

Rapport d'activités 2004

Alain ERALY
Président-Directeur

Ann LENAERTS
Secrétaire générale

INTRODUCTION

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

L'INEMAP a pour principale mission de développer des formations de niveau universitaire et des missions d'expertise pour les fonctionnaires et agents des services publics de la Communauté française Wallonie-Bruxelles et de la Région wallonne.

Les formations organisées par l'INEMAP se fondent sur le concept de **management public** qui est ancré dans la pratique universitaire de la Solvay Business School depuis plus de deux décennies. Elles s'inscrivent dans un réseau d'expertise interuniversitaire en Communauté française Wallonie-Bruxelles.

La volonté de changement et d'amélioration des services publics et la promotion de leur qualité président à l'ensemble des programmes développés par l'INEMAP. L'enjeu actuel pour les organismes publics est incontestablement la mobilisation de nouvelles capacités de gestion différant de celles traditionnellement requises dans le secteur public.

La mise en place d'une démarche de planification, l'introduction du concept de performance, l'implémentation du contrôle de gestion ou encore l'application de techniques d'évaluation des politiques publiques participent désormais au processus général de modernisation des administrations et des organismes publics.

Marquée par l'évolution du rôle des fonctionnaires et des agents du service public, la gestion des ressources humaines préside au succès de l'approche globale du management public. La fonction de planification, d'organisation et de contrôle s'enrichit de la nécessité de responsabiliser et d'impliquer les collaborateurs. La prise de décision devient affaire d'équité et les aptitudes à la négociation sont de plus en plus sollicitées.

Les programmes de formation sont tous conçus et organisés sur mesure en réponse à des demandes concrètes. Ils sont élaborés en concertation avec les autorités et responsables des organismes publics ou des administrations. Des cycles longs diplômants proposent des formations pluridisciplinaires et modulaires et préparent les agents du service public à assumer des fonctions de direction ou d'encadrement. D'autre part, des programmes de courte durée visent à actualiser les connaissances et à développer les compétences dans le cadre de séminaires de perfectionnement.

Depuis sa création, l'INEMAP a coordonné près de 11.000 heures d'enseignements formant plus de 7.000 participants, en collaboration avec divers centres ou instituts de l'ULB, des départements des universités de la Communauté française ainsi que des centres universitaires à l'étranger.

Durant l'année civile 2004, les programmes coordonnés par l'INEMAP ou auxquels il a participé ont compté un total de **890 heures** d'enseignements et concerné **302 participants**.

En 2004, l'INEMAP a inauguré un nouveau programme interuniversitaire de formation en management des pouvoirs locaux de type court destiné aux agents de la Province du Brabant wallon.

En 2004, 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 2004**, suivant six axes d'activités qui structurent l'ensemble des réalisations :

1. Les formations et missions d'expertise en management des pouvoirs locaux
2. Le Brevet de management public - Communauté française Wallonie-Bruxelles
3. La Maîtrise en management des Institutions de Santé et de Soins (MMISS)
4. Les formations courtes destinées à divers organismes publics
5. Les activités diverses
6. 10 ans déjà – un tour d'horizon de nos activités

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 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 la Solvay Business School à l'ULB Charleroi



UCL

ULB



I. LES FORMATIONS

1. FORMATIONS INTERUNIVERSITAIRES DESTINEES AUX AGENTS DE NIVEAU A DES POUVOIRS LOCAUX DE LA REGION WALLONNE – 2003-2004 – 2ème ANNEE

Programme conçu par l'INEMAP-ULB et le LEDAREL-ULg, 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.

1.1. NOUVEAU CONCEPT

Dans une perspective de rationalisation optimale des programmes de formation interuniversitaires destinés aux pouvoirs locaux de la Région wallonne, l'INEMAP, en collaboration avec le LEDAREL-ULg, a proposé 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**.

1.2. NOUVELLE STRUCTURE

La nouvelle structure répond aux objectifs du cycle de 112 heures, à ceux du cycle de 300 heures et au principe de formation continuée, en modules capitalisables.

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 (de 26 heures chacun, 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.

1.3. CAPITALISATION

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

La capitalisation individuelle opérée par chaque agent doit 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 années de formation (hors présentation du mémoire) pour la formation complète de 300 heures, prenant cours avec le tronc commun obligatoire initial.

1.4. PUBLIC-CIBLE ET OBJECTIFS

La formation interuniversitaire en management **des pouvoirs locaux** 2003-2004 s'adresse aux agents administratifs et techniques des niveaux A (ou assimilés) et D4 de toutes les communes, les provinces et les intercommunales de la Région wallonne. Elle vise à :

- 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.

1.5. DEUX SITES DE FORMATIONS

Cette formation se donne simultanément sur le Campus de Parentville, ULB – Charleroi, et sur le Campus de l’ULB – Nivelles.

1.6. DUREE

L’ensemble des enseignements s’étend sur une durée de **12 mois** (de mai 2003 à mai 2004) auquel s’ajoute une période de 6 mois pour la réalisation du mémoire par les participants du cycle long (1^{ère} session : 13 décembre 2004 – deuxième session : 23 mars 2005).

1.7. 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 la Solvay Business School à l’ULB-Charleroi.

1.8. LE PROGRAMME DE CES DEUX FORMATIONS

- 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)
Resp. acad. : Prof. Ann LENAERTS, INEMAP, Solvay Business School, ULB-Charleroi
 - Sous-module 2 : Actualité du droit public et administratif (14 heures)
Resp. acad. : Prof. Marc NIHOUL, Faculté de Droit, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur
 - Sous-module 3 : Introduction aux finances locales (12 heures)
Resp. acad. : Prof. Faska KHROUZ, Centre d’Etudes et de Formation en Finances publiques, INEMAP, Solvay Business School, ULB-Charleroi
 - Sous-module 4 : Informatisation de la gestion locale (8 heures)
Resp. acad. : Prof. Pierre DUFOUR, Institut de Mathématique et d’Informatique, Université de Mons-Hainaut

b. Neuf **modules spécialisés** capitalisables de 26 heures chacun :

1. Spécificités du droit appliqué aux pouvoirs locaux
Resp. acad. : Prof. Marc NIHOUL, Faculté de Droit, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur
2. Modernisation et management des pouvoirs locaux
Resp. acad. : Prof. Alain ERALY, INEMAP, Solvay Business School, ULB-Charleroi
3. Finances et comptabilité des pouvoirs locaux
Resp. acad. : Prof. Faska KHROUZ, Centre d'Etudes et de Formation en Finances publiques, INEMAP, Solvay Business School, ULB-Charleroi
4. Gestion de la qualité dans les services publics locaux
Resp. acad. : Prof. Alain ERALY, INEMAP, Solvay Business School, ULB-Charleroi
5. Technologies de l'information et gestion des pouvoirs locaux
Resp. acad. : Prof. Pierre DUFOUR, Institut de Mathématique et d'Informatique, Université de Mons-Hainaut
6. Politiques et outils de l'aménagement du territoire et de l'environnement
Resp. acad. : Prof. Pierre GOVAERTS, Centre d'Etudes en Aménagement dut Territoire (CREAT), Faculté des Sciences Appliquées, Université Catholique de Louvain
7. Aménagement du territoire et Environnement – problématiques et impacts
Resp. acad. : Prof. Pierre GOVAERTS, Centre d'Etudes en Aménagement dut Territoire (CREAT), Faculté des Sciences Appliquées, Université Catholique de Louvain
8. Marketing stratégique et gestion de projets
Resp. acad. : Prof. Alain SCHOON, Département des Sciences Politiques, Facultés Universitaires Catholiques de Mons
9. Développement territorial et gouvernance locale
Resp. acad. : Prof. Alain SCHOON, Département des Sciences Politiques, Facultés Universitaires Catholiques de Mons

1.9. ACTIVITES REALISEES EN 2004

1.9.1. Cycle localisé sur le campus de Parentville

102 heures pour les modules spécialisés :

- a. Politiques et outils de l'aménagement du territoire et de l'environnement (24h)
- b. Aménagement du territoire et Environnement – problématiques et impacts (26h)
- c. Marketing stratégique et gestion de projets (26h)
- d. Développement territorial et gouvernance locale (26h)

Les **examens** de première et de deuxième session des neuf modules spécialisés.

La défense orale des mémoires de première session (13 décembre 2004)

1.9.2. Cycle localisé sur le campus de Nivelles

122 heures pour les modules spécialisés :

- a. Technologies de l'information et gestion des pouvoirs locaux (18h)
- b. Politiques et outils de l'aménagement du territoire et de l'environnement (26h)
- c. Aménagement du territoire et Environnement – problématiques et impacts (26h)
- d. Marketing stratégique et gestion de projets (26h)
- e. Développement territorial et gouvernance locale (26h)

Les **examens** de première et de deuxième session des neuf modules spécialisés.

La défense orale des mémoires de première session (13 décembre 2004)

Volume total des enseignements en 2004 : 224 heures

1.9.3 Participants

a. Pour le cycle situé à l'ULB-Charleroi

40 personnes ont introduit une candidature

36 personnes ont été retenues par le jury de sélection

32 personnes ont suivi la formation :

- 26 ont reçu un certificat de 112 heures dont 2 ont présenté leur mémoire de fin d'études
- 4 ont abandonné
- 2 ont échoué aux examens

Organisme	Nombre de participants		
	Ayant obtenu un certificat	Ayant abandonné	Ayant échoué aux examens
Administration communale de Charleroi	6	3	2
Administration communale de Châtelet	2		
Administration communale de Estinnes	1		
Administration communale de Mons	4		
Administration communale de Ottignies-LLN	1		
Administration communale de Sombreffe	1		
Administration communale de Tournai	2		
Agence locale pour l'emploi de Fleurus	1		
CPAS de Celles	1		
CPAS de Tournai	1		
Province de Namur	2		
Province du Hainaut	4	1	
	26	4	2

b. Pour le cycle de Nivelles

40 personnes ont introduit une candidature.

36 personnes ont été retenues par le jury de sélection

31 personnes ont suivi la formation :

- 26 ont reçu un certificat de 112 heures dont 8 ont présenté leur mémoire de fin d'études
- 4 ont abandonné
- 1 n'a pu être délibéré

Organisme	Nombre de participants		
	Ayant obtenu un certificat	Ayant abandonné	Non délibérable
Administration communale de Binche		1	
Administration communale de Braine-l'Alleud	1 *		
Administration communale de Chapelle-lez-Herlaimont			1
Administration communale de Chièvres	1		
Administration communale de Estinnes	1		
Administration communale de La Hulpe	1		
Administration communale de La Louvière	5 *		

Administration communale de Le Roeulx	1 *		
Administration communale de Mons		1	
Administration communale de Montigny-le-Tilleul	1		
Administration communale de Nivelles	1		
Administration communale de Ottignies-LLN	1		
Administration communale de Péruwelz	3		
Administration communale de Seneffe	1		
Administration communale de Thuin	1		
Administration communale de Tournai	3		
Administration communale de Tubize	1		
Asbl Carah	1		
Intercommunale des Eaux du Centre du Brabant W.		1	
Province du Brabant Wallon	1	1	
Province du Hainaut	2		
	26	4	1

* 3 participants ont présenté leur mémoire lors de la première session en décembre 2004

1.10. RAPPORT D'ACTIVITES ET D'EVALUATION

Un rapport final d'activités et d'évaluation de ces deux formations interuniversitaires en management des pouvoirs locaux 2003-2004 doit être réalisé pour juin 2005.

1.11. ENCADREMENT DU PROGRAMME

Direction scientifique et administrative : Prof. Alain Eraly
Ann Lenaerts

Coordination pédagogique : Claude Calmant

Secrétariat : Rosanna Chiocci

2. FORMATION EN MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX DE 112 HEURES DESTINEE AUX AGENTS DE NIVEAU A₁ DE LA PROVINCE DU BRABANT WALLON

L'INEMAP-ULB et le LEDAREL-ULg ont reçu de la Direction d'administration de l'enseignement de la Province du Brabant wallon une demande de formation pour les agents de niveau A₁ de la Province du Brabant wallon par courrier daté du 18 juin 2003.

