

Rapport d'activités 2002

Jacques NAGELS
Président-Directeur

Ann LENAERTS
Secrétaire général

INTRODUCTION

Créé en 1994 sur le Campus de Parentville de l'ULB – Charleroi, l'**Institut Européen de Management Public** (INEMAP) fait partie intégrante de la Solvay Business School.

L'INEMAP a pour vocation première de développer des **formations de niveau universitaire** pour les fonctionnaires et agents du Ministère et des organismes publics de la Communauté française, 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 et pour les responsables du secteur médico-sanitaire.

Les formations de l'INEMAP se fondent sur le concept de **management public** qui est ancré dans la pratique universitaire de la Solvay Business School depuis deux décennies. Depuis plus de 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 **10.657 heures d'enseignement** et formé **6.838 participants**, en collaboration avec différents centres ou instituts de l'ULB, divers départements des universités de la Communauté française ainsi que des centres universitaires à l'étranger.

Durant l'année civile 2002, les programmes coordonnés par l'Inemap ou auxquels il a participé ont compté un total de **401 heures** d'enseignements et concerné **209 participants**.

En 2002, l'INEMAP a inauguré un nouveau programme interuniversitaire de formation diplômante de type long, le *Brevet de Management public* destiné aux hauts fonctionnaires du Ministère de la Communauté française et des Organismes d'Intérêt Public qui en dépendent. Ce programme, à l'initiative du Ministre de la fonction publique, R. Demotte, intervient dans le régime des mandats qui concerne désormais les fonctionnaires généraux de la Communauté française. Les emplois des rangs 15, 16, 16⁺ et 17 seront en effet attribués par mandat et toute personne désignée à un mandat devra soit être titulaire du *Brevet de Management public*, soit s'engager à suivre et à réussir la prochaine formation organisée. En novembre 2002, 274 personnes se sont portées candidates pour suivre le programme. Pour répondre à cette importante demande, l'INEMAP organisera deux cycles de formation par an, au moins durant la période 2002-2007, chaque cycle pouvant accueillir environ 35 participants.

En 2002, l'INEMAP a également assuré d'importantes missions d'étude et d'expertise en matière de mise en œuvre de processus d'aide à la décision et de construction de tableaux de bord communaux.

Le rapport qui suit expose les contributions de l'INEMAP durant **l'année civile 2002**, suivant cinq axes d'activités qui structurent l'ensemble des réalisations :

1. Les formations et missions d'expertises en Management des pouvoirs locaux
2. Les formations en Développement local
3. Le Brevet de Management public - Communauté française Wallonie-Bruxelles
4. La Maîtrise en Management des Institutions de Soins et de Santé
5. Les formations courtes destinées à divers organismes publics.

La volonté d'excellence est le point commun de tous les programmes de l'INEMAP. Dans la tradition de la Solvay Business School, 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 1994, 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 quatre fois, de 1994 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 étaient décentralisés sur le plan géographique.

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. Tous ces programmes ont été organisés 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 d'autres séminaires de recyclage décentralisés.

Depuis 1994, ces différents cycles et modules des programmes proposés ont couvert 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 2002. Seule la fin du programme de la deuxième année du cycle long de 300 heures qui a débuté en 2000 a pu être assurée.

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** 2000-2002 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 des provinces 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 2002

1. Examen écrit de première session de la partie théorique du Module « Urbanisme et aménagement du territoire et de l'environnement » : 24 janvier 2002
2. Examen écrit de deuxième session du module « Actualité du droit public » : 25 avril 2002
3. Présentation des défenses de mémoires
 - en première session : 13 septembre 2002
 - en deuxième session : 20 décembre 2002.Délibération de la première (13 septembre 2002) et de la deuxième session (20 décembre 2002).
4. Remise des diplômes le 20 décembre 2002.

1.1.5. Participants

11 participants ont reçu leur diplôme de fin d'études

2 participants devaient défendre leur mémoire en mai 2003 : l'un a abandonné, l'autre a échoué.

Commune ou province	Participants
Administration communale de Ath	1
Administration communale de Charleroi	3
Administration communale de Court-Saint-Etienne	1
Administration communale de La Louvière	3
Administration communale de Péruwelz	2
Administration communale de Tubize	1

1.1.6. Convention

Convention établie avec le Ministre des Affaires Intérieures et de la Fonction Publique de la Région wallonne.

- Durée officielle de la convention : du 01/01/2001 au 31/12/2001
- Référence de la convention : PROAGEC VISA 99.47.114

1.1.7. Rapports d'activités et d'évaluation

Nagels J., Lenaerts A., Degouis A.

Rapport final 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 , août 2002.

1.1.8. 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 puis à procédure négociée lancé par la Région wallonne et référencé DGPL/DCCOM/FG/2001/1402.

2.1. Dans une perspective de rationalisation 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 : Management public et gestion des ressources humaines (26 heures)
 - Sous-module 2 : Actualité du droit public et administratif (14 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. Gestion de la qualité dans les services publics locaux
 5. Technologies de l'information et gestion des pouvoirs locaux
 6. Politiques et outils de l'aménagement du territoire et de l'environnement
 7. Aménagement du territoire et Environnement – problématiques et impacts
 8. Marketing stratégique et gestion de projets
 9. Développement territorial et gouvernance locale

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 d'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

1. CHARLEROI PORTE-OUEST : RATIONALISATION DES INTERVENTIONS PAR LA MISE EN ŒUVRE DE TABLEAUX DE BORD

1.1. OBJECTIF DE LA MISSION

Programme d'Amélioration de la Gestion communale – « Charleroi Porte Ouest ». Réalisation de tableaux de bord en vue de rationaliser l'action collective, 27 décembre 2001 au 31 janvier 2003

Les différents objectifs poursuivis dans le cadre de cette mission de consultance et de soutien à la mise en place d'outils d'aide à la gestion (indicateurs et tableaux de bord), peuvent se résumer comme suit :

- construction d'un tableau de bord de suivi du programme global « politique des grandes villes »
- mise en place de tableaux de bord d'aide à la gestion de l'ensemble des initiatives prévues au programme
- identification, grâce aux tableaux de bord, des partenariats à développer ou à créer pour assurer la bonne fin des opérations
- recherche éventuelle d'opportunités complémentaires pour assurer le redéploiement territorial du quartier visé.

Plus globalement, les différentes étapes résumées ci-dessus doivent permettre d'améliorer la rationalité générale des initiatives du programme. En outre la démarche s'inscrit dans un cadre général de stratégie permanente de communication tant interne qu'externe.

1.2. CONTENU ET METHODOLOGIE DES ACTIVITES REALISEES EN 2002

a. Section générale

L'article 6 du contrat passé avec l'Etat Belge précise les modalités prévues en vue d'obtenir la liquidation régulière des subventions. Un rapport intermédiaire et un rapport final seront établis et reprendront les tableaux de synthèse d'évolution des différentes initiatives.

b. Mise en œuvre des initiatives – Catégorie des tableaux de bord

Première catégorie : liste des initiatives et état d'avancement (tableau de bord n° 1)

Deuxième catégorie : pour ce point, il est proposé de construire un tableau de bord par initiative de manière à suivre en temps réel :

- l'évolution de l'impact financier (engagement, ordonnancement)
- l'état d'avancement de l'initiative (marchés publics ou autres actions)

Troisième catégorie : liste des intervenants et participations pour l'ensemble du programme. On distinguera trois catégories :

- intervenants actifs (pouvoirs initiateurs, pouvoirs subsidiaires, services compétents, agents responsables ...)
- intervenants en soutien (consultants, auteurs de projet, entreprises...)
- autres (destinataires d'infos, aides ponctuelles...)

c. Effets de la politique publique

La mise en œuvre des différentes initiatives du programme devrait déboucher sur des résultats concrets, mesurables par rapport à des objectifs existants. En toute hypothèse, les résultats pourront faire l'objet de comparaisons par rapport à la situation initiale synthétisée grâce à des indicateurs pertinents.

