes | 18h |
|---|-----|

### 4. Sous-module 4 : Les nouvelles solidarités et aides à l'emploi

|   |     |
|---|-----|
| Les nouvelles solidarités et aides à l'emploi | 12h |
|---|-----|

### 5. Sous-module 5 : Table ronde

|             |    |
|-------------|----|
| Table ronde | 6h |
|-------------|----|

## 2.3. ACTIVITES REALISEES EN 2001

Module 1 : INEMAP (66 h)

Sous-module 2 : Gestion de projets locaux (18 h)

**Volume total des enseignements : 18 heures**

## 2.4. PARTICIPANTS

23 participants

## 2.5. RAPPORTS D'ACTIVITES ET D'EVALUATION

Rapport final d'activité de la formation courte en développement local 2000-2001, novembre 2001

## **2.6. ENCADREMENT DU PROGRAMME PROPOSE PAR L'INEMAP**

Direction scientifique et administrative : Prof. Jacques Nagels

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique : Anne Degouis et Claude Calmant

Secrétariat : Rosanna Chiocci

### **3. FORMATIONS EN DEVELOPPEMENT LOCAL 2001-2002 (360H OU 168H)**

#### **3.1. CREATION, OBJECTIF ET PUBLIC-CIBLE**

Les cours (360h) dispensés durant l'année académique 2001-2002 prévoient la possibilité d'intégrer deux types de formation :

- DES (360h) : études accessibles aux titulaires d'une licence universitaire mais la priorité est donnée aux agents de niveau 1
- Une formation courte (168h) accessible à tout acteur de développement local de la Région wallonne.

#### **3.2. ORGANISATION DES FORMATIONS**

##### **3.2.1. Le D.E.S.**

L'année académique du DES (360 heures) est divisée en deux périodes :

- d'octobre 2001 à décembre 2001, la formation comporte un tronc commun de 104 heures de cours théoriques.

Les cours, largement interdisciplinaires, dispensés au sein du tronc commun ont pour objectif d'amener les étudiants, de profils et de formations variés, à prendre contact avec les réalités de l'approche globale et systémique du développement territorial et local, à comprendre ses enjeux afin d'acquérir un langage commun.

- de mars à juin 2002, la formation s'articule sur 19 modules regroupant un total de 256 heures. Les cours dispensés au sein de ces modules ont une vocation plus méthodologique et pratique.

##### **3.2.2. La formation courte**

En plus du tronc commun qui doit être obligatoirement suivi par les étudiants de la formation courte, ces derniers ont également l'obligation de suivre deux modules de 40 heures et deux modules de 12 heures (au choix).

### **3.3. PROGRAMME DES FORMATIONS**

#### **3.3.1. TRONC COMMUN (104 heures) d'octobre à décembre 2001**

- Introduction (20h) – INEMAP
- Environnement et aménagement du territoire (18h) – IGEAT
- Economie (24h) – INEMAP
- Aspects socio-culturels (18h) – IGEAT
- Gouvernance locale, démarche partenariale (24h) - IGEAT

#### **3.3.2. 19 MODULES (256 heures) de janvier 2002 à juin 2002**

- Module 1 : Sociologie urbaine (12h) – INEMAP
- Module 2 : Fonds structurels (24h) – INEMAP
- Module 3 : Communication (12h) – INEMAP
- Module 4 : Négociation (12h) – INEMAP
- Module 5 : Gestion du temps (12h) – INEMAP
- Module 6 : Systèmes décisionnels en milieu communal (12h) – INEMAP
- Module 7 : Outils de l'aménagement du territoire (12h) – IGEAT
- Module 8 : Outils de gestion de l'environnement (12h) – IGEAT
- Module 9 : Tourisme (12h) – IGEAT
- Module 10 : Commerce (12h) – IGEAT
- Module 11 : Développement local en milieu rural (12h) - IGEAT
- Module 12 : Mobilité et développement local (12h) – IGEAT
- Module 13 : Les SIG et le développement local (12h) – IGEAT
- Module 14 : Politique de l'emploi (12h) – IGEAT
- Module 15 : Politique de l'emploi (12h) – IGEAT
- Module 16 ; Comptabilité communale et financement des pouvoirs locaux (12h) – INEMAP
- Module 17 : Démarche de programmation stratégique (12h) – IGEAT
- Module 18 : Processus d'évaluation et d'auto-évaluation (12h) – INEMAP
- Module 19 : Création de projets et marketing territorial (28h) – INEMAP

Les étudiants de la formation courte doivent obligatoirement suivre les modules 17 et 19.