La formation souhaitée est similaire quant à son contenu, mais néanmoins adaptée aux spécificités de la Province du Brabant wallon, et différente quant aux modalités pratiques, à la formation en management des pouvoirs locaux, destinées aux agents des niveaux A₁ et D₄ des communes et provinces de la Région wallonne et subsidiée par le Ministère des Affaires intérieures et de la Fonction publique. La formation en management des pouvoirs locaux 2003-2004 est organisée en collaboration depuis le mois de mai 2003 par le LEDAREL-ULg et par l'INEMAP-ULB - Charleroi, sur base du cahier des charges portant les références DGPL/DCOM/FG/2001/1402c transmis par la Direction générale des pouvoirs locaux aux deux coordinations par un courrier daté du 1^{er} février 2002. La décision d'attribution de ce marché de service est intervenue le 27 novembre 2002. La formation spécifique organisée au profit des agents de la Province du Brabant wallon se réfère aux dispositions de ce cahier des charges, tel qu'il est précisé dans le courrier du 18 juin 2003.

2.1. PROGRAMME DE LA FORMATION

La formation de 112 heures se compose d'un tronc commun de 60 heures comprenant 4 sous-modules, obligatoires pour tous les candidats, et de 3 modules de 26 heures chacun, dont 2 sont à choisir par le candidat. Les modules proposés ont été sélectionnés parmi les 9 modules qui composent la formation interuniversitaire en management des pouvoirs locaux complète de 300 heures.

Un *Certificat* consacre la réussite du cycle de formation de 112 heures et donne accès à l'évolution barémique prévue par la RGB (Révision générale des barèmes).

2.2. PUBLIC-CIBLE

Cette formation est destinée aux agents de niveau A de la Province du Brabant wallon.

2.3. LIEU DE LA FORMATION

La formation se déroule dans les locaux de la Province du Brabant wallon situés rue Einstein 8 – Bloc G – 1^{er} étage à 1300 Wavre.

2.4. DUREE

Les enseignements s'étendent sur une durée de **8 mois** (de novembre 2004 à juin 2005).

2.5. PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

Participent aux enseignements : la Solvay Business School de l'ULB, la Faculté de Droit de l'ULg, l'Institut d'informatique de la FUNDP, la Faculté d'économie de Gestion et de Sciences sociales de l'ULg.

2.6. PROGRAMME DE LA FORMATION

2.6.1. Tronc commun (60 heures)

- **Sous-module 1 : Management public et gestion des ressources humaines (26 h)**

INEMAP

Responsable académique : Prof. A. Lenaerts, INEMAP, ULB-Charleroi

Objectifs

Le premier sous-module du tronc commun vise à sensibiliser les participants à la démarche d'ensemble du management public et à ses principaux enjeux :

- mobiliser l'administration comme véritable acteur contribuant à la mise en œuvre du Contrat d'Avenir pour la Wallonie ;
- optimiser les performances de gestion dans l'administration, ainsi que l'efficacité et la qualité des services offerts au citoyen, dans le cadre d'une débureaucratiation des structures administrative;
- promouvoir le pilotage stratégique, le contrôle et l'évaluation ;

- 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.

Contenu

1. L’héritage bureaucratique et la nécessité du changement
2. L’évolution des modes d’organisation et les stratégies de débureaucratisation
3. Les enjeux de la gestion des ressources humaines dans l’administration publique locale.
 - La gestion stratégique des ressources humaines, levier du changement.
 - La performance collective comme régulation.
 - L’extension des principes d’équité.
 - La logique de la fonction : principes et usages de la définition de fonction.
 - Analyse de fonction : définition du formulaire de description de fonction ; contenu ; impact pour l’organisation ; analyse d’exemples de description de fonction ; cas pratique.
 - Le passage du poste à la compétence – La gestion des compétences : au niveau de l’administration, des services, des agents.
 - Le recrutement et l’intégration du personnel : quelles stratégies ?
 - Promouvoir la mobilité interne : identification des obstacles et des résistances ; comment gérer la mobilité interne ?
 - Une politique de formation au service de l’acquisition des compétences et du développement des personnes.
 - La logique du mérite et l’évaluation du personnel.
 - Cadres statutaires et gestion des ressources humaines.
4. La motivation du personnel – Etudes de cas
5. Approche pragmatique du leadership – Etudes de cas
6. Les outils d’aide à la décision : les tableaux de bord
 - Les axes forts du changement
 - Principaux constats
 - Les concepts de base des outils d’aide à la décision
 - Exemples de tableaux de bord

- **Sous-Module 2 : Actualité du droit public et administratif (14 h)**

LEDAREL

Responsable académique : Prof.J.Beaufays, Faculté de Droit, Université de Liège

Objectifs

Ce sous-module du tronc commun offre aux participants les principes juridiques de base en droit administratif et en droit communal et provincial. Les enseignements ont pour but de faciliter l’approche et la compréhension des problèmes quotidiens auxquels sont confrontés les agents des pouvoirs locaux.

Après une approche de ce qui constitue la base du droit administratif, « L’acte administratif », l’objectif du sous-module est d’introduire les participants aux

grands mécanismes de l'action administrative des pouvoirs locaux en définissant les institutions communales et provinciales, leur fonctionnement et leur organisation. Les enseignements permettent de mieux connaître le droit administratif de la commune et de la province en le mettant en perspective avec le droit administratif communautaire et régional.

Contenu

I. L'ACTE ADMINISTRATIF

1 L'acte administratif unilatéral

1. Introduction
2. Notion d'acte administratif unilatéral
3. Conditions de régularité de l'acte administratif
4. Entrée en vigueur et exécution de l'acte
5. Mode de disparition de l'acte administratif

2 La motivation formelle des actes administratifs

1. Introduction : *la loi du 29 juillet 1991 relative à la motivation formelle des actes administratifs, dans le code économie*
2. Les actes visés
3. Les autorités administratives visées
4. Portée de l'expression « motivation formelle »
5. De la notion de motivation
6. Les exceptions
7. Effets de l'obligation de motiver

3 L'accès aux documents administratifs

1. Introduction et état de la législation
2. A qui s'applique la législation ?
3. La publicité active
4. La publicité passive

4 Les procédures de recours

1. Remarques préliminaires
2. Distinction entre le recours administratif et les recours juridictionnels
3. Les recours à l'administrateur actif
4. Les recours juridictionnels

5. La responsabilité de l'administration

1. La responsabilité pour faute. Généralités sur le dommage, la faute et la réparation.
2. La responsabilité de l'administration du fait de ses agents : le "système " qui a été construit par les cours et tribunaux.
3. Les conditions de l'engagement de la responsabilité civile personnelle des agents de l'administration.
4. La loi du 10 février 2003 relative à la responsabilité des et pour les membres du personnel au service des personnes publiques.

II. DROIT DES COLLECTIVITES LOCALES

1 Origine et évolution historique

1. L'ancien régime, le régime français (1792-1815), le régime hollandais (1815-1830) et le régime unitaire belge (1830-2002)

2. La régionalisation de la loi provinciale et communale (2002-...)
3. Le niveau européen : la charte européenne de l'autonomie locale
4. Généralités

2. Définitions de certains concepts-clés

1. La décentralisation territoriale
2. La décentralisation par service
3. La déconcentration

3. Le contrôle de tutelle

1. Définitions
2. Champ d'application du décret du 1er avril 1999 organisant la tutelle sur les communes, les provinces et les intercommunales de la région wallonne
3. Les autorités de tutelle
4. Les procédés de tutelle et les procédures s'y rapportant

4. La commune

1. Le corps communal
2. Le fonctionnement
3. Les compétences

5. La Province

1. Introduction et fondements juridiques
2. Bref historique
3. Les organes et leur fonctionnement
 - 3.1 Le conseil provincial - organe délibérant
 - 3.2 La députation permanente - organe de « gestion journalière »
 - 3.3 Le gouverneur
 - 3.4 Les autres personnages-clés

- **Sous-module 3 : Informatisation de la gestion locale (8 h) *LEDAREL***

Responsable académique : Prof. M.Noirhomme-Fraiture, Institut d'informatique, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur

Objectifs

Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, les pouvoirs locaux sont entrés dans l'ère du multimédia. L'e-gouvernement est au cœur de la modernisation de l'administration et de la simplification administrative placées au service du citoyen et de l'entreprise, et qui figurent parmi les principes fondamentaux du Contrat d'Avenir pour la Wallonie.

Dans cet esprit, le troisième sous-module du tronc commun vise à offrir aux participants une information de base en matière d'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des pouvoirs locaux. Il ne s'agit pas uniquement de maîtriser de nouvelles techniques et ses impacts organisationnels mais aussi de contribuer au développement d'une nouvelle culture en veillant à ce que celle-ci ne génère pas d'inégalités.

Contenu

1. Introduction aux nouvelles technologies

- a) Introduction à la technique informatique : les concepts de base (software / hardware)
- b) Introduction aux réseaux : les concepts de base (réseau local / longue distance)
- c) Introduction à Internet : les concepts de base (mail, news, web, streaming)
- d) Applications pratiques du web (portails, moteurs de recherche, annuaires, formulaires en ligne)

2. Expression des besoins des utilisateurs

METHODES DE SPECIFICATION POUR IMPLIQUER LE PERSONNEL ET EVITER LES ECUEILS :

- Analyse des flux d'information
- Analyse du contexte

- **Sous-module 4 : Introduction aux finances locales (12 h) INEMAP**

Responsable académique : Prof. F. Khrouz, INEMAP, ULB-Charleroi

Objectifs

Ce sous-module vise à sensibiliser les participants aux principes de base en matière de comptabilité des pouvoirs locaux. L'objectif est de développer la compréhension et l'interprétation des informations contenues dans le budget et les comptes annuels, telles que le bilan et le compte de résultat. Les enseignements mettent l'accent sur la cohérence du système et sur la compréhension du nouveau schéma qui intègre la comptabilité budgétaire et la comptabilité générale avec le recours généralisé et codifié aux comptes particuliers, et dont les caractéristiques essentielles sont une seule prise d'information. Il permet aussi de comprendre le rôle des comptes annuels (compte budgétaire, bilan, compte de résultat, annexe).

Contenu

1. Philosophie de la comptabilité patrimoniale
 - La nouvelle comptabilité
 - Les états financiers
 - Le compte budgétaire
 - Le bilan
 - Le compte de résultats
 - L'annexe
 - L'articulation comptabilité budgétaire et générale
2. Fonctionnement de la comptabilité générale
3. Elément d'analyse financière

2.6.2. Modules spécialisés

- **Module 1: Spécificités du droit appliqué aux pouvoirs locaux (26h) LEDAREL**
Responsable académique : Prof. M. Herbiet, Faculté de Droit, Université de Liège

Objectifs

Le module examine en détail quatre composantes essentielles de l'organisation communale et provinciale : le personnel, le patrimoine, les structures administratives et les procédures d'achat de biens et de services (marchés publics). Les questions spécifiques liées à la tutelle seront abordées à travers ces matières.

Contenu

Première partie : les modes de gestion du 'service public' par les collectivités locales

1. Définition et caractéristique du service public
2. La gestion unilatérale
3. La gestion contractuelle ou associative

Deuxième partie : Les collectivités locales et leur patrimoine

1. Les catégories de biens locaux : domaine privé / domaine public
2. Incorporation dans le patrimoine local
3. Gestion du patrimoine local
4. Sortie du patrimoine local

Troisième partie : les collectivités locales comme contractant : les marchés publics

1. L'évolution de la législation sur les marchés publics
2. Le champ d'application de la loi au niveau des pouvoirs locaux
3. Les notions de marchés de travaux, de fournitures et de services
4. Les principes de base applicables aux marchés publics
5. Les mesures visant à la salubrité des marchés
6. Les modes de passation
7. Les formalités de publicité
8. La transparence des décisions en matière de marchés
9. Cahier général des charges et Cahier spécial des charges

Quatrième partie : les collectivités locales et leur personnel

- 1 Cadre général de la fonction publique locale
 - 1.1 Le principe statutaire
 - 1.1.1 Caractéristiques du statut
 - 1.1.2 Autorité compétente pour fixer le statut
 - 1.1.3 Principaux éléments réglés par le statut
 - 1.1.4 Quid s'il n'y a pas de statut ou si le statut ne dit rien quant à la situation de l'agent ?
 - 1.2 La diversité des statuts
 - 1.3 Les hypothèses contractuelles
 - 1.4 Les plans d'embauche et leurs incidences
- 2 Quelques éléments du statut du personnel des collectivités locales
 - 2.1 Le recrutement
 - 2.2 Les droits et devoirs de l'agent
 - 2.3 La carrière (analyse préalable de la RGB)

- **Module 2 : Modernisation et management des pouvoirs locaux (26 h)**
INEMAP

Responsable académique : Prof. A. Lenaerts, INEMAP, ULB-Charleroi

Objectifs

Ce module est une spécialisation des enseignements du sous-module 1 du tronc commun dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du contrôle de gestion.