Ainsi et de façon très concrète, le tableau de bord sur le management des centres commerciaux sera établi de manière à vérifier en temps réel l'impact de cette action sur le « tissu » commercial de la zone. Les indicateurs pertinents permettront entre autres d'évaluer le dynamisme commercial par quartier et d'apprécier les effets des moyens mis en œuvre dans ce cadre.

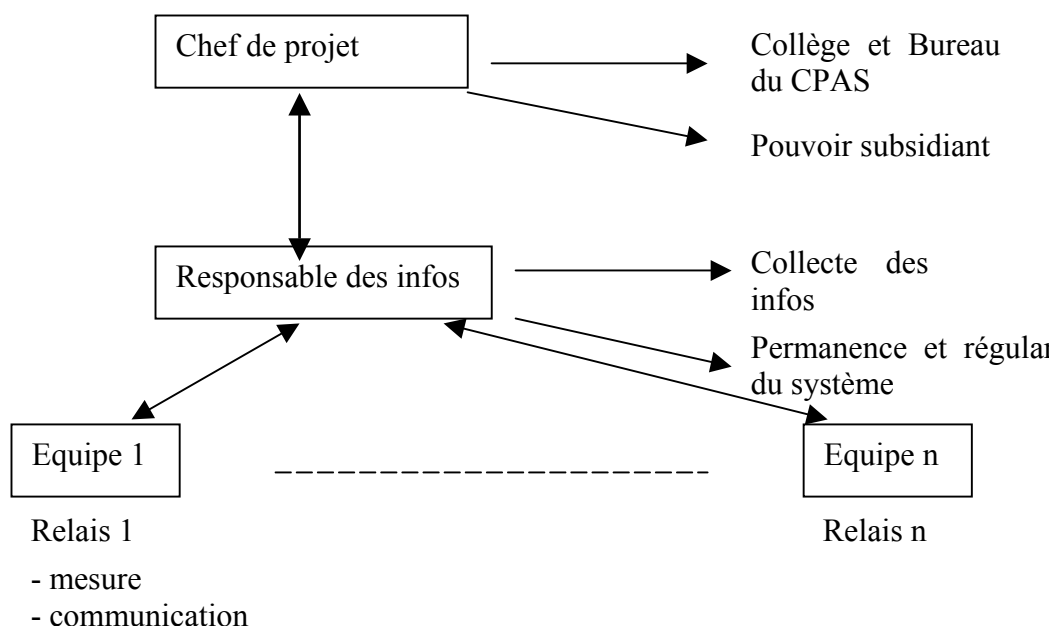
d. Désignation du chef de projet et du responsable de la collecte des informations

Le chef de projet joue un rôle déterminant pour la réussite de cette vaste opération de contrôle. Son intervention se situe à plusieurs niveaux et plus spécialement :

- L'information : le chef de projet doit assurer la parfaite information des relais (à désigner) au sein des différentes équipes de terrain. Cette information portera essentiellement sur
 - la raison d'être du contrôle et de la mise en place de processus de mesure
 - la définition la plus précise possible des indicateurs
- La communication : l'analyse des résultats de même que leurs synthèses (sélection des tableaux de bord les plus importants) feront l'objet de communication permanente vers les mandataires responsables de même que vers les acteurs de terrain.
- Le reporting : à échéances fixes un reporting des opérations menées sur le terrain (ensemble des tableaux de bord) est adressé au pouvoir subsidiant.

Le (la) responsable de la collecte des informations veille à donner un caractère permanent à la récolte, au traitement et à la communication des informations. Un réseau s'établit entre cet agent et les relais de terrain à désigner.

En synthèse, l'organigramme du projet de contrôle peut se présenter comme suit :



e. La définition des indicateurs proposés

Tous les acteurs impliqués dans le processus de mesure des résultats et de récolte des données doivent bénéficier d'un relevé détaillé des indicateurs et de leur définition. Une attention toute particulière est apportée à la détermination des valeurs relatives (ratios) et à la garantie de la continuité de leur système de calcul.

f. La mise en place de systèmes de mesure cohérents et permanents

La pertinence du processus de contrôle dépend aussi largement de la qualité des systèmes de mesures mis en place en étroite collaboration avec les équipes de terrain.

L'organisation de ces dernières doit impérativement tenir compte de cette nouvelle contrainte qu'est la mesure des activités et des résultats.

Ainsi, de nombreux indicateurs permettent d'évaluer la qualité des actions menées et pour ce faire, il est nécessaire d'organiser des sondages et des consultations des publics visés.

g. Tests de fiabilité

La fiabilité du contrôle dépend autant de la qualité de l'organisation et de la maîtrise des flux d'informations que de la pertinence des indicateurs proposés.

L'auteur de projet (Inemap) valide le contrôle par l'analyse semestrielle des tableaux de bord complétés.

1.3. CALENDRIER

Janvier à décembre 2002

1.4. EXPERT

Michel Cornélis, Vice-Président de la Société publique de gestion de l'eau, Membre du Comité de Direction, Maître en Management public et Chargé de conférences à l'Ecole de Commerce Solvay, ULB

1.5. CONVENTION

Convention établie avec la Ville de Charleroi, représentée par son Collège des Bourgmestres et Echevins, en la personne de MM. Jacques Van Gompel et Eric Lecomte, respectivement Bourgmestre et Secrétaire communal

- Durée officielle de la convention : du 27 décembre 2001 au 31 janvier 2003
- Référence de la convention : 2002/30197

1.6. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP

Expert	Michel Cornélis
Coordination pédagogique :	Anne Degouis
Secrétariat :	Rosanna Chiocci

2. TABLEAUX DE BORD COMMUNAUX

2.1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

En réponse à la demande du Ministre Michel et bénéficiant des recherches réalisées dans le cadre du thème 4 de la CPDT (Conférence Permanente du Développement Territorial), cette étude consiste à « définir les indicateurs nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord communaux opérationnels ».

L'objectif de ces tableaux de bord sera d'évaluer l'efficacité et la bonne mise en œuvre des initiatives communales visant à atteindre des objectifs stratégiques choisis par la Commune.

Pour mener à bien ce travail, le bureau de la CPDT a proposé au département Guide-Igeat Charleroi de faire appel à un consultant externe spécialisé en matière de gestion stratégique et de tableaux de bord. Le département a dès lors pris l'option de faire appel aux compétences internes à l'ULB en la présence de l'INEMAP.