### **3.4. ACTIVITES REALISEES EN 2001**

**Tronc commun (104 heures) d'octobre à décembre 2001**

- Introduction (20 h) – INEMAP
- Environnement et aménagement du territoire (18) – IGEAT
- Economie (24h) – INEMAP
- Aspects socio-culturels (18h) – IGEAT
- Gouvernance locale, démarche partenariale (24h) - IGEAT

**Module 6 : Systèmes décisionnels en milieu communal (12h) – INEMAP**

**Volume total des enseignements en 2001 : 56 heures dispensées par l'INEMAP**

### **3.5. PARTICIPANTS**

**28 participants inscrits** dont :

- 25 au DES
- 3 à la Formation courte

### **3.6. RAPPORTS D'ACTIVITES ET D'EVALUATION**

Un rapport intermédiaire à été présenté en Comité d'accompagnement le 23 mai 2002.

### **3.7. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP**

Direction scientifique et administrative : Prof. Jacques Nagels

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique :

Anne Degouis et Claude Calmant

Secrétariat :

Rosanna Chiocci

**TROISIEME PARTIE**  
**FORMATIONS ET MISSIONS**  
**D'EXPERTISE EN MANAGEMENT DES**  
**INSTITUTIONS MEDICO-SANITAIRES**

en collaboration avec la Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques, L'Ecole de Commerce Solvay et la Faculté de Médecine, l'Ecole de Santé Publique, ULB

---

---

# LA FORMATION

---

---

## **MAITRISE EN MANAGEMENT DES INSTITUTIONS DE SOINS ET DE SANTE (MMISS)**

### **1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE**

La Maîtrise en Management des Institutions de Soins et de Santé (M.M.I.S.S.) a été créée en 1995 sous l'égide de l'INEMAP, de l'Ecole de Commerce Solvay et de l'Ecole de Santé Publique. Elle a pour objectif de développer une formation spécifique pour toutes les personnes ayant une responsabilité de gestion dans le système de santé belge, en particulier dans le secteur hospitalier, mais aussi dans les mutuelles, le Ministère de la Santé Publique, les maisons de repos, les sociétés de consultance et de révisorat, etc. Elle s'adresse aussi bien aux médecins, infirmiers, pharmaciens qu'aux administratifs et aux financiers.

Le cinquième cycle de la MMISS a débuté en septembre 2001 et se terminera en juin 2002.

### **2. PARTENARIATS INSTITUTIONNELS**

- La Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques, Ecole de Commerce Solvay - ULB
- La Faculté de Médecine, Ecole de Santé Publique - ULB

### **3. PROGRAMME DU CYCLE 2001-2002**

La MMISS comprend huit modules d'enseignement, un séminaire de psycho-sociologie de la négociation et du leadership et un séminaire d'étude de cas, soit 266 heures d'enseignements réparties de septembre 2001 à juin 2002.

#### **Législation de la santé (15 heures)**

Resp. acad. : Alain DUGAUQUIER et Jean BOURTEMBOURG

**Economie et systèmes de santé (30 heures)**

Resp. acad. : Alain DE WEVER et Jacques NAGELS

**Comptabilité, contrôle de gestion et financement de la santé (60 heures)**

Resp. acad. : Faska KHROUZ et Jean-Paul PHILIPPOT

**Sociologie de la santé (15 heures)**

Resp. acad. : Madeleine MOULIN et Guy LEBEER

**Epidémiologie et gestion des données hospitalières (20 heures)**

Resp. acad. : Philippe HENNART et Christian MELOT

**Organisation et gestion des ressources humaines (30 heures)**

Resp. acad. : Daniel DÉsir et Alain ERALY

**Stratégie et marketing (15 heures)**

Resp. acad. : Jean-Pierre BAEYENS et Daniel DESIR

**Effcience et qualité des soins (15 heures)**

Resp. acad. : Philippe LEJEUNE et N.

**Séminaire : étude de cas réels (50 heures)**

Resp. acad. : Daniel DESIR et Stéphane RILLAERTS

**Séminaire « Psycho-sociologie de la négociation et du leadership » (16 heures)**

Resp. acad. : Daniel DESIR et Alain ERALY

#### **4. ACTIVITES REALISEES EN 2001**

##### **Economie et systèmes de santé (32h)**

Resp. acad. : Alain DE WEVER et Jacques NAGELS

##### **Sociologie de la santé (15h)**

Resp. acad. : Madeleine MOULIN et Guy LEBEER

##### **Epidémiologie et gestion des données hospitalières (11h)**

Resp. acad. : Philippe HENNART et Christian MELOT

##### **Organisation et gestion des ressources humaines (9h30)**

Resp. acad. : Daniel DÉ SIR et Alain ERALY

##### **Comptabilité, contrôle de gestion et financement de la santé (11h)**

Resp. acad. : Faska KHROUZ et Jean-Paul PHILIPPOT

**Volume d'enseignements en 2001 : 79 heures.**

#### **5. PARTICIPANTS**

**28 participants** pour le cycle 2001-2002, parmi lesquels :

- 9 administratifs ou financiers
- 12 médecins
- 2 infirmiers
- 1 indépendant
- 1 gérant d'entreprise
- 1 consultant en santé publique
- 1 licencié en santé publique
- 1 licencié en kinésithérapie