Dans une première partie, le module développe trois dimensions essentielles de la gestion des ressources humaines : l'analyse de fonction, l'évaluation du personnel et la gestion des compétences dans l'administration publique locale. Dans une deuxième partie le module approfondit la démarche du contrôle de gestion et l'utilisation du tableau de bord comme outil d'aide à la décision. Des exemples de tableaux de bord sont présentés et analysés pour différents secteurs du service public local.

Contenu

Première partie : Problématiques de GRH

1. Gérer les collaborateurs : étude de cas, approche pragmatique du leadership.
2. L'évaluation du personnel : les grands principes d'un système d'évaluation performant ; identification des difficultés ; analyse et mise à l'étude des réponses possible, le formulaire d'évaluation : analyse d'exemples ; l'entretien d'évaluation : orientations pragmatiques.
3. La gestion des compétences : les dimensions de la gestion des compétences, les instruments disponibles, analyse d'exemples et étude de cas.

Deuxième partie : L'utilisation de tableau de bord

1. Les méthodes : analyse des processus et gestion par les objectifs.
2. Le tableau de bord, un outil d'aide à la décision. Cas pratiques : GRH.

- **Module 3 : Gestion de la qualité dans les services publics locaux (26 h)**
LEDAREL ET INEMAP

Responsables académiques :

Prof. A.Eraly, INEMAP, Ecole de Commerce Solvay, ULB-Charleroi

Prof. O. Kutty et D. Vrancken, Faculté d'économie de Gestion et de Sciences sociales, Université de Liège

Objectifs

A l'heure où la qualité devient un élément de base du succès des entreprises privées, les administrations publiques confrontées elles aussi à des obligations de résultats, ouvrent leurs réflexions sur les conditions de leur performance.

Parmi celles-ci, la qualité intégrée (c'est-à-dire transversale touchant l'ensemble

des services publics) constitue un des moyens permettant de mieux répondre aux attentes du citoyen client.

Dans sa phase de développement optimal, la qualité fait l'objet de certification qui présente l'avantage fondamental de placer la constance comme objectif essentiel. Pour des administrations publiques, la réflexion en est à ce début. Mais le concept fait peur !

Le problème des coûts, le niveau de motivation, les difficultés d'intervenir sur l'organisation sont autant d'éléments qui ont fait reculer plus d'un responsable dans cette démarche.

Les enseignements du module couvrent les thèmes suivants :

- a. Qu'est-ce que la qualité pour les services publics locaux ?
Sur la base d'une analyse étendue des services publics et d'expériences de terrains, les intervenants proposent une liste de critères de qualité pouvant s'appliquer aux administrations locales.
Quelle organisation de base faut-il pour initier cette démarche ?
- b. Les conditions d'obtention de la certification : les normes de la série ISO 9000, les coûts de la certification, le déroulement de la procédure.
- c. Le contrôle de la qualité : la vérification de la constance, les moyens de mesure pour vérifier le niveau de qualité, exemples de tableaux de bord qualité.
- d. Exemples d'application de la démarche : cas pratiques communaux, autres exemples dans le secteur public.

Contenu

Première partie : Le « total quality management » et la gestion traditionnelle

Deuxième partie : Le management de la qualité dans le secteur public

1. Qu'est-ce que la qualité pour une administration publique ?
2. Une qualité pour les « clients » du service public ?

Troisième partie : Les axes de base du management de la qualité

1. La place de l'utilisateur – utilisateur
2. La priorité au processus plutôt que le produit de service public
3. Pas de qualité sans une implication du personnel
4. L'importance de la continuité de l'amélioration

Quatrième partie : Le contrôle de la qualité dans le secteur public

1. Les objectifs
2. Les indicateurs de qualité
3. Tableaux de bord. Exemples d'application

Cinquième partie : Expériences pratiques

1. Analyse
2. Synthèse

Sixième partie : Cas pratiques

1. La qualité de la communication
2. Les coûts de la non-qualité

2.7. ACTIVITES REALISEES EN 2004 PAR L'INEMAP

38 heures pour les modules spécialisés :

- Sous-module 1 : Management public et gestion des ressources humaines (26 h)
- Sous-module 4 : Introduction aux finances locales (12 h)

2.8. PARTICIPANTS

14 agents sur les 26 candidats inscrits participent à la formation.

2.9. ENCADREMENT DU PROGRAMME

Direction scientifique et administrative : Prof. Alain Eraly

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique :

Claude Calmant

Secrétariat :

Rosanna Chiocci

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

1. MISSION DE CONSULTANCE AUPRES DU CIGER (CENTRE D'INFORMATIQUE DE GESTION ET DE RECHERCHE)

1.1. OBJECTIF

L'INEMAP a été chargé d'une mission de consultance consistant à conseiller les responsables de l'asbl CIGER dans leur démarche d'élaboration de tableaux de bord concernant la propreté publique et la gestion des bâtiments. Les recommandations ont essentiellement porté sur la méthodologie suivie et sur le choix d'indicateurs pertinents.

1.2. DUREE DE LA MISSION

D'octobre 2003 à janvier 2004 (6 journées de consultance)

1.3. 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 la Solvay Business School, ULB.

1.4. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP

Expert : Michel Cornélis
Secrétariat : Rosanna Chiocci

2. MISSION DE CONSULTANCE AUPRES DU CRF-CRAC

2.1. OBJECTIF

L'INEMAP a été chargé par le Conseil Régional de la Formation (C.R.F. – C.R.A.C.) d'une mission de consultance consistant à informer et à conseiller les membres d'une Commission du C.R.F. dans leurs travaux de réflexion en matière *d'évaluation et de formation du personnel dans les collectivités locales de la Région wallonne*.

Cette mission poursuit les objectifs généraux suivants :

- offrir une compréhension globale de l'évaluation du personnel dans les pouvoirs locaux
- discuter des variables-clés d'un système cohérent d'appréciation des performances
- évaluer les pratiques en matière d'évaluation dans les collectivités locales, les difficultés et résistances rencontrées
- proposer des leviers d'action, notamment en matière de formation.

2.2. DUREE DE LA MISSION

Cette mission s'étend sur la journée du 25 mai 2004.

2.3. EXPERT POUR L'INEMAP

Ann Lenaerts, Chargée d'enseignements, Facultés des Sciences Sociales, Politiques et Economiques – Solvay Business School, U.L.B.-Bruxelles, Secrétaire générale de l'INEMAP, ULB-Charleroi.

2.4. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP

Expert : Ann Lenaerts

Secrétariat : Rosanna Chiocci

III. COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE

1. PARTICIPATIONS A DES COLLOQUES

Thème : Conférence-débat sur « Le Centre au cœur du futur : regards sur le développement local »

Lieu et date : Orangerie du Château de Seneffe, le 18 mars 2004

Organisée par : Monsieur Willy Taminiaux, Président de la Communauté Urbaine du Centre, l'IDEA, le PACO, La Chambre de Commerce et d'Industrie du Hainaut, l'Invest Borinage Centre, Le Forem, l'IFAPME, La Fondation Dragone

Participation : Claude Calmant

Thème : « Espace Horizon Qualité »

Lieu et date : Liège, le 28 avril 2004

Organisé par : Technifutur

Participation : Anne Degouis

Thème : Colloque sur « L'état des lieux de la fonction publique »

Lieu et date : Salle des Congrès de la Maison des Parlementaires, Bruxelles, le 6 mai 2004

Organisé par : Association francophone des sciences administratives (A.F.S.A)

Participation : Arnaud Daugnaix

Thème : Congrès de marketing régional

Lieu et date : Le Pass, Parc d'aventures scientifiques à Frameries, le 11 mai 2004

Organisé par : Congrès de marketing régional – Hainaut c/o Meeting Time sa

Participation : Anne Degouis

Thème : Colloque sur « L'administration apprenante : une nouvelle réalité. Les stratégies d'apprentissage au service de la modernisation »

Lieu et date : Auditorium Dexia, Bruxelles, le 25 mars 2004

Organisé par : Ecole Régionale d'Administration Publique – Région Bruxelles-Capitale

Participation : Claude Calmant, Arnaud Dagnaix, Anne Degouis

Thème : Journée de travail

Lieu et date : Centre de Compétence des Métiers de la Logistique, implanté par le Forem dans le Zoning Industriel de Garocentre, le 4 juin 2004

Organisée par : Communauté Urbaine du Centre

Participation : Anne Degouis à l'atelier intitulé « Redéploiement économique – Emploi (Dynamisation économique, Invest, tourisme, formation, économie sociale, import-export, coopération au développement...)

Thème : « Quel avenir pour le service public local à l'heure européenne ? »

Lieu et date : Acinapolis à Namur, le 23 septembre 2004

Organisé par : Union des Villes et Communes de Wallonie asbl

Participation : Anne Degouis

2. COMMUNICATIONS A DES COLLOQUES

Thème : Conférence-débat sur « Le Centre au cœur du futur : regards sur le développement local »

Lieu et date : Orangerie du Château de Seneffe, le 18 mars 2004

Organisée par : Monsieur Willy Taminiaux, Président de la Communauté Urbaine du Centre, l'IDEA, le PACO, La Chambre de Commerce et d'Industrie du Hainaut, l'Invest Borinage Centre, Le Forem, l'IFAPME, La Fondation Dragone

Participation : Alain Schoon en tant qu'intervenant

Intitulé de l'intervention : « Le développement local »

Thème : « Agglomérations urbaines »

Lieu et dates : Namur, 18-19 et 20 mars 2004

Organisé par : Plate-forme internationale d'échanges sur les agglomérations urbaines

Participation : Alain Schoon en tant qu'intervenant

Intitulé de l'intervention : Animation d'une table ronde avec les représentants des Ministres régionaux

Thème : Colloque sur « L'administration apprenante : une nouvelle réalité. Les stratégies d'apprentissage au service de la modernisation »

Lieu et date : Auditorium Dexia, Bruxelles, le 25 mars 2004

Organisé par : Ecole Régionale d'Administration Publique – Région Bruxelles-Capitale

Participation : Ann Lenaerts en tant qu'intervenante, « Les nouvelles méthodes pédagogiques »

Alain Eraly en tant que Président de séance, les conclusions de la journée

Thème : Rencontre-débat « Les principes fondamentaux du développement local »

Lieu et date : Anderlues, 21 avril 2004

Organisée par : ADL d'Anderlues sous l'impulsion de l'Echevin responsable M. Guyot

Participation : Alain Schoon en tant qu'orateur

Thème : « Secteur public »

Lieu et date : Grand Hornu, 26 avril 2004

Organisé par : SAP Belgium

Participation : Alain Schoon en tant qu'intervenant

Intitulé de l'intervention : « Impact des fonds structurels sur la performance de
l'administration wallonne »

Thème : Colloque sur « L'état des lieux de la fonction publique »

Lieu et date : Salle des Congrès de la Maison des Parlementaires, Bruxelles, le 6 mai
2004

Organisé par : Association francophone des sciences administratives (A.F.S.A)

Participation : Alain Eraly en tant qu'orateur

Intitulé de l'intervention : « Les causes et les enjeux des réformes de la fonction publique »

DEUXIEME PARTIE BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC – COMMUNAUTE FRANÇAISE 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, la Solvay Business School 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



1. INTRODUCTION

Lancé en novembre 2002, le Brevet de management public est organisé à l'initiative du Ministère de la Fonction publique de la Communauté française et propose aux responsables ou futurs responsables des services du Ministère de la Communauté française et des O.I.P. qui en dépendent d'organiser la nécessaire mise à niveau que suppose l'exercice de leurs fonctions.