En résumé, nous décrivons comme suit les trois niveaux à franchir pour améliorer la gestion stratégique de la commune, le premier faisant l'objet de la présente convention, les deux autres s'inscrivant dans le cadre du travail sur trois ans :

1. analyse et fourniture d'outils pour la gestion opérationnelle,
2. analyse et fourniture d'outils pour la gestion stratégique,
3. évaluation de l'impact de la politique publique.

2.2. MISSION DE RECHERCHE

L'Inemap a eu pour mission d'encadrer et d'assister l'équipe universitaire et notamment d'offrir une assistance méthodologique aux chercheurs dans le cadre de l'élaboration de tableaux de bord.

2.3. CONTENU ET METHODOLOGIE

Au terme d'une première réunion regroupant Guide-ULB et les membres de l'administration de la DGPL, il est convenu ¹ que la méthodologie appliquée à l'étude est « une vision par processus en phase avec la démarche qualité ».

Cette vision est un principe de base du management de la qualité.

Les processus retenus sont :

- les investissements : gestion administrative, exécution, suivi budgétaire et financier...
- la gestion des ressources humaines : gestion prévisionnelle des emplois, des compétences, des performances, de la masse salariale...
- les relations communes et citoyens-usagers : communication externe, gestion des demandes, NTIC.

2.4. DUREE DE LA MISSION

D'octobre 2002 à janvier 2003

¹ Extrait : ULB-IGEAT-CPDT Convention « Tableaux de bord communaux » – 21/11/2002.

2.5. EXPERT POUR L'INEMAP

Michel Cornélis, Vice-Président de la Société publique de gestion de l'eau, Membre du Comité de Direction, Maître en Management public et Chargé de conférences à l'Ecole de Commerce Solvay, ULB.

2.6. CONVENTION

Convention établie entre GUIDE, ULB et la Région wallonne-DGPL – Conférence Permanente du Développement Territorial.

- Durée officielle de la convention : d'octobre 2002 au janvier 2003

2.7. RAPPORT

Fontaine P., Cornélis M. et avec la participation de Zanardo S.

Rapport sur « Recherche n° 6 : tableaux de bord communaux », février 2003.

2.7. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP

Expert :	Michel Cornélis
Coordination pédagogique :	Claude Calmant
Secrétariat :	Rosanna Chiocci

III. COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE

1. PARTICIPATIONS A DES COLLOQUES

Thème : "2^e rencontres internationales – Vers une redéfinition des territoires en réseaux"

Lieu et dates : Résidence Palace, 26 et 27 mars 2002

Organisé par : Internet & Society

Participation : Anne Degouis (le 26/3/02), Claude Calmant (le 27/3/02)

Thème : "Les ateliers de la Porte Ouest : une plus grande convivialité urbaine, pour et avec les habitants"

Lieu et dates : Monceau/Sambre, le 19 avril 2002

Organisé par : J. Van Gompel, Ville de Charleroi

Participation : Claude Calmant

Thème : "Les nouvelles technologies au service de la gestion communale"

Lieu et dates : Namur, le 3 mai 2002

Organisé par : Union des Villes et Communes de Wallonie asbl

Participation : Claude Calmant

Thème : "Repenser les services publics : L'administration face aux nouveaux impératifs de gouvernance – Enjeux et perspectives"

Lieu et dates : Bruxelles, le 7 mai 2002

Organisé par : Ateliers du Progrès

Participation : Ann Lenaerts, Anne Degouis

Thème : "3^e Assises Wallonnes du développement local – Prospective territoriale et Gouvernance locale"

Lieu et dates : Minerve – Point Centre à Charleroi (Gosselies), les 27 et 28 novembre 2002

Organisé par : IGEAT – ULB-Charleroi

Participation : Claude Calmant

2. COMMUNICATIONS A DES COLLOQUES

Thème : "Les ateliers de la Porte Ouest : une plus grande convivialité urbaine, pour et avec les habitants", « Comment proposer un cadre théorique aux expériences exposées ? »,

Lieu et dates : Monceau/Sambre, 19 avril 2002

Organisé par : J. Van Gompel, Ville de Charleroi

Participation : Alain Schoon en tant qu'intervenant

Thème : Formations des mandataires « Gestion par la qualité : quelle place pour l'amélioration dans ma commune ? »

Lieu et dates : juin 2002 (5 journées : 11/06/02 à Mons, 13/06/02 à Namur, 20/06/02 à Libramont, 25/06/02 à Wavre et 27/06/02 à Beaufays-Chaufontaine).

Organisé par : par l'Union des Villes et Communes de Wallonie et en collaboration avec l'Inemap

Participation : Michel Cornélis, en tant qu'expert

Thème : Formations des mandataires « Gestion par la qualité : quelle place pour l'amélioration dans ma commune ? »

Lieu et dates : juin 2002 (5 journées : 11/06/02 à Mons, 13/06/02 à Namur, 20/06/02 à Libramont, 25/06/02 à Wavre et 27/06/02 à Beaufays-Chaufontaine).

Organisé par : par l'Union des Villes et Communes de Wallonie et en collaboration avec l'Inemap

Participation : Alain Eraly, en tant qu'expert

Thème : Formations des mandataires « Le développement local : comment et pour qui ? »

Lieu et dates : octobre 2002 (5 journées : 8/10/02 à Bastogne, 9/10/02 à Wavre, 10/10/02 à Mons (Cuesmes), 15/10/02 à Namur et 14/10/02 à Esneux (Tilff).

Organisé par : par l'Union des Villes et Communes de Wallonie et en collaboration avec l'Inemap

Participation : Alain Schoon, en tant qu'expert

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

Jacques NAGELS	Président fondateur de l'INEMAP, Professeur émérite, ULB
Alain ERALY	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 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-ULB (Institut de Gestion de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire). Elles ont comme objectifs :

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

1.1. CREATION, OBJECTIF ET PUBLIC-CIBLE

Le D.E.S de 360 heures d'enseignements et la formation courte de 112 heures d'enseignements en développement local ont vu le jour en 1998.

Si le D.E.S a continué pendant deux années de suite suivant la même formule, la formation courte a, quant à elle, évolué au cours des deux années suivantes, passant de 112 heures à 132 heures d'enseignements.

En 2001, la formation courte a été intégrée dans le D.E.S. pour ne plus former qu'une seule formation avec la possibilité, soit de suivre un D.E.S., soit de suivre une formation courte de 166 heures d'enseignements.

Ces formations ont été organisées avec les subventions du Ministre des Affaires intérieures et de la Fonction publique et du Ministre du Budget et des Finances de l'Emploi et de la Formation.

En 2002, seul le D.E.S de 300 heures d'enseignements a pu être organisé, avec l'appui financier de l'ULB.

Nous avons organisé cinq depuis 1998 D.E.S et trois formations courtes.

1.2. ORGANISATION DES FORMATIONS

Le programme (360heures) dispensé durant l'année académique 2001-2002 prévoient la possibilité d'intégrer deux types de formation :

- DES (360heures) : études accessibles aux titulaires d'une licence universitaire et aux agents de niveau 1 (acteurs de développement local)
- Une formation courte (166h) accessible à tout acteur de développement local de la Région wallonne.

1.2.1. Le D.E.S.

L'année académique du DES (360 heures) a été 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.

1.2.2. La formation courte

La formation courte se compose de 166 heures de cours. Elle comprend : le tronc commun (102 heures), deux modules obligatoires (création de projet –28heures- et démarche de programmation –12heures-) et deux modules de 12 heures au choix.