**2 participants** ont abandonné en début de formation.

## **6. ENCADREMENT DU PROGRAMME**

### Le bureau de la MMISS

#### **Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques – Ecole de Commerce Solvay**

Michel ALLE, Alain ERALY, Jacques NAGELS (Président), Jean-Paul PHILIPPOT

#### **Faculté de Médecine – Ecole de Santé Publique**

Daniel DESIR, Alain DE WEVER, Philippe HENNART, Isidore PELC (Vice-Président)

### Le Collège scientifique

Daniel DESIR (Président)

Jean-Pierre BAEYENS (Membre)

Jean BOURTEMBOURG (Membre)

Alain DE WEVER (Membre)

Alain DUGAUQUIER (Membre)

Alain ERALY (Membre)

Philippe HENNART (Membre)

Faska KHROUZ (Membre)

Guy LEBEER (Membre)

Philippe LEJEUNE (Membre)

Christian MELOT (Membre)

Madeleine MOULIN (Membre)

Jacques NAGELS (Membre)

Jean-Pierre PHILIPPOT (Membre)

Stéphane RILLAERTS (Membre)

Coordinatrice : Françoise Weil

Secrétariat (pour l'INEMAP) : Valérie Claras

**QUATRIEME PARTIE**  
**PARTICIPATION AUX MAITRISES**  
**EN MANAGEMENT**  
**AU VIETNAM**

Programmes organisés par l'Ecole de Commerce Solvay  
en collaboration avec  
l'Université Ouverte d'Hochiminh Ville et  
l'Ecole Supérieure d'Economie de Hanoi

Depuis 1994-1995, l'INEMAP participe aux formations organisées par l'Ecole de Commerce Solvay au Vietnam.

Il s'agit de formations longues étalées sur deux années. Elles sont de deux types :

- formations en management « privé »
- formations en management public

Deux formations (privé et public) sont organisées à Hochiminh Ville avec la collaboration de l'Université Ouverte de Hochiminh Ville et deux sont organisées à Hanoï avec la collaboration de l'Université Nationale d'Economie.

Les formations dites privées s'adressent aux cadres supérieurs et aux cadres moyens des entreprises du secteur marchand : entreprises étatiques, entreprises des villes, entreprises en voie « d'actionnarisation », entreprises mixtes, entreprises privées, ... Sur quelques 200 candidats, 80 participants à Hanoï et 70 à Hochiminh Ville sont sélectionnés.

Les formations de management public s'adressent aux cadres du secteur non-marchand : fonctionnaires de l'Etat, des provinces, des villes, etc.

Les cours sont dispensés le soir et le samedi matin, donc en dehors des heures de travail.

Le réseau avec lequel travaille l'INEMAP en Wallonie – les autres universités wallonnes – est intégré dans ces formations.

Ces formations sont financées par le CGRI et l'APEFE qui mettent deux coopérants-assistants à notre disposition : l'un à Hanoï, l'autre à Hochiminh-Ville.

La responsabilité académique de ces formations est assurée par le Professeur Jacques Nagels.



|                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| Président-directeur : | Prof. Jacques NAGELS |
| Vice-Président :      | Michel CORNELIS      |
| Secrétaire général :  | Ann LENAERTS         |

**FORMATIONS ET MISSIONS D'EXPERTISE EN  
MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX**

Coordination : Anne DEGOUIS  
Secrétariat : Rosanna CHIOCCI

**FORMATIONS ET MISSIONS D'EXPERTISE EN DEVELOPPEMENT LOCAL**

Pour l'INEMAP :  
Coordinations : Anne DEGOUIS et Claude CALMANT  
Secrétariat : Rosanna CHIOCCI

**FORMATIONS ET MISSIONS D'EXPERTISE EN MANAGEMENT DES  
INSTITUTIONS MEDICO-SANITAIRES**

Pour l'INEMAP :  
Coordination : Françoise WEIL  
Secrétariat : Valérie CLARAS

**CINQUIEME PARTIE**  
**TABLE DES MATIERES**

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b> | <b>2</b> |
|---------------------------|----------|