Quatre cycles de formation sont en cours depuis décembre 2002.

1.1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE

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'**efficience 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**.

La formation s'étend sur **deux années d'enseignements**, avec un volume de **285 heures** de cours réparties sur 5 phases, et se clôture par la réalisation d'un mémoire-projet individuel équivalant à **60 heures** d'enseignements complémentaires.

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.
- à 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.

1.2. ORGANISATION DE LA FORMATION

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.

En février 2004, 203 personnes ont introduit leur candidature en vue de participer à la formation. A nouveau, pour répondre à cette importante demande, l'INEMAP a lancé en mai 2004 deux cycles supplémentaires – le cycle 3 et le cycle 4 – accueillant respectivement 35 et 36 participants.

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 française 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.

1.3. LES RESPONSABLES ACADEMIQUES-

- *Pour la coordination de l'ensemble des programmes*

INEMAP, Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles,

Alain ERALY, Président-Directeur

Ann LENAERTS, Secrétaire générale

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 offre 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 des programmes*

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)

1.4. POUR L'INEMAP : ENCADREMENT DES PROGRAMMES

Direction scientifique et administrative : Prof. Alain Eraly

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique :

Anne Degouis et Claude Calmant

Coordination scientifique

Arnaud Dagnaix

Secrétariat :

Valérie Claras

2. CYCLES DE FORMATION 1 ET 2

2.1. LES RESPONSABLES ACADEMIQUES DU PROGRAMME

- *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, Solvay Business School, 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. Ann LENAERTS, INEMAP, Solvay Business School, ULB-Charleroi
 - 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.

2.2. LE CONTENU DU PROGRAMME

La structure du programme propose les **cinq 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 aux savoirs 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 : MANAGEMENT STRATEGIQUE (110h)

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

Responsable académique : R. DEFRAITEUR (UMH)

Module 2 : Diagnostic et stratégie d'organisation (10 heures)

Responsable académique : O. KUTY (ULg)

Module 3 : Les outils d'aide à la décision (25 heures)

Responsable académique : A. LENAERTS (ULB)

Module 4 : La gestion des risques (10 heures)

Responsable académique : C. ZWETKOFF (ULg)

Module 5 : L'évaluation des politiques publiques (25 heures)

Responsables académiques : Ch. de VISSCHER (UCL)
SCHOON (FUCAM)

Module 6 : Gestion du changement (30 heures)

Responsables académiques : F. PICHAULT (ULg)
O. KUTY (ULg)

5. PHASE 5 : MEMOIRE-PROJET

2.3. LES MODALITES D'ORGANISATION

- Les cours ont lieu en horaire décalé, au rythme de 7 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 novembre 2004 (Phase 1 à 4 du programme). La mission de consultance, mémoire-projet (phase 5) a débuté en novembre 2004.

Les enseignements du deuxième cycle de formation ont débuté le **28 janvier 2003** pour se clôturer en novembre 2004 (Phase 1 à 4 du programme). La mission de consultance, mémoire-projet (phase 5) a débuté en décembre 2004.

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

2.4. PARTICIPANTS

73 participants sur 274 candidats ont été sélectionnés par le Comité directeur interuniversitaire du Brevet de management public Communauté française Wallonie-Bruxelles.

Provenance	Hommes	Femmes	Total
CF	28	26	54
FP	3	7	10
EXT	6	3	9
Total	37	36	73

Répartis en deux cycles :

- Cycle 1 : 35 participants
8 abandons de 2002 à 2004
- Cycle 2 : 38 participants
11 abandons de 2002 à 2004

2.5. ACTIVITES REALISEES EN 2004

2.5.1. Cycle 1

- Phase 4 : Management stratégique
 - Module 1 : Les nouveaux modes d'action publique (10 heures)
 - Module 2 : Diagnostic et stratégie d'organisation (10 heures)
 - Module 3 : Les outils d'aide à la décision (25 heures)
 - Module 4 : La gestion des risques (10 heures)
 - Module 5 : L'évaluation des politiques publiques (25 heures)
 - Module 6 : Gestion du changement (30 heures)

Volume d'enseignements pour le cycle 1 : 110 heures

2.5.2. Cycle 2

- Phase 4 : Management stratégique
 - Module 1 : Les nouveaux modes d'action publique (10 heures)
 - Module 2 : Diagnostic et stratégie d'organisation (10 heures)
 - Module 3 : Les outils d'aide à la décision (25 heures)
 - Module 4 : La gestion des risques (10 heures)
 - Module 5 : L'évaluation des politiques publiques (25 heures)
 - Module 6 : Gestion du changement (30 heures)

Volume d'enseignements pour le cycle 2: 110 heures

Volume total des enseignements en 2004: 220 heures

2.6. PHASE 5 : MEMOIRE-PROJET

Le mémoire-projet est un travail de synthèse. Il vise à évaluer la maîtrise que les participants ont des concepts et des outils exposés tout au long du programme de la formation donnant lieu au Brevet de management public.

Le mémoire-projet est un travail à réaliser individuellement par chaque participant. La problématique traitée doit être en lien direct avec le management public. Au départ d'une analyse du contexte institutionnel et d'un diagnostic organisationnel rigoureux, des propositions d'action seront formulées, traversant la plupart des modules qui composent le programme de formation.

2.6.1. Approbation des propositions de sujet

Trois réunions du Comité directeur interuniversitaire pour l'approbation des propositions de sujet (14 juillet 2004, 30 septembre 2004 et 10 novembre 2004).

2.6.2. Séance de mise en commun

Fin novembre 2004 (23/11/04) à fin juin 2005 (28/06/05) : séances de mise en commun (6 x 3 heures) organisées en sous-groupe de 5 à 7 participants, encadrées par M. A. Daugnaix et animées par M. Th. Duvillier. Il y a eu 9 séances en 2004 (novembre et décembre 2004).

3. CYCLES DE FORMATION 3 ET 4 (2004-2005)

3.1. LES RESPONSABLES ACADEMIQUES DU PROGRAMME

- *Pour le contenu des enseignements, Responsables académiques*
 - Prof. Roger DEFRAITEUR, Faculté Warocqué des Sciences économiques, Université de Mons-Hainaut
 - Prof. Christian de VISSCHER, Université Catholique de Louvain
 - Prof. Alain ERALY, Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles
 - Prof. Michel HERBIET, Service de Droit public et administratif, Faculté de Droit, Université de Liège
 - Prof. Faska KHROUZ, Centre de comptabilité, planning et contrôle, Université Libre de Bruxelles
 - Prof. Olgierd KUTY, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales, Université de Liège
 - Prof. Ann LENAERTS, Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles
 - Prof. Evelyne LEONARD, Institut d'Administration et de Gestion, Université Catholique de Louvain
 - Prof. Claire LOBET-MARIS, CITA (Cellule Interfacultaire de Technology Assessment), Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de 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 de Namur
 - Prof. Marie-Françoise RIGAUX, Facultés Universitaires Saint-Louis, Bruxelles
 - Prof. Alain SCHOON, Département des Sciences Politiques – Facultés Universitaires Catholiques de Mons
 - Prof. Catherine ZWETKOFF, Département des sciences politiques, Politologie générale et administration publique, Université de Liège

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

3.2. LE CONTENU DU PROGRAMME

La mise en œuvre des cycles 3 et 4 a fait l'objet d'importants aménagements dans le contenu du programme.

PHASE 1 : LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT PUBLIC (135 heures)

Introduction : Les enjeux de la gouvernance publique (10 heures)

Responsable académique : A. ERALY (ULB)

Module 1 : Droit public et gestion administrative (35 heures)

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

Module 2 : Gestion des ressources humaines (40 heures)

Responsable académique : A. LENAERTS (ULB)

Module 3 : Finances et comptabilité publique (30 heures)

Sous-module a : Comptabilité publique (20 heures)

Responsable académique : F. KHROUZ (ULB)

Sous-module b : Mécanismes de financement (10 heures)

Responsable académique : R. DEFRAITEUR (UMH)

Module 4 : E-Gouvernement et gestion de l'information (20 heures)

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

PHASE 2 : LEADERSHIP ET MANAGEMENT DES EQUIPES (20 heures en formule résidentielle)

Responsable académique : E. LEONARD (UCL)

PHASE 3 : MANAGEMENT STRATEGIQUE (120 heures)

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

Responsable académique : R. DEFRAITEUR (UMH)

Module 2 : Diagnostic et stratégie d'organisation (10 heures)

Responsable académique : O. KUTY (ULg)

Module 3 : Les outils d'aide à la décision (20 heures)

Responsable académique : A. LENAERTS (ULB)

Module 4 : Marketing public (15 heures)

Responsable académique : A. SCHOON (FUCAM)

Module 5 : La gestion des risques (10 heures)

Responsable académique : C. ZWETKOFF (ULg)

Module 6 : L'évaluation des politiques publiques (25 heures)

Responsables académiques : Ch. de VISSCHER (UCL) et A. SCHOON (FUCAM)

Module 7 : Gestion du changement (30 heures)

Responsables académiques : F. PICHAULT (ULg) et O. KUTY (ULg)

PHASE 4 : MEMOIRE-PROJET

3.3. LE PROGRAMME DETAILLE

Le programme est structuré en **quatre phases** :

PHASE 1 : LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT PUBLIC (135 heures)

Introduction : Les enjeux de la gouvernance publique (10 heures)

Responsable académique : A. ERALY (ULB)

Le module introductif a pour objet la clarification des grands enjeux de la modernisation administrative et des fondements du management public. Partant de l'analyse du phénomène bureaucratique dans le contexte spécifique de la société belge, le module passe en revue les grands axes des réformes en cours et les difficultés que celles-ci rencontrent tout en mettant l'accent sur l'évolution du rôle des fonctionnaires. A ce titre, il situe et justifie la place des différents modules dans l'économie générale du programme de formation.

Intervenant :

A. Eraly, Professeur, Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles

Module 1 : Droit public et gestion administrative (35 heures)

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

Les enseignements s'articulent sur les axes suivants :

- a. Les aspects relatifs à l'acte administratif (conditions de validité, motivation, publicité)
- b. Le contrôle juridictionnel de l'administration (contrôle judiciaire et Conseil d'Etat)
- c. Les moyens d'action de l'administration (dont les marchés publics)
- d. Les principes de l'action administrative
 - A. Le service public : distinction service public – entreprises publiques ; définition ; critères en ce compris le régime juridique spécial
 - B. Les modes de gestion des services publics : centralisation, décentralisation (en ce compris la tutelle) ; déconcentration
- e. Le statut de la fonction publique
 - A. Les principes généraux
 - B. Le statut des agents de la Communauté française en ce compris le phénomène contractuel

Intervenants :

- Delhez, Assistante, LEDAREL (Laboratoire Européen d'Administration Régional et Local), Faculté de Droit, Université de Liège
- Gabriel, Assistante, LEDAREL (Laboratoire Européen d'Administration Régional et Local), Faculté de Droit, Université de Liège
- M. Herbiet, Professeur, Service de Droit public et administratif, Faculté de Droit, Université de Liège
- M-F. Rigaux, Professeur, Facultés Universitaires Saint-Louis, Bruxelles
- J-M. Van Bol, Secrétaire communal adjoint, Ville de Namur

Module 2 : Gestion des ressources humaines (40 heures)

Responsable académique : A. LENAERTS (ULB)

La gestion des ressources humaines est proclamée, à juste titre, comme étant l'une des clés essentielles du changement dans l'organisation publique. Sous l'impulsion des initiatives des gouvernements aux divers niveaux institutionnels, l'ensemble de la fonction publique est aujourd'hui en pleine mutation.

Les nouveaux régimes organiques ont créé des structures qui donnent incontestablement de nouvelles possibilités de gestion en matière de personnel. Mais il est clair aussi que la portée de ces structures va dépendre de la façon dont chaque

administration utilise les possibilités qui lui sont ainsi offertes. Les réformes constituent-elles un référentiel prégnant pour l'administration, un cadre formel contraignant de règles et procédures à appliquer, ou bien au contraire peuvent-elles permettre le développement d'une GRH performante, accroître la professionnalisation des fonctionnaires et favoriser la débureaucratiation progressive des structures administratives ? Tel est sans doute l'enjeu central des processus en cours. La GRH n'est certes pas isolable des autres démarches de modernisation. Elle est en quelque sorte à la fois condition de possibilité et résultat. Elle relève d'une attitude d'anticipation et d'adaptation des ressources professionnelles et s'inscrit dans une démarche d'objectifs à fixer et de résultats à atteindre. Elle correspond à une logique de valorisation des compétences et des potentialités en faveur du développement et de l'innovation. Fondamentalement, elle renvoie à la nécessité d'inscrire la performance dans les nouveaux modes de régulation du service public.