Le D.E.S. octroie un diplôme universitaire de 3^e cycle tandis que la formation courte délivre un certificat.

1.3. PROGRAMME DES FORMATIONS

1.3.1. TRONC COMMUN (104 heures) d'octobre à décembre 2001

- Introduction (20h) –J. Nagels, INEMAP
- Environnement et aménagement du territoire (18h) – M.-F. Godart et Ch. Vandermotten, IGEAT
- Economie (24h) – H. Capron, INEMAP
- Aspects socio-culturels (18h) – Cl. Billen, IGEAT
- Gouvernance locale, démarche partenariale (24h) - D. Decoster, IGEAT

1.3.2. 19 MODULES (256 heures) de janvier 2002 à juin 2002

- Module 1 : Sociologie urbaine (12h) – Fr. Noël, INEMAP
 - Module 2 : Fonds structurels (24h) – H. Capron, INEMAP
 - Module 3 : Communication (12h) – A. Eraly, INEMAP
 - Module 4 : Négociation (12h) – A. Eraly, INEMAP
 - Module 5 : Gestion du temps (12h) – A. Eraly, INEMAP
 - Module 6 : Systèmes décisionnels en milieu communal (12h) – J. Nagels, INEMAP
 - Module 7 : Outils de l'aménagement du territoire (12h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
 - Module 8 : Outils de gestion de l'environnement (12h) – M.-F. Godart, IGEAT
 - Module 9 : Tourisme (12h) – J.-M. Decroly, IGEAT
 - Module 10 : Commerce (12h) – J.-P. Grimmeau, IGEAT
 - Module 11 : Développement local en milieu rural (12h) - M. Deconink, IGEAT
 - Module 12 : Mobilité et développement local (12h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
 - Module 13 : Les SIG et le développement local (12h) – E. Wolff, IGEAT
 - Module 14 : Politique de l'emploi (12h) – P. Desmarez, IGEAT
 - Module 15 : Politique de l'emploi (12h) – D. Decoster, IGEAT
 - Module 16 ; Comptabilité communale et financement des pouvoirs locaux (12h) – F. Khrouz, INEMAP
 - Module 17 : Démarche de programmation stratégique (12h) – D. Decoster, IGEAT
 - Module 18 : Processus d'évaluation et d'auto-évaluation (12h) – H. Capron, INEMAP
 - Module 19 : Création de projets et marketing territorial (28h) – H. Capron, INEMAP
- Les étudiants de la formation courte doivent obligatoirement suivre les modules 17 et 19.

1.4. ACTIVITES REALISEES EN 2002

- Module 1 : Sociologie urbaine (12h) – Fr. Noël, INEMAP
- Module 2 : Fonds structurels (24h) – H. Capron, INEMAP
- Module 3 : Communication (12h) – A. Eraly, INEMAP
- Module 4 : Négociation (12h) – A. Eraly, INEMAP
- Module 5 : Gestion du temps (12h) – A. Eraly, INEMAP
- Module 7 : Outils de l'aménagement du territoire (12h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
- Module 8 : Outils de gestion de l'environnement (12h) – M.-F. Godart, IGEAT
- Module 9 : Tourisme (12h) – J.-M. Decroly, IGEAT
- Module 10 : Commerce (12h) – J.-P. Grimmeau, IGEAT
- Module 11 : Développement local en milieu rural (12h) - M. Deconink, IGEAT
- Module 12 : Mobilité et développement local (12h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
- Module 13 : Les SIG et le développement local (12h) – E. Wolff, IGEAT
- Module 14 : Politique de l'emploi (12h) – P. Desmarez, IGEAT
- Module 15 : Politique de l'emploi (12h) – D. Decoster, IGEAT
- Module 16 ; Comptabilité communale et financement des pouvoirs locaux (12h) – F. Khrouz, INEMAP
- Module 17 : Démarche de programmation stratégique (12h) – D. Decoster, IGEAT
- Module 18 : Processus d'évaluation et d'auto-évaluation (12h) – H. Capron, INEMAP
- Module 19 : Création de projets et marketing territorial (28h) – H. Capron, INEMAP

Volume total des enseignements en 2002 : 124 heures dispensées par l'INEMAP

1.5. PARTICIPANTS

29 participants inscrits dont :

- 6 ont présenté leur mémoire et ont été diplômés
- 2 ont obtenu leur certificat (formation courte)
- 12 ont été admis à poursuivre
- 7 ont été ajournés

1.6. CONVENTIONS

Source de financement : le Ministère des Affaires intérieures et de la Fonction publique et le Ministère de l'Emploi et de la Formation

- Durée de la convention : du 01/09/2001 au 31/10/2002
- Référence : Visa PLCTL/ADL/ABS/CGR/smr/form.dév.local2001/2002.notif

1.7. RAPPORTS D'ACTIVITES ET D'EVALUATION

Claude Calmant, Bernard De Myttenaere, Anne Degouis,
Rapport final d'activités et d'évaluation du D.E.S. en développement local (2000-2001),
INEMAP-IGEAT, présenté en Comité d'accompagnement le 5 décembre 2002.

1.8. 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. D.E.S. EN DEVELOPPEMENT LOCAL 2002-2003

2.1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE

Les conventions, obtenues depuis 1998 auprès du Ministère des Affaires intérieures et de la Fonction publique ainsi que du Ministère de l'Emploi et de la Formation, prévoyaient une subsidiation pour le D.E.S. dans la perspective de sa reconnaissance ainsi que de son financement par la Communauté française.

Les conditions requises par la Communauté française ainsi que les nouvelles orientations de l'enseignement supérieur (Déclaration de Bologne) ne permettant pas actuellement le financement par la Communauté française, une demande de subvention a été introduite auprès du Rectorat de l'ULB. Celle-ci nous a été accordée, « une seule et unique fois, pour l'année 2002-2003 »².

Le montant octroyé ne prend en considération que l'enseignement de troisième cycle (D.E.S.) et non plus la formation courte.

Les cours du D.E.S. sont dispensés aux titulaires d'une licence universitaire et sont sanctionnés par un diplôme.

2.2. ORGANISATION DE LA FORMATION

L'année académique du D.E.S. (298 heures de cours complétées par un travail pratique et un mémoire) est divisée en deux périodes :

- D'octobre 2002 à décembre 2002, la formation comporte un tronc commun de 87 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.

² Courrier du Recteur, Monsieur Pierre de Maret, daté du 5 juillet 2002 avec les références 02/1755 PdM/MV.

- De janvier 2003 à avril 2003, la formation s’articule sur 12 modules regroupant un total de 114 heures. Les cours dispensés au sein de ces modules ont une vocation plus méthodologique et pratique.
- 32 heures sont consacrées à des visites de terrain.
- 65 heures sont consacrées à la réalisation d’un projet, elles comprennent cinq modules alliant aspects conceptuels et préparation du travail pratique.