**PREMIERE PARTIE : FORMATIONS ET MISSIONS D'EXPERTISE  
EN MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX.....** **5**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. LES FORMATIONS .....</b>  | <b>6</b>  |
| 1. <i>Cycle long de 300 heures en management des pouvoirs locaux</i> .....  | 9         |
| 1.1. Cycle long de 300 heures – 2000-2001 : deuxième année.....   | 9         |
| 1.1.1. Création, objectifs et public-cible .....  | 9         |
| 1.1.2. Partenariats institutionnels .....   | 9         |
| 1.1.3. Programme du cycle .....   | 10        |
| 1.1.4. Activités réalisées en 2001.....   | 10        |
| 1.1.5. Participants .....   | 11        |
| 1.1.6. Rapports d'activités et d'évaluation.....  | 11        |
| 1.1.7. Encadrement du programme .....   | 11        |
| 2. <i>Proposition de programme interuniversitaire de formation destiné aux agents du niveau A<br/>            des pouvoirs locaux de la Région wallonne</i> ..... | 12        |
| <b>II. MISSIONS D'EXPERTISE, DE CONSULTANCE ET D'ACCOMPAGNEMENT .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>III. COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE.....</b>  | <b>16</b> |
| 1. <i>Participation à des colloques</i> .....   | 16        |
| 1.1. Les journées d'étude .....   | 16        |
| 1.2. Les colloques internationaux.....  | 19        |
| <b>IV. BUREAU DIRECTEUR DE L'INEMAP POUR LE MANAGEMENT<br/>    DES POUVOIRS LOCAUX.....</b>   | <b>21</b> |

**DEUXIEME PARTIE : FORMATIONS ET MISSIONS D'EXPERTISES  
EN DEVELOPPEMENT LOCAL .....** **22**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LES FORMATIONS.....</b>   | <b>23</b> |
| 1. <i>DES de 324 heures en développement local – 2000-2001</i> .....       | 23        |
| 1.1. Création, objectif et public-cible .....                              | 23        |
| 1.2. Programme de la formation.....  | 24        |
| 1.3. Activités réalisées en 2001 .....                                     | 24        |
| 1.4. Participants.....   | 25        |
| 1.5. Rapports d'activités et d'évaluation .....                            | 25        |
| 1.7. Encadrement du programme pour l'Inemap.....                           | 25        |
| 2. <i>Formation courte en développement local 2000-2001</i> .....          | 26        |
| 2.1. Création, objectif et public-cible .....                              | 26        |
| 2.2. Programme de la formation.....  | 26        |
| 2.3. Activités réalisées en 2001 .....                                     | 28        |
| 2.4. Participants.....   | 28        |
| 2.5. Rapports d'activités et d'évaluation .....                            | 28        |
| 2.6. Encadrement du programme proposé par l'INEMAP .....                   | 29        |
| 3. <i>Formations en Développement local 2001-2002 (360h ou 168h)</i> ..... | 30        |
| 3.1. Création, objectif et public-cible .....                              | 30        |
| 3.2. Organisation des formations.....                                      | 30        |
| 3.2.1. Le D.E.S. ....  | 30        |
| 3.2.2. La formation courte .....   | 30        |
| 3.3. Programme des formations.....   | 31        |
| 3.3.1. TRONC COMMUN (104 heures) d'octobre à décembre 2001 .....           | 31        |
| 3.3.2. 19 MODULES (256 heures) de janvier 2002 à juin 2002.....            | 31        |
| 3.4. Activités réalisées en 2001 .....                                     | 32        |
| 3.5. Participants.....   | 32        |
| 3.6. Rapports d'activités et d'évaluation .....                            | 32        |
| 3.7. Encadrement du programme pour l'Inemap.....                           | 32        |

|  |               |
|--|---------------|
| <b><u>TROISIEME PARTIE</u> : FORMATIONS ET MISSIONS D'EXPERTISE EN<br/>MANAGEMENT DES INSTITUTIONS MEDICO-SANITAIRES .....</b> | <b>33</b>     |
| LA FORMATION .....   | 34            |
| <i>Maîtrise en Management des Institutions de Soins et de Santé (MMISS)</i> .....  | 34            |
| 1. Création, objectifs et public-cible .....   | 34            |
| 2. Partenariats institutionnels .....  | 34            |
| 3. Programme du cycle 2001-2002.....   | 34            |
| 4. Activités réalisées en 2001 .....   | 36            |
| 5. Participants.....   | 36            |
| 6. Encadrement du programme .....  | 37            |
| <br><b><u>QUATRIEME PARTIE</u> : PARTICIPATION AUX MAITRISES EN MANAGEMENT<br/>AU VIETNAM .....</b>                            | <br><b>38</b> |
| <br><b><u>CINQUIEME PARTIE</u> : TABLE DES MATIERES.....</b>   | <br><b>41</b> |