A l'appui d'études de cas et de réflexions de groupe, le module aborde notamment les thèmes suivants :

- a. Les grands principes d'une GRH performante dans l'administration : approche pragmatique de la démarche GRH
- b. La responsabilisation et la motivation du personnel : quelles variables-clé ?
- c. La définition de fonction
- d. La gestion par objectifs et la délégation
- e. La gestion des compétences
- f. La gestion des carrières et la mobilité interne
- g. La formation et le développement du personnel
- h. Le mérite et l'appréciation des performances

Intervenants :

- F. De Mortier, Directrice des ressources humaines, ONE
- P. Dubruille, Formateur, Centre pour la Formation et l'Intervention en Psychosociologie
- A. Lenaerts, Secrétaire générale, INEMAP (Institut Européen de Management Public), Chargée d'enseignements, Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles
- L. Ledoux, Directeur - SPF Economie, PME, cClasses moyennes et Energie - Service du personnel et organisation
- J-J. Legrand, Conseiller général au Ministère fédéral de la fonction publique, Professeur, Institut Cooremans Haute Ecole Francisco Ferrer, Ville de Bruxelles
- M. Verstraeten, Chercheur, Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles

Module 3 : Finances et comptabilité publique (30 heures)

Sous-module a : Comptabilité publique (20 heures)

Responsable académique : F. KHROUZ (ULB)

Ce sous-module vise à familiariser les participants avec les principaux outils de reddition des comptes et de gestion comptable et financière des institutions privées et publiques.

Il est structuré autour de trois axes :

Axe 1 : Comptabilité budgétaire versus comptabilité

1. Nécessité de moderniser les systèmes comptables des institutions publiques, axés essentiellement sur la comptabilité budgétaire :
 - a. Lacunes du système budgétaire
 - b. Avantages d'un système d'information s'appuyant à la fois sur la prévision budgétaire et sur la gestion du patrimoine
 - c. Modèles des communes, CPAS et provinces
2. Comptabilité budgétaire
3. Comptabilité générale
 - a. Bilan et compte de résultats
 - b. Enregistrement des opérations
 - c. Travaux de clôture

Axe 2 : Analyse financière et interprétation des comptes annuels

1. Analyse comptable
2. Analyse financière (ratios)

Axe 3 : Comptabilité analytique et contrôle de gestion

1. Comptabilité analytique
 - a. Coûts complets ou « full costing »
 - b. Coûts partiels ou « direct costing »
 - c. Comptabilité par activités ou «Activity based costing»
2. Eléments de contrôle de gestion

Intervenants :

- F. Khrouz, Professeur, Centre de comptabilité, planning et contrôle, Université Libre de Bruxelles
- A. Bouchat, Inspecteur général des finances, Région wallonne

Sous-module b : Mécanismes de financement (10 heures)

Responsable académique : R. DEFRAITEUR (UMH)

Le module a pour objectif de familiariser les participants aux mécanismes de financement du système fédéral belge. Plus précisément, il procédera à l'examen des

règles qui s'appliquent aux composantes – Communautés, Régions, Pouvoirs locaux, etc. – sous l'angle de quatre critères :

1. L'efficacité
2. La responsabilité
3. L'autonomie
4. La concurrence fiscale

La question du financement des appareils étatiques sera également envisagée dans d'autres Etats fédéraux et étrangers. Il en résultera diverses comparaisons, lesquelles contribueront à mettre les systèmes belges en perspective.

En outre, il y sera question de la dette publique belge, et plus particulièrement de la dette contractée par la Communauté française, ainsi que des instruments disponibles pour gérer celle-ci.

Intervenants :

- K. Comblé, Doyenne, Professeur, Service comptabilité et ingénierie financière, Université de Mons-Hainaut
- R. Defraiteur, Faculté Warocqué des Sciences économiques, Université de Mons-Hainaut
- G. Pagano, Chargé de cours, Faculté des Sciences Economiques et Sociales, Economie publique et fiscalité, Université de Mons-Hainaut

Module 4 : E-Gouvernement et gestion de l'information (20 heures)

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

Le module couvre les aspects socio-organisationnels d'une part et juridiques d'autre part de l'e-gouvernement.

- a. Les aspects socio-organisationnels
 - L'e-gouvernement : de quoi parle-t-on ? L'objectif est de présenter différents scénarios en matière d'e-gouvernement (du site d'information au guichet unique) et des enjeux organisationnels que représentent ces différents scénarios pour les administrations publiques.
 - L'e-gouvernement : du discours à la réalité. L'objectif est d'analyser les discours relatifs à l'e-gouvernement au travers de quelques enquêtes montrant le développement de cette nouvelle façon d'administrer en Europe.
 - L'e-gouvernement : études de cas et leçons d'expériences. L'objectif est de présenter quelques cas européens d'e-gouvernement et d'analyser avec les participants les leçons qu'on peut en retirer au niveau de l'analyse des

besoins, de la gestion du projet, de la mise en œuvre des changements organisationnels et de l'évaluation des usages.

- L'e-gouvernement : quelle démarche adopter ? L'objectif est de construire avec les participants quelques repères méthodologiques en matière de gestion de projet. Ces repères s'appuieront sur des vade-mecum existants au plan européen qui seront discutés avec les participants.

b. Les aspects juridiques

Le développement de l'e-gouvernement s'appuie sur quelques législations spécifiques (registre national, banque carrefour, sécurité sociale, entreprises, etc.) qui seront brièvement présentées. Par ailleurs, il soulève des questions juridiques importantes qui seront étudiées :

- problème d'authentification et d'archivage des transactions ;
- garanties de respect des libertés individuelles (vie privée, liberté d'expression politique, etc.) ;
- critique du concept de « démocratie électronique » ;
- mise à disposition voire exploitation d'informations détenues par l'Administration et accès électronique aux dossiers administratifs.

Sur tous ces points, il s'agit de susciter l'intérêt pour les enjeux de ces questions et brièvement présenter les contraintes juridiques des solutions à apporter.

Intervenants :

- Claire Lobet-Maris, CITA (Cellule Interfacultaire de Technology Assessment), Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur
- Y. Pouillet, Professeur, Faculté de Droit, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur

Evaluations

Au terme de la PHASE 1, les participants sont évalués sur chacun des quatre modules qui composent cette phase. Les modalités de l'évaluation relative à chaque module sont déterminées par les Responsables académiques et communiquées aux participants en début de module.

PHASE 2 : LEADERSHIP ET MANAGEMENT DES EQUIPES

(20 heures en formule résidentielle)

Responsable académique : E. LEONARD (UCL)

Le but poursuivi par ce séminaire est essentiellement de mettre en évidence, d'analyser et de rendre plus « intelligibles » les phénomènes et les processus psycho-sociaux à l'oeuvre dans des situations de communication, de leadership, de travail en groupe et de relations humaines dans les organisations.

Comme ce séminaire est résidentiel, il est aussi une occasion de prendre distance par rapport à sa propre activité professionnelle, de la remettre en perspective et d'en discuter avec d'autres personnes confrontées à des situations analogues ou différentes.

Les thèmes que ce séminaire permet d'aborder sont la connaissance et la conscience de soi, la communication interpersonnelle et de groupe, la perception de soi et des autres, la relation d'aide, la participation, la prise de décision, le travail en équipe, l'exercice de l'autorité et le leadership.

Le séminaire n'est pas un cours. Sa méthode est active et interactive. Au travers d'études de cas et de simulations de situations relationnelles et organisationnelles, les participants créent une réalité vécue et partagée qu'ils sont ensuite invités à analyser et à décoder ensemble.

Autrement dit, les exercices proposés sont l'objet de la communication sur ce que l'on vit individuellement et collectivement dans une situation donnée.

L'analyse, quant à elle, consiste pour l'essentiel en un échange de perceptions sur ce qui se passe « ici et maintenant ». C'est au travers de cette communication, dans un climat de confiance et de respect des différences, que s'approfondit la compréhension des phénomènes et processus psycho-sociaux.

Intervenants :

- P. Gobert, Maître de conférences, IAG (Institut d'administration et de gestion),
Université Catholique de Louvain
- P. Meurens, Maître de conférences, IAG (Institut d'administration et de gestion),
Université Catholique de Louvain

Evaluation

Aucune évaluation individuelle n'est faite dans le cadre du séminaire résidentiel. La méthode utilisée nécessite en effet un climat de liberté d'expression incompatible avec une évaluation, sous quelque forme que ce soit. La seule exigence est la présence pendant les deux jours. Par contre, l'évaluation se fera sur base d'un rapport individuel écrit. Les paramètres de ce rapport seront présentés et détaillés en fin de séminaire.

PHASE 3 : MANAGEMENT STRATEGIQUE (120 heures)

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

Responsable académique : R. DEFRAITEUR (UMH)

L'objectif est de présenter, à la lumière de l'expérience belge, (en particulier en matière d'entreprises publiques autonomes) la contractualisation des relations entre l'autorité dirigeante et les administrations ou les entreprises publiques. A la lumière d'études de cas, le module propose une analyse de la nature même des dispositifs de contractualisation et une mise en perspective de leur usage.

Thèmes :

Introduction, privatisation, contrat de gestion, autonomie, contraintes, financement

La Société nationale des chemins de fer belge

La loi de 1991 sur les contrats de gestion, la régulation, l'évaluation des entreprises publiques

Partenariat public privé. Le financement des grands travaux (BOT)

La Poste

Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel

L'Institut Belge des Services Postaux et de Télécommunication

Les contrats de gestion en Région wallonne

Intervenants :

- G. Pagano, Chargé de cours, Faculté des Sciences Economiques et Sociales, Economie publique et fiscalité, Université de Mons-Hainaut
- L. Roelants, E.V.P. Ressources humaines, BIAC
- J. Vantomme, Deputy General Counsel, La Poste
- E. Lentzen, Présidente, Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel de la Communauté française
- G. De Neef, Directeur général, L'Institut Belge des Services Postaux et de Télécommunication

Module 2 : Diagnostic et stratégie d'organisation (10 heures)

Responsable académique : O. KUTY (ULg)

Toute *organisation* (entreprise privée, association caritative, service public, etc.) peut faire l'objet d'un *diagnostic de fonctionnement*. Ce diagnostic a pour principal intérêt d'offrir une analyse et une vision détaillée de la manière dont se déroule la coopération entre les acteurs composant un ensemble organisé.

L'objectif de ce module est de fournir aux participants une série de grilles de lecture qui permet la réalisation d'un premier diagnostic organisationnel. Trois approches

sont retenues. La première est issue de la *théorie des organisations* et a pour objectif de mettre en perspective la structure formelle de chaque organisation au travers de la qualification de quelques paramètres de configuration (division du travail, coordination du travail, etc.). La seconde grille de lecture est fournie par la sociologie de l'*action organisée*. Cette grille permet de mettre en évidence la *structure informelle* de chaque organisation par l'étude des interactions réelles entre les acteurs et des stratégies qu'ils développent pour rencontrer leurs intérêts propres. Enfin, le troisième élément de diagnostic est envisagé au travers d'une grille de lecture basée sur la *culture*. Dans ce cas-ci, c'est l'identité des acteurs au travail qui est mise à jour. C'est la conjonction des éléments recueillis au travers de ces trois types d'outils qui permet la mise en perspective d'un diagnostic organisationnel bien étayé.

La présentation de ces grilles de lecture est suivie par une mise en application pratique au travers de la réalisation d'une étude de cas par les participants. Cette dernière concerne le fonctionnement d'une administration fédérale qui a subi d'importants changements organisationnels dans la seconde moitié des années 90.