2.3. PROGRAMME DES FORMATIONS

2.3.1. TRONC COMMUN (84 heures) d’octobre à décembre 2002

- Introduction (12h) – J. Nagels, INEMAP
- Environnement et aménagement du territoire (15h) – M.-F. Godart et Ch. Vandermotten, IGEAT
- Economie (21h) – H. Capron, INEMAP
- Socio-culturel (15h) – Cl. Billen, IGEAT
- Gouvernance locale, démarche partenariale (24h) - D. Decoster, IGEAT

2.3.2. 17 MODULES (114 heures) de janvier 2003 à juin 2003

- Module 1 : Sociologie urbaine (9h) – Fr. Noël, INEMAP
- Module 2 : Mobilité et développement local (9h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
- Module 3 : Politique du logement (9h) – D. Decoster, IGEAT
- Module 4 : Politique de l’emploi (9h) – P. Desmarez, IGEAT
- Module 5 : Commerce (9h) – J.-P. Grimmeau, IGEAT
- Module 6 : Outils de l’aménagement du territoire (9h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
- Module 7 : Les SIG et le développement local (6h) – E. Wolff, IGEAT
- Module 8 : Tourisme (9h) – J.-M. Decroly, IGEAT
- Module 9 : Développement local en milieu rural (9h) - M. Deconinck, IGEAT
- Module 10 : Outils de gestion de l’environnement (9h) – M.-F. Godart, IGEAT
- Module 11 : Systèmes décisionnels en milieu communal (9h) – A. Eraly, INEMAP
- Module 12 : Financement des pouvoirs locaux (6h) – O. Dubois, IGEAT
- Module 13 : Fonds structurels (9h) – H. Capron, INEMAP
- Module 14 : Démarche de programmation stratégique (4h) – D. Decoster, IGEAT
- Module 15 : Processus d’évaluation et d’auto-évaluation (16h) – H. Capron, INEMAP

- Module 16 : Création de projets (24h) – H. Capron, INEMAP
- Module 17 : Négociation et techniques de présentation (12h) – A. Eraly, INEMAP
- Visite de terrain (32h) - IGEAT
- Préparation du travail pratique – Création de projet (65h)

2.4. ACTIVITES REALISEES EN 2002

Tronc commun

- Introduction (12h) – J. Nagels, INEMAP
- Environnement et aménagement du territoire (15h) – M.-F. Godart et Ch. Vandermotten, IGEAT
- Economie (21h) – H. Capron, INEMAP
- Socio-culturel (15h) – Cl. Billen, IGEAT
- Gouvernance locale, démarche partenariale (24h) - D. Decoster, IGEAT

Module

- Module 1 : Sociologie urbaine (9h) – Fr. Noël, INEMAP

Volume total des enseignements en 2002 : 42 heures dispensées par l'INEMAP

2.5. PARTICIPANTS

31 participants inscrits dont :

- 19 nouveaux inscrits
- 12 mémorants

2.6. CONVENTIONS

Source de financement : Université Libre de Bruxelles

- Durée de la convention : du 15/10/2002 au 15/10/2003

2.7. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP

Direction scientifique et administrative : Prof. Alain Eraly

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique : Claude Calmant

Secrétariat : Rosanna Chiocci

TROISIEME PARTIE

BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC – COMMUNAUTE WALLONIE-BRUXELLES

en collaboration avec

le Département des Sciences Economiques, l'Institut d'Administration et de Gestion et la Faculté des Sciences Economiques, sociales et politiques, Université Catholique de Louvain, la Faculté de Droit et la Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales, Université de Liège, la Faculté Warocqué des Sciences économiques, Université de Mons-Hainaut, l'Ecole de Commerce Solvay et le Centre d'Etudes et de Formation en Finances publiques, INEMAP, Université Libre de Bruxelles, l'Institut d'Informatique, la Faculté de Droit et le CITA, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur, les Facultés Universitaires Saint-Louis de Bruxelles et le Département des Sciences Politiques, Facultés Universitaires Catholiques de Mons
ainsi que l'ICHEC de Bruxelles, l'HEC de Liège, l'Institut Cooremans - Haute Ecole Francisco Ferrer de Bruxelles

1. CREATION, OBJECTIF ET PUBLIC-CIBLE

Lancé en novembre 2002 à l'initiative du Ministre de la Fonction publique, Rudy Demotte, le programme vise à assurer la mise en œuvre du Brevet de Management public prévu par le Gouvernement de la Communauté Wallonie-Bruxelles. En particulier, il propose à tous les candidats à l'attribution d'un mandat dans le cadre du Ministère de la Communauté Française et de certains Organismes d'Intérêt Public qui en dépendent, d'organiser la nécessaire mise à niveau en management public que suppose l'exercice de cette fonction.

La formation se conçoit comme un ensemble diversifié et cohérent, concentré sur deux années de cours, à horaire décalé, complété par la réalisation d'une mission de consultance et d'un « mémoire-projet » et reposant sur un modèle pédagogique spécifique destiné tant aux candidats qui exercent déjà une fonction dans le Ministère qu'aux candidats extérieurs, mais qui, tous, seront appelés à assurer des fonctions stratégiques dans les nécessaires processus d'adaptation et de changement de la fonction publique communautaire.

Le programme rencontre les préoccupations suivantes :

- mobiliser les ressources individuelles et collectives dans la perspective d'une **approche globale** liée à la fois aux **missions fonctionnelles et organisationnelles** des services ;
- optimiser les **performances de gestion** en développant les **capacités d'initiative** et les moyens d'assumer des **responsabilités décentralisées** tout en améliorant **l'intégration** de l'ensemble des entités administratives dans la structure du MCF ;
- organiser l'intégration des **aspects transversaux** de la gestion des attributions et des activités de support ainsi que **les interactions de l'administration avec l'environnement extérieur** ;
- améliorer l'**adéquation et la qualité des propositions** soumises au Gouvernement ainsi que l'**efficacité des services rendus**, par l'utilisation d'outils d'analyse et de pilotage stratégique et par le truchement de moyens performants de contrôle et d'évaluation ;
- sensibiliser aux méthodes de **communication publique** pour améliorer la valorisation des initiatives menées, leur visibilité et la rapidité d'accès des utilisateurs aux informations utiles ;
- développer les capacités de gestion des ressources humaines dans la **double perspective** de l'accomplissement des missions de service public et de l'épanouissement des agents **dans leur travail**.

Le programme de formation donnant lieu au Brevet de Management public est accessible :

- Aux agents statutaires relevant du rôle linguistique français des services de l'Etat fédéral, des services des Gouvernements de Communauté et de Région, des Collèges de la Commission Communautaire française, ainsi qu'aux agents des personnes morales de droit public qui en dépendent, et titulaires d'un grade équivalent au moins au grade de rang 10.
- A toute personne titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur de niveau universitaire ou d'un diplôme de l'enseignement supérieur non universitaire de type long ou de type court et pouvant se prévaloir d'une expérience professionnelle d'au moins trois ans.

Le Brevet de Management public est interuniversitaire. Les enseignements sont placés sous la responsabilité académique de professeurs issus des différentes institutions universitaires de la Communauté Wallonie-Bruxelles, en fonction des expertises spécifiques des départements concernés :

- Université Libre de Bruxelles (ULB)
- Université de Liège (ULg)
- Université Catholique de Louvain (UCL)
- Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix – Namur (FUNDP)
- Université de Mons-Hainaut (UMH)
- Facultés Universitaires Saint-Louis (FUSL)
- Facultés Universitaires Catholiques de Mons (FUCAM).

Placée sous la responsabilité d'un corps académique interuniversitaire, l'équipe pédagogique se compose d'enseignants universitaires dans les différentes disciplines du management public, mais aussi d'experts de hautes écoles ainsi que de responsables issus du secteur public susceptibles d'apporter expérience et savoir-faire.

2. ORGANISATION DE LA FORMATION

La formation s'étend sur **deux années d'enseignements**, avec un volume de **285 heures** de cours. Le programme comprend en outre la réalisation d'une mission de consultance qui donnera lieu à la rédaction d'un **mémoire**, l'ensemble équivalant à **60 heures** d'enseignements complémentaires.

Compte tenu du nombre important de candidats qui ont introduit un dossier pour participer à la formation – soit un total de 274 candidats – l’Inemap a ouvert en novembre 2002 deux cycles d’enseignements parallèles accueillant respectivement 35 et 38 participants sélectionnés.

Responsables académiques du programme

- *Pour la coordination de l’ensemble du programme*

INEMAP, Ecole de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles,

Alain ERALY, Président-Directeur

Ann LENAERTS, Secrétaire général

Un **coordonnateur scientifique et pédagogique** est chargé d’encadrer étroitement l’ensemble de la formation. Tout au long du programme, il évalue et adapte les objectifs et les contenus, veille à la cohérence des interventions, et offrira un soutien pédagogique individualisé à chaque participant afin de favoriser les démarches d’appropriation personnelle et collective. Il constitue l’interface entre le corps enseignant et les participants.

- *Pour la Direction académique interuniversitaire du programme*

Comité directeur interuniversitaire du Brevet de management public :

Alain ERALY (ULB), Michel HERBIET (ULg), Roger DEFRAITEUR (UMH), Christian de VISSCHER (UCL), Claire LOBET-MARIS (FUNDP), Marie-Françoise RIGAUX (FUSL), Alain SCHOON (FUCAM)

- *Pour le contenu des enseignements, **Responsables académiques** :*

- Prof. Luc BAUWENS, CORE, Département des Sciences Economiques, Université Catholique de Louvain
- Prof. Jean BEAUFAYS, Service de Politologie générale et régionale, Faculté de Droit, Université de Liège
- Prof. Pierre de SAINT-GEORGES, Faculté des Sciences Economiques, sociales et politiques, Université Catholique de Louvain
- Prof. Roger DEFRAITEUR, Faculté Warocqué des Sciences économiques, Université de Mons-Hainaut
- Prof. Alain ERALY, Ecole de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles
- Prof. Jean-Luc HAINAUT, Institut d’Informatique, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, Namur

- Prof. Michel HERBIET, Service de Droit public et administratif, Faculté de Droit, Université de Liège
- Prof. Faska KHROUZ, Centre d'Etudes et de Formation en Finances publiques, INEMAP, Université Libre de Bruxelles
- Prof. Olgierd KUTY, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales, Université de Liège
- Prof. Evelyne LEONARD, Institut d'Administration et de Gestion, Université Catholique de Louvain
- Prof. Claire LOBET-MARIS, CITA, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix – Namur
- Prof. François PICHAULT, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales, Université de Liège
- Prof. Yves POULLET, Faculté de Droit, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix – Namur
- Prof. Marie-Françoise RIGAUX, Facultés Universitaires Saint-Louis, Bruxelles
- Prof. Alain SCHOON, Département des Sciences Politiques – Facultés Universitaires Catholiques de Mons

L'ensemble des Responsables académiques s'institue en **Jury** lors des sessions d'examens.

- *Sont associés dans le programme les experts suivants :*
 - Fernand FLABAT, Institut Cooremans, Haute Ecole Francisco Ferrer, Bruxelles
 - Michel HERMANS, HEC-Liège
 - Jean-Jacques LEGRAND, Institut Cooremans, Haute Ecole Francisco Ferrer, Bruxelles

La structure du programme propose les **sept phases** suivantes :

1. PHASE 1 : ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET MANAGEMENT PUBLIC (20 heures)

Responsables académiques : Prof. O. KUTY (ULg)

Prof. A. ERALY (ULB)

La première phase introductive du programme vise à sensibiliser les participants à la démarche d'ensemble du management public dans l'organisation administrative.

2. PHASE 2 : COMPETENCES D'APPLICATION

Au cours d'une deuxième phase structurée en plusieurs petits modules d'enseignements, les participants sont formés au savoir et savoir-faire nécessaires pour mettre en œuvre le processus d'adaptation et de modernisation de la fonction publique communautaire.

Module 1 : Fédéralisme de coopération : Europe, Communautés, Régions, Pouvoirs locaux (23 heures)

Responsables académiques : Prof. J. BEAUFAYS (ULg)
Prof. R. DEFRAITEUR (UMH)

Module 2 : Actualité du droit public et modalités de gestion administrative (27 heures)

Responsables académiques : Prof. M. HERBIET (ULg)
Prof. M.-F. RIGAUX (FUSL)

Module 3 : Comptabilité publique et analyse financière (20 heures)

Responsables académiques : Prof. F. KHROUZ (ULB)
Prof. R. DEFRAITEUR (UMH)

Module 4 : Ressources humaines et diagnostic organisationnel (20 heures)

Responsables académiques : Prof. A. ERALY (ULB)
Prof. E. LEONARD (UCL)

Module 5 : Systèmes intégrés de traitement de l'Information et de gestion de bases de données (25 heures)

Responsables académiques : Prof. L. BAUWENS (UCL)
Prof. J.-L. HAINAUT (FUNDP)

Module 6 : Développement de l'e-gouvernement (20 heures)

Responsables académiques : Prof. C. LOBET-MARIS (FUNDP)
Prof. Y. POULLET (FUNDP)

3. PHASE 3 : LEADERSHIP ET MANAGEMENT DES EQUIPES (20 heures en formule résidentielle)

Responsables académiques : Prof. A. ERALY (ULB)
Prof. E. LEONARD (UCL)

L'objectif de la troisième phase est de sensibiliser les participants aux évolutions des fonctions dirigeantes dans l'administration et de développer les compétences comportementales du leadership.

4. PHASE 4 : PILOTAGE STRATEGIQUE

La quatrième phase du programme vise à assimiler la démarche de la gestion stratégique tant interne qu'externe permettant d'organiser et de piloter de façon efficiente l'ensemble des actions dans les services, en réponse aux orientations politiques fixées.

Module 1 : Les nouveaux modes d'action publique (10 heures)

Responsables académiques : Prof. A. ERALY (ULB)

Prof. R. DEFRAITEUR (UMH)

Module 2 : Le pilotage externe de l'action publique communautaire (20 heures)

Responsables académiques : Prof. P. de SAINT-GEORGES (UCL)

Prof. A. SCHOON (FUCAM)

Module 3 : Le pilotage interne de l'action publique communautaire (45 heures)

Responsables académiques : Prof. A. ERALY (ULB)

Prof. O. KUTY (Ulg)

5. PHASE 5 : GESTION DU CHANGEMENT (15 heures)

Responsables académiques : Prof. A. ERALY (ULB)

Prof. F. PICHAULT (ULg)

Dans le prolongement de ce qui précède, les participants seront confrontés à la dynamique du changement organisationnel. La cinquième phase a pour objectif de développer les aptitudes à gérer le changement et à introduire l'innovation.