Intervenants :

- F. Schoenaers, Docteur, CRIS (Centre de Recherches et d'Intervention Sociologiques), Université de Liège
- C. Bartholomé, CRIS (Centre de Recherches et d'Intervention Sociologiques), Université de Liège

Module 3 : Les outils d'aide à la décision (20 heures)

Responsable académique : A. LENAERTS (ULB)

A l'heure de la modernisation du secteur public, différents axes sont présentés en vue de contribuer à l'amélioration de la performance.

Il s'agit dans ce module de proposer aux participants différents outils d'aide à la décision et de contrôle de gestion tels que : l'évaluation et la mesure de la performance, ainsi que le concept et l'utilisation des tableaux de bord. Ces outils contribuent à la mise en place d'une démarche de management par la qualité.

Contenu du module

1) L'évaluation de la performance

- Le concept d'évaluation de la performance : économie, efficacité, impact, cohérence et pertinence
- La mesure de la performance secteur privé versus secteur public
- Le phasage du contrôle de la performance : Ex ante – Mise en œuvre des programmes – Ex post

- Qui mesure la performance ? Le gestionnaire, l'audit interne, le contrôle externe
 - Trois outils pour mesurer la performance, du simple au complexe : l'approche financière à court terme (budget, compte) ; l'analyse des flux physiques (mesure de la productivité, input, en cours de production, output ; les tableaux de bord (impact de ses outils sur la culture)
- 2) Les tableaux de bord
- Comment utiliser les tableaux de bord pour optimiser une organisation
 - Les tableaux de bord, outil majeur pour accompagner le changement : traduire la stratégie en recommandations opérationnelles, communiquer, implémenter, vérifier la cohérence
 - Les quatre axes d'un tableau de bord stratégique : l'utilisateur (consommateur), le financier, l'organisation, l'apprentissage
- 3) Gestion de la qualité
- Introduction au management par la qualité : Evaluation de la qualité dans le secteur public ; Qu'est-ce que la qualité ? ; Le pourquoi de la qualité
 - Les conditions d'un développement de la qualité : les relations avec le citoyen, l'implication du personnel, les processus de travail, la continuité de l'amélioration. Expérience pratique
 - La mesure de la qualité : les objectifs pour la qualité, les indicateurs, le tableau de bord. Cas pratique

Intervenants :

- M. Cornélis, Chargé de conférences, Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles, Vice-Président de la Société Publique de Gestion de l'Eau
- J-L. Mazy, Conseiller, Compagnie Immobilière de Belgique

Module 4 : Marketing public (15 heures)

Responsable académique : A. SCHOON (FUCAM)

L'objectif est de présenter le concept, les fondements et le contenu du marketing public à la lumière d'une part de l'évolution du secteur public vers des pratiques de plus en plus managériales et, d'autre part, des pratiques de terrain en Belgique.

Dans une première partie de 10h, les thèmes suivants sont abordés :

- le concept de marketing, marketing public versus marketing politique, du non-marchand, etc... : le quoi ;
- la genèse et la justification du marketing public = le pourquoi ;
- la conception et la mise en oeuvre du marketing public : le comment ;
- les publics-cibles : le pour qui ;

- une dimension essentielle : la communication ;
- enjeux et limites de la démarche : marketing et management publics, usager et client, service public et mise au marché, etc.

Dans une seconde partie, des expériences en matière de marketing de La Poste, de Belgacom, de l'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité et la chaîne alimentaire) de la Région Wallonne, de la Province de Hainaut et d'une Ville sont présentées par des intervenants issus de ces structures.

Intervenants :

- A. Schoon, Département des Sciences Politiques, Facultés Universitaires Catholiques de Mons
- P. Cassart, Porte-parole, Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire

Module 5 : La gestion des risques (10 heures)

Responsable académique : C. ZWETKOFF (ULg)

Nos sociétés modernes sont confrontées à la complexité, sans cesse croissante, des risques de toute nature engendrés par l'activité humaine. L'identification du risque, son évaluation et sa gestion font l'objet, depuis de nombreuses années déjà, d'une réflexion systématique menée par des chercheurs et praticiens de disciplines variées. En revanche, la communication du risque, considérée comme accessoire, fut longtemps ignorée des experts et malmenée par les décideurs.

Aujourd'hui, *sur le plan externe*, la communication apparaît de plus en plus comme la clé de voûte du processus d'accessibilité sociale de toute décision publique en matière de risque. *Quels sont les enjeux de cette communication ? Quelle instance doit en assumer la responsabilité ? Quelle méthodologie faut-il mettre en œuvre ? Que doit être le rôle, actif et passif, des publics concernés ?*

Sur le plan interne, la communication joue un rôle capital dans le fonctionnement des organisations publiques ou privées, industrielles ou non, chargées de la gestion et de la prévention des risques. La complexité des dispositifs d'expertise et la multiplicité des acteurs composant les structures de contrôle rendent tout aussi nécessaire la mise au point d'une communication interne, seule capable d'assurer la circulation de l'information, son assimilation optimale et son exploitation cohérente par chacun des intervenants quels que soient son champ de compétence et la discipline dont il relève.

L'objectif du module est donc :

- d'initier les participants aux concepts nécessaires à la compréhension des enjeux de la gestion des risques ;
- de présenter au travers d'études de cas – gestion « en routine » et gestion de situation de crise – les enjeux, les méthodes et les outils d'évaluation de la

communication à propos de risques (communication externe et interne).

Intervenants :

- C. Zwetkoff, Professeur, Département de Politologie générale et administration publique, Université de Liège, Directrice du SPIRAL (Scientific and Public Involvement in Risk Allocations Laboratory)
- S. Brunet, Premier assistant, Faculté de droit, Université de Liège

Module 6 : L'évaluation des politiques publiques (25 heures)

Responsables académiques : Ch. de VISSCHER (UCL) et A. SCHOON (FUCAM)

L'évaluation fait partie du processus d'aide à la décision, constitue un outil de gestion et, sur un terme plus long, permet d'engager le système politico-administratif dans un processus d'apprentissage individuel et collectif.

Dans ce contexte, l'intervention visera à répondre aux questions que soulève l'évaluation dans l'optique de son application aux politiques publiques : pourquoi évaluer une politique publique, pour qui, comment, à qui sont destinés les résultats de l'évaluation, quels sont les obstacles à une « bonne » évaluation, les facteurs favorables, comment valoriser stratégiquement ces résultats, quel est l'état de la question en Belgique et ailleurs, quel est le rôle de la formation dans ce cadre ?

Intervenants :

- Ch. de Visscher, Professeur, Unité de science politique et de relations internationales, Université Catholique de Louvain
- H. Draelants, Chercheur, Groupe interfacultaire de recherche sur les systèmes d'éducation et de formation (GIRSEF), Université Catholique de Louvain
- J-Y. Donnay, Chercheur, Groupe interfacultaire de recherche sur les systèmes d'éducation et de formation (GIRSEF), Université Catholique de Louvain
- A. Schoon, Professeur, Département des Sciences Politiques, Facultés Universitaires Catholiques de Mons
- B. Van Pottelsberghe, Chargé de cours, Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques - Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles
- F. Varone, Professeur, Association Universitaire de Recherche sur l'Action Publique (AURAP), Université Catholique de Louvain

Module 7 : Gestion du changement (30 heures)

Responsables académiques : F. PICHAULT (ULg) et O. KUTY (Ulg)

Le changement organisationnel et l'innovation sont au cœur du processus de modernisation de l'administration. La gestion du changement participe dès lors des compétences essentielles des responsables chargés de contribuer au renouveau des services.

a. un premier sous-module a pour objectif d'éclairer les participants sur la dynamique du changement organisationnel, d'identifier les facteurs des succès et d'échec à partir de cas concrets et surtout de développer les aptitudes des participants à gérer le changement, introduire l'innovation et promouvoir la créativité.

b. un deuxième sous-module est consacré à la gestion de projets.

Les différents services ou directions d'une administration sont de plus en plus sollicités par des demandes d'interventions qui sortent de l'ordinaire. Il s'agit tantôt de fournir une nouvelle prestation à un demandeur extérieur, tantôt de modifier sa propre organisation. La gestion d'un projet propose un mode de pensée rationnel qui permet d'intégrer une série de paramètres fondamentaux dans la réflexion précédant l'action à mener. On y évoque notamment l'analyse de la situation de départ, la nécessité d'une pyramide d'objectifs clairs et la maîtrise des ressources. Par ailleurs, au-delà de l'approche structurelle, quelques conseils seront donnés sur les obstacles communément rencontrés dans la gestion des projets.

Intervenants :

- F. De Mortier, Directrice du Développement des Ressources humaines, ONE (Office national de l'enfance)
- A.-M. Dieu, Docteur en sociologie, chargé de recherche au LENTIC (Laboratoire d'études sur les nouvelles technologies de l'information, la communication, l'innovation et le changement), Université de Liège et maître de conférence aux Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur
- F. Schoenaers, Docteur, Centre de Recherche et d'Intervention Sociologique (CRIS), Université de Liège

PHASE 4 : MEMOIRE-PROJET

L'objet :

Le mémoire-projet représente un travail de synthèse : il vise à évaluer la maîtrise que les participants ont des concepts et des outils exposés tout au long du programme de la formation donnant lieu au Brevet de management public.

Il s'agit d'un travail à réaliser individuellement par chaque participant.

La problématique traitée doit être en lien direct avec le management public ; il peut s'agir d'une étude de cas ou d'une mission de consultance, d'une ampleur suffisante pour couvrir les domaines du management public.

Au départ d'une analyse du contexte institutionnel et d'une phase de diagnostic rigoureux, des propositions d'action seront formulées, traversant la plupart des modules qui composent le programme de la formation.

Le mémoire-projet n'est pas un travail à réaliser sur la seule base de l'analyse de documents. Les participants sont invités à se rendre sur le terrain pour récolter les informations nécessaires à la réalisation du travail.

Le choix de l'objet :

Les participants sont libres de traiter le sujet de leur choix, sous réserve de son approbation par le Jury d'évaluation.

L'encadrement :

Un soutien pédagogique est organisé pour chaque participant par un coordonnateur scientifique.

Un encadrement méthodologique et scientifique est assuré par un expert en management public. Ce dernier se tient à la disposition de chaque participant (qui le souhaite) lors de séances d'accompagnement individuel.

Le coordonnateur scientifique se tient à la disposition des participants entre les séances individuelles. Il constitue l'interface entre les participants et l'expert, les responsables académiques et les intervenants.

Le calendrier :

Le calendrier s'articulera autour des cinq étapes suivantes :

1°. Dépôt du sujet :

La proposition de sujet doit se faire par écrit. En deux pages environ, chaque

participant est invité à :

- décrire la problématique retenue et ses diverses dimensions. Quels sont les principaux thèmes du management public qu'elle aborde ? Quels apports de la formation pourra-t-elle mobiliser ?
- formuler un titre provisoire qui renseigne sur l'angle d'approche de la problématique (c'est-à-dire la question de départ), laquelle doit être en lien direct avec le management public ;
- présenter de façon succincte le contexte institutionnel au sein duquel la problématique s'inscrit ;
- préciser brièvement son intérêt pour la problématique proposée ;
- énoncer les objectifs qu'il souhaite atteindre au terme du mémoire-projet ;
- ébaucher la méthodologie qu'il propose pour sa réalisation (en ce compris les contacts qu'il envisage de prendre sur le terrain) ;
- le cas échéant, citer les difficultés qu'il peut d'ores et déjà identifier. Comment pourrait-il les surmonter ?

La réception des propositions de sujet sera assurée par le coordonnateur scientifique.

- 2°. ***Approbation du sujet par le Jury d'évaluation suivant réception des propositions de sujet ;***
- 3°. ***Séances d'accompagnement individuel organisées à intervalles réguliers***
- 4°. ***Dépôt du rapport***, lequel doit être dactylographié et comporter un minimum de 50 pages (annexes non comprises)
- 5°. ***Défense orale du mémoire-projet*** devant un Jury restreint.

Critères d'évaluation :

Le mémoire-projet sera évalué par le Jury restreint sur base des critères suivants :

- La capacité à mettre en œuvre des raisonnements de management public ;
- La pertinence et la précision des analyses et du diagnostic organisationnel ;
- La pertinence de la méthodologie ;
- La qualité et la précision des propositions d'actions ;
- L'effort d'intégration des apports du programme de formation ;
- L'exhaustivité, c'est-à-dire la capacité à prendre en compte les différentes

dimensions de la problématique traitée ;

- L'investissement dans le travail (recherches, démarches, enquêtes, documentation, etc.)
- La qualité de l'argumentation et notamment :
 - La capacité à évaluer le cas échéant « le pour et le contre » ;
 - La capacité à prendre en compte les aspects généraux et particuliers.
- L'effort de structure dans la présentation des idées ;
- La mise en perspective critique des analyses et des propositions ;
- La qualité de la défense orale devant le Jury restreint.

3.3. LES MODALITES D'ORGANISATION

- Les cours ont lieu en horaire décalé, au rythme de 7 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 troisième cycle de formation ont débuté le **11 mai 2004** pour se clôturer le 24 septembre 2005 (Phases 1 à 3 du programme).

Les enseignements du quatrième cycle de formation ont débuté le **14 septembre 2004** pour se clôturer le 20 décembre 2005 (Phases 1 à 3 du programme).

- La formation se tient pour
 - le cycle 3 : dans les locaux du Ministère de la Communauté française, Boulevard Léopold II, 44 à 1080 Bruxelles
 - le cycle 4 : dans les locaux du CEFOR (Centre de Formation – Institut d'Enseignement, de Promotion sociale de la Communauté française), Boulevard Cauchy 9-10 à 5000 Namur.

3.4. ACTIVITES REALISEES EN 2004

3.4.1. Cycle 3

- Phase 1 : Les fondements du management public
 - Introduction : Les enjeux de la gouvernance publique (10 heures)
 - Module 1 : Droit public et gestion administrative (35 heures)
 - Module 2 : Gestion des ressources humaines (40 heures)

Module 3 : Finances et comptabilité publique (30 heures)

Module 4 : E-Gouvernement et gestion de l'information (20 heures)

Volume d'enseignements pour le cycle 3 : 135 heures

3.4.2. Cycle 4

- Phase 1 : Les fondements du management public
 - Introduction : Les enjeux de la gouvernance publique (10 heures)
 - Module 1 : Droit public et gestion administrative (35 heures)
 - Module 2 : Gestion des ressources humaines (40 heures)

Volume d'enseignements pour le cycle 4 : 85 heures

Volume total des enseignements pour les deux cycles en 2004 : 220 heures

3.5. PARTICIPANTS

71 participants ont été sélectionnés par le Comité directeur du Brevet de management public Communauté française Wallonie-Bruxelles sur 203 candidatures

Répartis comme suit :

Cycle 3 : 35 participants
dont 7 abandons à ce jour
29 participants

Cycle 4 : 36 participants
dont 4 abandons à ce jour
32 participants

Soit un total de **61 participants**

TROISIEME PARTIE
MAÎTRISE EN MANAGEMENT DES
INSTITUTIONS DE SANTE ET DE SOINS
(MMISS)

en collaboration avec la Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques, Solvay Business School, l'Inemap (Institut Européen de Management Public) – ULB-Charleroi et la Faculté de Médecine, l'Ecole de Santé Publique, ULB

I. LA FORMATION

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 la Solvay Business School et de l'Ecole de Santé Publique.

La Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques, la Solvay Business School, la Faculté de Médecine et l'Ecole de Santé Publique de l'ULB proposent conjointement une formation à la gestion des institutions de santé et de soins qui allie les impératifs éthiques et thérapeutiques de la médecine moderne et les contraintes managériales, financières et organisationnelles d'un secteur en pleine mutation.

La MMISS propose aux responsables actuels et futurs de la gestion du secteur de la santé une formation de troisième cycle qui vise à :

- définir les fonctions des institutions de soins dans leurs aspects économiques et sociaux,
- situer les institutions de soins dans leur environnement social, politique, économique et institutionnel actuel,
- analyser les mécanismes internes du fonctionnement des institutions de soins et leur réglementation,
- former aux méthodes spécifiques de la comptabilité et du contrôle de gestion dans les institutions de soins,
- analyser l'évolution récente des contraintes externes qui s'imposent au système de santé,
- fournir les instruments pour évaluer l'efficacité, l'efficacités et la qualité de la production de soins,
- sensibiliser aux règles de la négociation et à la gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé.

Le sixième cycle de la MMISS a débuté le 10 septembre 2003 pour se clôturer à la mi-juillet 2004.

2. PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

- La Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques, Solvay Business School - ULB
- La Faculté de Médecine, Ecole de Santé Publique – ULB
- L'INEMAP (Institut Européen de Management Public), ULB-Charleroi, Solvay Business School

3. PROGRAMME DU CYCLE 2003-2004

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 réels, soit 250 heures d'enseignements réparties de septembre 2003 à juin 2004.

Législation de la santé (27 heures)

Resp. acad. : Jean BOURTEMBOURG et Alain DUGAUQUIER

Economie et systèmes de santé (27 heures)

Resp. acad. : Alain DE WEVER et Jacques NAGELS

Sociologie de la santé (12 heures)

Resp. acad. : Guy LEBEER et Madeleine MOULIN

Epidémiologie et gestion des données hospitalières (15 heures)

Resp. acad. : Audrey LEVEQUE et Christian MELOT

Organisation et gestion des ressources humaines (27 heures)

Resp. acad. : Daniel DÉsir et Alain ERALY

EfficiencE et qualité des soins (18 heures)

Resp. acad. : Jean-Claude YERNAULT en collaboration avec Philippe LEJEUNE

Stratégie et marketing (12 heures)

Resp. acad. : Jean-Pierre BAEYENS en collaboration avec Georges GRINBERG

Comptabilité, contrôle de gestion et financement de la santé (33 heures)

Resp. acad. : Faska KHROUZ et Pol LECLERCQ en collaboration avec Cécile FONTAINE et Stéphane RILLAERTS

Séminaire : étude de cas réels (34 heures)

Resp. acad. : Daniel DÉsir et Stéphane RILLAERTS

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

Resp. acad. : Daniel DÉsir et Alain ERALY

4. ACTIVITES REALISEES EN 2004

Législation de la santé (12 heures sur 27 h)

Resp. acad. : Jean BOURTEMBourg et Alain DUGAUQUIER

Sociologie de la santé (12 heures)

Resp. acad. : Guy LEBEER et Madeleine MOULIN

Epidémiologie et gestion des données hospitalières (15 heures)

Resp. acad. : Audrey LEVEQUE et Christian MELOT

Organisation et gestion des ressources humaines (12 heures sur 27 h)

Resp. acad. : Daniel DÉsir et Alain ERALY

EfficiencE et qualité des soins (18 heures)

Resp. acad. : Jean-Claude YERNAULT en collaboration avec Philippe LEJEUNE

Stratégie et marketing (12 heures)

Resp. acad. : Jean-Pierre BAEYENS en collaboration avec Georges GRINBERG

Comptabilité, contrôle de gestion et financement de la santé (15 heures sur 33 h)

Resp. acad. : Faska KHROUZ et Pol LECLERCQ en collaboration avec Cécile FONTAINE et Stéphane RILLAERTS

Séminaire : étude de cas réels « Les services urgences hospitaliers : comment améliorer l'aide médicale urgente ? » (34 heures)

Resp. acad. : Daniel DÉsir et Stéphane RILLAERTS

Volume d'enseignements en 2004 : 130 heures.

5. PARTICIPANTS

33 participants pour le cycle 2003-2004 ont obtenu un diplôme.

6. ENCADREMENT DU PROGRAMME

Le bureau de la MMISS

Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Economiques – Solvay Business School

Faska KHROUZ (Président), Philippe BILTIAU, Alain ERALY, Georges GRINGERG

Faculté de Médecine – Ecole de Santé Publique

Daniel DESIR (Président du Collège d'enseignement), 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)

Cécile FONTAINE (Membre)

Georges GRINBERG (Membre)

Faska KHROUZ (Membre)

Guy LEBEER (Membre)

Pol LECLERCQ (Membre)

Philippe LEJEUNE (Membre)

Alain LEVEQUE (Membre)

Christian MELOT (Membre)

Madeleine MOULIN (Membre)

Jacques NAGELS (Membre)

Stéphane RILLAERTS (Membre)

Jean-Claude YERNAULT (Membre)

Coordinatrices : Françoise Weil et Hélène François

Secrétariat (pour l'INEMAP) : Valérie Claras

II. LES SEMINAIRES

1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE

Depuis l'année 2003, dix séminaires sur des thèmes d'actualité en gestion hospitalière, sanitaire et médico-sociale, sont organisés à destination des participants de la MMISS mais également pour les personnes extérieures.

Ils se déroulent une fois par mois, le lundi, de 18h à 21h, à l'Auditoire PP Lambert – CHU Brugman).

2. PROGRAMMES

2.1. Programme de 2003-2004

- La représentation médicale à l'hôpital : comment exercer le pouvoir exécutif, syndical et disciplinaire ?, 15 septembre 2003
- Hospital governance : le rôle clé de l'administrateur d'hôpital, 13 octobre 2003
- Le Département infirmier : structurer la profession infirmière à l'hôpital, 10 novembre 2003
- Partage des données hospitalières : le nouveau centre de connaissance, 8 décembre 2003
- Le nouveau financement hospitalier, 12 janvier 2004
- La gestion des ressources humaines à l'hôpital, 15 mars 2004
- La Benchmarking hospitalier, 26 avril 2004
- La tarification croisée des prestations hospitalières, 17 mai 2004
- La centrale d'achats interhospitalière : panacée ou placebo ?, 14 juin 2004

2.2. Programme de 2004-2005

- Les alternatives au financement hospitalier : un regard macro-économique, 13 septembre 2004
- Gradient Nord-Sud : le mythe de la surconsommation des soins hospitaliers en Wallonie, 11 octobre 2004
- De l'animation des groupes à l'animation d'équipe, 15 novembre 2004
- Sécurité à l'hôpital : combiner « security » et « safety » ?, 13 décembre 2004
- Séance académique : Dixième anniversaire de la MMISS, 10 janvier 2005

- Violence et tendresse à l'hôpital, 21 février 2005
- Pléthore et pénurie : l'importation de médecins est-européens et extra-européens, 21 mars 2005
- La Mayo Clinic : cent ans de leadership médical, 18 avril 2005
- L'évolution conceptuelle du PMSI (en France) et du RCM (en Belgique), 9 mai 2005
- L'information du patient et le consentement éclairé en Europe, 13 juin 2005

3. ACTIVITES REALISEES EN 2004

3.1. Programme de 2003-2004

- Le nouveau financement hospitalier, 12 janvier 2004
- La gestion des ressources humaines à l'hôpital, 15 mars 2004
- La Benchmarking hospitalier, 26 avril 2004
- La tarification croisée des prestations hospitalières, 17 mai 2004
- La centrale d'achats interhospitalière : panacée ou placebo ?, 14 juin 2004

Volume d'enseignements en 2004 : 15 heures.

3.1. Programme de 2004-2005

- Les alternatives au financement hospitalier : un regard macro-économique, 13 septembre 2004
- Gradient Nord-Sud : le mythe de la surconsommation des soins hospitaliers en Wallonie, 11 octobre 2004
- De l'animation des groupes à l'animation d'équipe, 15 novembre 2004
- Sécurité à l'hôpital : combiner « security » et « safety » ?, 13 décembre 2004

Volume d'enseignements en 2004 : 12 heures.

Volume total d'enseignements en 2004 : 27 heures.

QUATRIEME PARTIE
FORMATIONS COURTES DESTINEES A
DIVERS ORGANISMES PUBLICS

FORMATION POUR LES CADRES DIRIGEANTS DE L'ONE

1.1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE

Dans le suivi de la démarche de formation des cadres dirigeants initiée par la Direction générale de l'administration de l'ONE en 2002, l'INEMAP a assuré quatre demi-journées de formation sur le thème : le management public, un démarche de changement.

La méthodologie s'est appuyée sur l'exposé des concepts vus lors de la formation en 2002 et 2003 et la recherche (en sous-groupes) de solutions à des problèmes concrets mis en évidence par l'analyse institutionnelle de l'ONE.