6. PHASE 6 : ETUDES DE CAS (20 heures)

Responsables académiques : Deux responsables académiques encadrent chacun des cas traités

La sixième phase porte sur l'application à des cas réels de l'ensemble des compétences acquises au cours des phases antérieures. Cette étude doit permettre d'affiner l'expertise professionnelle des participants en mettant en perspective des pratiques de gestion dans les divers domaines du management public abordés dans le programme.

7. PHASE 7 : MISSION DE CONSULTANCE ET MEMOIRE – PROJET (60 heures)

Responsables académiques : Deux ou trois responsables académiques encadrent chaque mission de consultance

La réalisation d'une mission de consultance est l'aboutissement du processus d'apprentissage en permettant aux candidats au Brevet de mettre en pratique les acquis des phases précédentes. La mission donne lieu à la soutenance d'un mémoire.

3. LES MODALITES D'ORGANISATION

- Les cours ont lieu en horaire décalé, au rythme de 10 heures par semaine :
 - le mardi de 18 heures à 21 heures
 - le samedi de 9 heures à 13 heuresUn week-end résidentiel complète le programme.

- Les enseignements du premier cycle de formation ont débuté le **3 décembre 2002** pour se clôturer en mai 2004 (Phase 1 à 6 du programme). La mission de consultance et le mémoire-projet (phase 7) s'étendront de mai 2004 à fin 2004.

Les enseignements du deuxième cycle de formation débutent le **28 janvier 2003** pour se clôturer en juin 2004 (Phase 1 à 6 du programme). La mission de consultance et le mémoire-projet (phase 7) s'étendront à partir de septembre 2004.

- La formation se tient pour l'essentiel dans les locaux du Ministère de la Communauté française, Boulevard Léopold II, 44 à 1080 Bruxelles.

4. ACTIVITES REALISEES EN 2002 – CYCLE N°1

- Phase 1 : Organisation administrative et management public
Volume total des enseignements en 2002 : 20 heures

5. PARTICIPANTS

Cycle 1 : **35 participants**

Cycle 2 : **38 participants**

6. CONVENTIONS

Source de financement : Ministère de la Fonction publique – Communauté française de Belgique

- Durée de la convention : du 01/09/2002 au 31/12/2004
- Référence : A.B.01.0121-D.O.11

7. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP

Direction scientifique et administrative : Prof. Alain Eraly

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique : Anne Degouis

Secrétariat : Valérie Claras

QUATRIEME PARTIE
MAÎTRISE EN MANAGEMENT DES
INSTITUTIONS DE SOINS ET DE SANTE

en collaboration avec la Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques, l'Ecole de Commerce Solvay, l'Inemap (Institut Européen de Management Public) – ULB-Charleroi 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 pour se clôturer 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
- L'INEMAP (Institut Européen de Management Public), ULB-Charleroi, Ecole de Commerce Solvay

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

EfficiencE 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 2002

Législation de la santé (15 heures)

Resp. acad. : Alain DUGAUQUIER et Jean BOURTEMBOURG

Comptabilité, contrôle de gestion et financement de la santé (49 heures)

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

Stratégie et marketing (15 heures)

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

Efficienc e 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

Volume d'enseignements en 2002 : 160 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.

7. 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

CINQUIEME PARTIE
FORMATIONS DIVERSES

I. JOURNEES DE FORMATION SUR LE FONCTIONNEMENT DE CERTAINES INTERCOMMUNALES BRUXELLOISES

1. Création, objectifs et public-cible

La présente convention a eu pour objet la mise en œuvre en Région bruxelloise d'un programme de formation relatif au fonctionnement de certaines intercommunales bruxelloises, destiné aux membres des exécutifs de ces intercommunales.

Le Parti Ecolo – Régionale de Bruxelles a été associé à la définition des thèmes abordés dans les différentes journées.

Dans le cadre de cette convention, la **mission de l'Inemap** consistait à :

- organiser le programme, les enseignements et les horaires ;
- constituer les supports didactiques ;
- organiser et assurer le suivi pédagogique des participants ;
- assurer la coordination sur les plans organisationnel et pédagogique ;
- effectuer l'évaluation de la formation en fin de programme.

2. Programme de la formation

Module 1 : Les intercommunales de la Région de Bruxelles-Capitale
Prof. M. Herbiet, Faculté de Droit, Ledarel, ULg

Module 2 : Les outils d'aide à la décision pour une stratégie d'actions publiques
M. Cornélis, Vice-Président de la Société Publique de Gestion de l'Eau, Maître en Management public, Vice-Président de l'Inemap et Chargé de conférences à l'Ecole de Commerce Solvay, ULB

Module 3 : Négociation
F. Van den Haute, Consultant Directeur, Skills for people & communication

3. Activités réalisées en 2002

Module 1 réalisé le 18 septembre 2002

Module 2 réalisé le 18 octobre 2002

Module 3 réalisé les 22 et 29 novembre 2002

Volume d'enseignements en 2002 : 24 heures.

4. Participants

11 mandataires des exécutifs des intercommunales.

5. Convention

Convention établie avec le Parti Ecolo – Régionale de Bruxelles.

- Durée de la convention : du 01/10/2002 au 31/12/2002

6. Encadrement du programme

Direction scientifique et administrative : Prof. Jacques Nagels

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique : Anne Degouis

Secrétariat : Rosanna Chiocci

II. FORMATION SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL COMMUNAL DE LA VILLE DE TOURNAI

1. Création, objectifs et public-cible

Il s'agit d'une formation courte et ponctuelle, de trois demi-journées de trois heures chacune, destinée aux membres de la Ville de Tournai. Cette formation a rencontré les objectifs suivants :

- offrir une compréhension globale de la motivation au travail ;
- cerner les éléments du contexte de travail qui réduisent sensiblement le potentiel de motivation;
- dégager des leviers d'actions concrets.

La formation s'intégrait dans le cadre de la mise en place au sein de la commune d'un groupe de réflexion dont l'objectif était de dégager des plans d'action favorisant l'installation d'un contexte motivant pour ses agents.

2. Activités réalisées en 2002

Une journée de formation de **3 heures** réalisée à Tournai le 21/11/02.

3. Participants

13 membres du personnel de la Ville de Tournai.

4. Convention

Convention établie avec la Ville de Tournai.

- Durée de la convention : du 01/11/2002 au 28/02/2003.

5. Encadrement du programme

Direction scientifique et administrative : Prof. Alain Eraly
Formateur : Michel Verstraeten
Coordination pédagogique : Claude Calmant
Secrétariat : Rosanna Chiocci

III. FORMATION POUR LES CADRES DIRIGEANTS DE L'ONE

1. Création, objectifs et public-cible

La formation a poursuivi les objectifs généraux suivants :

- développer les capacités d'analyse et de prise de décision du personnel.
- contribuer à clarifier les missions de l'institution.
- mettre en place un système de reporting à tous les niveaux de décision.
- favoriser l'implantation d'une véritable gestion des ressources humaines.
- améliorer l'image de marque de l'institution.
- certification : contrôle régulier des performances par un organisme spécialisé.

La méthodologie s'est appuyée sur l'exposé des concepts de base, l'examen de cas pratiques issus du secteur public et la recherche de solutions à des problèmes concrets mis en évidence par l'analyse institutionnelle de l'ONE.

2. Programme du cycle

Module 1 : Le management public, une démarche de changement

A. Lenaerts, Secrétaire général de l'Inemap, chargée de conférences à l'ULB

Module 2 : Des outils d'aide à la décision : les tableaux de bord

M. Cornélis, Vice-Président de la Société Publique de Gestion de l'Eau, Maître en Management public, Vice-Président de l'Inemap et Chargé de conférences à l'Ecole de Commerce Solvay, ULB

3. Activités réalisées en 2002

Module 1 réalisé les 27 novembre et 3 décembre 2002

Module 2 réalisé les 6 et 13 décembre 2002

Volume d'enseignements en 2002 : 28 heures.

4. Participants

24 cadres dirigeants de l'ONE.

5. Convention

Convention établie avec l'Office national pour l'enfance.

- Durée de la convention : du 01/11/2002 au 31/12/2003

6. Rapports d'activités et d'évaluation

Lenaerts A.

Synthèse en mars 2003

7. Encadrement du programme

Direction scientifique et administrative : Prof. Jacques Nagels

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique :

Claude Calmant

Secrétariat :

Rosanna Chiocci



Président fondateur	Prof. Jacques NAGELS
Président-directeur :	Prof. Alain ERALY
Vice-Président :	Michel CORNELIS
Secrétaire général :	Ann LENAERTS

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

Coordination : Anne DEGOUIS et Claude CALMANT
Secrétariat : Rosanna CHIOCCI

FORMATIONS EN DEVELOPPEMENT LOCAL

Pour l'INEMAP :
Coordination : Claude CALMANT
Secrétariat : Rosanna CHIOCCI

BREVET EN MANAGEMENT PUBLIC

Coordination : Anne DEGOUIS
Secrétariat : Valérie CLARAS

MAITRISE EN MANAGEMENT DES INSTITUTIONS DE SOINS ET DE SANTE

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

FORMATION DIVERSES

Coordination : Anne DEGOUIS, Claude CALMANT
Secrétariat : Rosanna CHIOCCI

SIXIEME PARTIE
TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	2
PREMIERE PARTIE : FORMATIONS ET MISSIONS D'EXPERTISE EN MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX	5
I. LES FORMATIONS	6
1. <i>Cycle long de 300 heures en management des Pouvoirs locaux</i>	8
1.1. Cycle long de 300 heures – 2000-2001 : deuxième année.....	8
1.1.1. Création, objectifs et public-cible	8
1.1.2. Partenariats institutionnels	8
1.1.3. Programme du cycle	9
1.1.4. Activités réalisées en 2002.....	9
1.1.5. Participants	10
1.1.6. Convention.....	10
1.1.7. Rapports d'activités et d'évaluation.....	10
1.1.8. Encadrement du programme	10
2. <i>Proposition de programme interuniversitaire de formation destiné aux agents du niveau A des Pouvoirs locaux de la Région wallonne</i>	11
II. MISSIONS D'EXPERTISE, DE CONSULTANCE ET D'ACCOMPAGNEMENT.....	13
1. <i>Charleroi Porte-Ouest : rationalisation des interventions par la mise en œuvre de tableaux de bord</i>	13
1.1. Objectif de la mission.....	13
1.2. Contenu et méthodologie des activités réalisées en 2002/14	16
1.3. Calendrier.....	16
1.4. Expert.....	16
1.5. Convention	17
1.6. Encadrement du programme pour l'Inemap.....	17
2. <i>Tableaux de bord communaux</i>	17
2.1. Contexte de l'Étude.....	17
2.2. Mission de recherche.....	18
2.3. Contenu et méthodologie	18
2.4. Durée de la mission.....	18
2.5. Expert pour l'Inemap	19
2.6. Convention.....	19
2.7. Rapport.....	19
2.7. Encadrement du programme pour l'Inemap.....	19
III. COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE	20
1. <i>Participations à des colloques</i>	20
2. <i>Communications à des colloques</i>	21
IV. BUREAU DIRECTEUR DE L'INEMAP POUR LE MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX	23
DEUXIEME PARTIE : FORMATIONS EN DEVELOPPEMENT LOCAL.....	24
LES FORMATIONS.....	25
1. <i>Formations en développement local 2001-2002 (360h ou 168h)</i>	25
1.1. Création, objectif et public-cible	25
1.2. Organisation des formations.....	26
1.3. Programme des formations.....	27
1.4. Activités réalisées en 2002	28
1.5. Participants.....	29
1.6. Conventions	29
1.7. Rapports d'activités et d'évaluation	29
1.8. Encadrement du programme pour l'Inemap.....	29
2. <i>D.E.S. en développement local 2002-2003</i>	30
2.1. Création, objectifs et public-cible	30
2.2. Organisation de la formation.....	30
2.3. Programme des formations.....	31
2.4. Activités réalisées en 2002.....	32
2.5. Participants.....	32
2.6. Conventions	32
2.7. Encadrement du programme pour l'Inemap.....	33

TROISIEME PARTIE : BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC – COMMUNAUTE WALLONIE- BRUXELLES	34
1. <i>Création, objectif et public-cible</i>	35
2. <i>Organisation de la formation</i>	36
Responsables académiques du programme.....	37
3. <i>Les modalités d'organisation</i>	41
4. <i>Activités réalisées en 2002 – Cycle n°1</i>	41
5. <i>Participants</i>	42
6. <i>Conventions</i>	42
7. <i>Encadrement du programme pour l'Inemap</i>	42
QUATRIEME PARTIE : MAITRISE EN MANAGEMENT DES INSTITUTIONS DE SOINS ET DE SANTÉ	43
LA FORMATION	44
<i>Maîtrise en Management des Institutions de Soins et de Santé (MMISS)</i>	44
1. <i>Création, objectifs et public-cible</i>	44
2. <i>Partenariats institutionnels</i>	44
3. <i>Programme du cycle 2001-2002</i>	44
4. <i>Activités réalisées en 2002</i>	46
5. <i>Participants</i>	46
7. <i>Encadrement du programme</i>	47
CINQUIEME PARTIE : FORMATIONS DIVERSES.....	48
I. JOURNEES DE FORMATION SUR LE FONCTIONNEMENT DE CERTAINES INTERCOMMUNALES BRUXELLOISES	49
1. <i>Création, objectifs et public-cible</i>	49
2. <i>Programme de la formation</i>	49
3. <i>Activités réalisées en 2002</i>	50
4. <i>Participants</i>	50
5. <i>Convention</i>	50
6. <i>Encadrement du programme</i>	50
II. FORMATION SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL COMMUNAL DE LA VILLE DE TOURNAI	51
1. <i>Création, objectifs et public-cible</i>	51
2. <i>Activités réalisées en 2002</i>	51
3. <i>Participants</i>	51
4. <i>Convention</i>	51
5. <i>Encadrement du programme</i>	51
III. FORMATION POUR LES CADRES DIRIGEANTS DE L'ONE	52
1. <i>Création, objectifs et public-cible</i>	52
2. <i>Programme du cycle</i>	52
3. <i>Activités réalisées en 2002</i>	52
4. <i>Participants</i>	53
5. <i>Convention</i>	53
6. <i>Rapports d'activités et d'évaluation</i>	53
7. <i>Encadrement du programme</i>	53
SIXIEME PARTIE : TABLE DES MATIERES	55