Les travaux ont porté six thèmes et ont été exposés en séance plénière :

Thème 1	Faire évoluer les structures
Thème 2	Pratiquer un management participatif par objectifs
Thème 3	Améliorer les processus de travail et introduire une culture d'évaluation
Thème 4	Développer les relations latérales et investir dans la communication interne
Thème 5	Développer les systèmes d'information et de communication externe
Thème 6	Impliquer, motiver et responsabiliser le personnel

1.2. ACTIVITES REALISEES EN 2004

20 janvier 04 Séance plénière à La Hulpe de 9h à 13h

4 février 04 Séance de cours de 13h à 17h (La Hulpe)

5 février 04 Séance de cours de 9h30 à 13h30 (Charleroi)

17 février 04 Séance plénière à La Hulpe de 9h à 13h

Volume d'enseignements en 2004 : 16 heures

1.3. PARTICIPANTS

57 participants

1.4. ENCADREMENT DU PROGRAMME

Direction scientifique et administrative : Ann Lenaerts

Coordination pédagogique : Claude Calmant

Secrétariat : Rosanna Chiocci

CINQUIEME PARTIE
ACTIVITES DIVERSES

DIXIEME ANNIVERSAIRE DE L'ULB EN WALLONIE

Programme complet

Accueil dans la rotonde rez-de-chaussée bâtiment D

Activités bâtiment D :

- *Management public : nos administrations communales sous la loupe*
A 12h, à 13h30, à 16h

Découvrez les services « Etat civil » et « Population » de la Ville de Charleroi, du XIX^{ème}S. à aujourd'hui et voyez concrètement comment fonctionne le guichet unique *qui maintenant a informatisé ses services.*

Rencontrez le médiateur communal de Charleroi et découvrez en quoi il peut vous aider.

- *Développement local chez nous et ailleurs*
De 11h à 12h, « La participation de la société civile peut-elle stimuler le développement local ? » (débat par vidéoconférence avec le Burundi).
- De 15h à 16h, « Quelle place pour les acteurs locaux dans le développement durable ? ».
- *Et également...*
Découvrez les enseignements et formations organisés près de chez vous.
L'Académie universitaire Wallonie-Bruxelles : à peine créée, des projets et déjà des réalisations.
Un campus universitaire à Charleroi ? Projets d'implantation

Activités Centre de culture scientifique :

Ateliers dans le Laboratoire de création multimédia et le Laboratoire d'initiation aux biotechnologies, Ateliers d'astronomie avec observations du soleil, Exposition « A la découverte de la radioactivité : de Marie Curie aux déchets nucléaires ».

Dates et lieu

Les dimanche 18 et lundi 19 octobre 2004, sur le Campus de Parentville à l'ULB-Charleroi.

SIXIEME PARTIE
10 ANS DEJA

1. LES PROGRAMMES DE FORMATION 1995-2005

1.1. FORMATIONS EN MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX

A l'initiative des Ministres des Affaires intérieures de la Région wallonne

En collaboration avec des départements universitaires : ULB, UCL, UMH, FUCAM, FUNDP

Public-cible : agents des pouvoirs locaux wallons de niveau A (ou assimilés)

Programmes de formation 1995-2005 :

- Cycle long de 300 heures (1995 – 2005)
- Cycle court de 112 heures (1996 – 2005)
- Séminaires thématiques de recyclage (1994 – 2000)

1.2. FORMATIONS EN NOUVELLE COMPTABILITE

A l'initiative des Ministres des Affaires intérieures de la Région wallonne

Organisées par le Centre de Comptabilité, de Contrôle et de Gestion de l'INEMAP (Prof. F. Khrouz)

Publics cible : Mandataires et fonctionnaires communaux

Responsables et agents des CPAS de la Région wallonne

Programmes de formation 1995 - 1999

- Séances de sensibilisation pour les mandataires
- Formations de base et modules de perfectionnement pour les fonctionnaires
- Séminaires thématiques spécialisés
- Programme de sensibilisation à destination des mandataires communaux

1.3. FORMATIONS EN DEVELOPPEMENT LOCAL

Avec le soutien des Ministres des Affaires intérieures et des Ministres de l'Emploi de la Région wallonne

En collaboration avec l'Institut de Gestion de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire (IGEAT) de l'ULB

Public cible : Pour le D.E.S.

- Titulaires d'une licence universitaire de 2e cycle

Pour la Formation courte

- Accessible à tous
- Priorité est donnée aux agents de niveau A recrutés pour le fonctionnement des agences de développement local subventionnées par la Région wallonne

Programmes de formation 1998 - 2002

- Formation longue de 360 heures (1998 – 2002)
- Formation courte de 132 heures (1999 -2002)

1.4. BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC

A l'initiative des Ministres de la Fonction publique de la Communauté française Wallonie-Bruxelles

En collaboration avec les universités de la Communauté française

Public-cible : Responsables ou futurs responsables des services du Gouvernement de la Communauté française et des O.I.P. qui en dépendent

Quatre cycles longs de 275 heures en cours depuis 2002

1.5. MAITRISE EN MANAGEMENT DES INSTITUTIONS DE SANTE ET DE SOINS (MMISS)

A l'initiative de l'Ecole de Santé Publique et la Solvay Business School de l'ULB.

Publics-cible de la formation :

- être titulaire d'une **licence** de niveau universitaire (ou assimilée) ou d'un titre de **Docteur**,
- exercer depuis trois ans au moins une **fonction** liée à la gestion interne d'une institution de soins ou d'un de ses services, ou d'une institution liée à la gestion du système de santé

Programmes de formation de 1995-2004

- Maîtrise (formation longue) de 1995-2004
- Journées d'études de 1996-1999
- Colloques de 1996-2000 (tous les deux ans)
- Séminaires à thèmes depuis 2003

1.6. FORMATIONS A LA CARTE ET MISSIONS D'EXPERTISE

Pour les pouvoirs locaux, les administrations et les organismes publics.

Notamment dans les domaines suivants :

- Outils d'aide à la décision, élaboration de tableaux de bord
- Gestion des compétences
- Motivation des collaborateurs
- Coaching
- Evaluation du personnel
- Leadership et management des équipes
- Plans de formation
- Management de la qualité

2. L'HISTORIQUE DES FORMATIONS

2.1. FORMATIONS EN MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX

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 1999, ces programmes ont été étendus aux agents provinciaux de niveau A de la Région wallonne.

- **Un cycle long de 300 heures** a déjà été organisé cinq fois, de 1994 à 2004. 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 déjà été ouvert six fois de 1996 à 2004. 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 (soit 39 séminaires). 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.

2.2. FORMATIONS EN NOUVELLE COMPTABILITE

Les communes belges se sont trouvées dans l'obligation d'implanter un nouveau système comptable au 1er janvier 1995. L'expérience des communes-pilotes dans ce domaine montre que l'implantation de cette nouvelle comptabilité fut une opération assez délicate. Conscient de ce fait, le Centre de Formation et de Conseil en Finances Publiques (intitulé depuis Centre de Comptabilité, de Contrôle et de Gestion), faisant partie intégrante de l'INEMAP, créé en 1994, fut désigné, par la Région wallonne, afin de dispenser des formations en Nouvelle Comptabilité Communale (NCC).

Ce programme de formations fut d'abord conçu et organisé à l'intention des agents communaux des 29 communes de la Province du Brabant wallon et, ce, dans le cadre du *Programme d'Amélioration de la Gestion Communale (PROAGEC)*, qui est une initiative du Ministère des Affaires Intérieures de la Région wallonne.

Au fil des ans, le Centre évoluera, en Région wallonne, dans un environnement duopolistique, diversifiera ses activités ainsi que son public-cible. Enfin, il élargira son équipe pédagogique à cause notamment de l'augmentation du nombre de sites de formation.

Les CPAS implantent à partir de janvier 1998 un nouveau système comptable. Ce système regroupe, selon une procédure entièrement informatisée et s'appuyant sur des liens de chaînage entre toutes les fonctions, la comptabilité budgétaire, la comptabilité générale et la comptabilité analytique d'exploitation.

Sur base, d'une part, de l'expérience des communes-pilotes dès 1991 et de l'ensemble des communes depuis 1995, et, d'autre part, de quelques CPAS qui abordent cette nouvelle matière à titre expérimental, l'implantation d'un tel système est une opération extrêmement délicate par ses aspects techniques et de gestion, mais également en raison de l'effort d'adaptation requis des responsables de CPAS.

A la demande du Ministre de l'Action sociale, du Logement et de la Santé, le Centre d'Etudes et de Formation en Finances Publiques de l'INEMAP a proposé depuis février 1997 aux responsables et agents des CPAS une formation adaptée à leurs besoins :

- d'abord une formation de base en nouvelle comptabilité,
- ensuite une formation en analyse financière et en comptabilité analytique,
- enfin une formation en contrôle de gestion.

Elle est placée sous la responsabilité académique de Faska KHROUZ, Professeur de comptabilité et de Contrôle de Gestion à l'Université Libre de Bruxelles.

2.3. 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) sous les auspices de GUIDE (Groupe Universitaire Interdisciplinaire de Développement urbain et rural). Elles ont comme buts de fournir les outils utiles aux personnes concernées par le développement local afin qu'elles 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, ...) et demandeurs d'emploi.

Le **DES en développement local** a été créé en octobre 1997 ; c'est un enseignement universitaire accessible aux titulaires d'une licence universitaire de 2e 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.

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 sous les auspices du GUIDE (Groupe Universitaire Interdisciplinaire de Développement urbain et rural), ULB.

Cette formation a pour buts prioritaires de fournir les outils de base aux agents de développement local recrutés au début de 1998 dans les 40 Agences de développement local de la Région wallonne afin de leur permettre de comprendre dès leur premier mois de prise de fonction les enjeux de ce processus, d'intervenir efficacement dans son déroulement et de leur donner les moyens suffisants pour encadrer les acteurs du processus de développement local.

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

2.4. BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC

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 aux responsables ou futurs responsables des services du Gouvernement de la Communauté française et des O.I.P. qui en dépendent d'organiser la nécessaire mise à niveau que

suppose l'exercice de leurs fonctions.

La formation se conçoit comme un ensemble diversifié et cohérent, concentré sur deux années de cours, à horaire décalé, complété par la réalisation 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.

En novembre 2002, l'INEMAP a lancé deux cycles d'enseignements parallèles –le cycle 1 et le cycle 2- accueillant respectivement 35 et 38 participants.

En février 2004, 203 personnes ont introduit leur candidature pour participer à la formation. Pour répondre à cette importante demande, l'INEMAP a ouvert en mai 2004 deux cycles supplémentaires –le cycle 3 et le cycle 4- accueillant respectivement 35 et 36 participants.

2.5. MAITRISE EN MANAGEMENT DES INSTITUTIONS DE SOINS ET DE SANTE (MMISS)

La Maîtrise en Management des Institutions de Santé et de Soins (M.M.I.S.S.) a été créée en 1995 sous l'égide de l'INEMAP, de la Solvay Business School 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.

Tous les deux ans dans le cadre de la Maîtrise ont été organisés des colloques (1996 – 1998 – 2000) dont les actes ont été publiés :

- **Le statut du médecin hospitalier**
12/12/1996, ULB (Campus Erasme), Bruxelles, Les Cahiers de la MMISS n°1, 244 pages, prix : 14,87€ ou 600,-fb (frais d'envoi compris)
- **La mesure de la production hospitalière**
25-26/03/1998, ULB (Institut de Sociologie), Bruxelles, Les Cahiers de la MMISS n°2, 355 pages, prix : 24,79€ ou 1000,-fb (frais d'envoi compris)
- **Santé, hôpitaux et médias**
30/03, 31/03 et 1/04/2000, ULB (Campus Erasme), Bruxelles, publié dans la revue officielle "L'Hôpital belge / Het Belgische Ziekenhuis" de l'Association Belge des Hôpitaux, n°240, 241, 242, 243

A la demande de l'Association Francophone des Pharmaciens Hospitaliers de Belgique (1996-1997) et ensuite à la demande de la Société Novo Nordisk Pharma N.V. (1998-1999), des journées d'études ont été organisées à destination d'un public spécifique. Voici les thèmes des journées d'études :

- Journées des pharmaciens hospitaliers
 1. La budgétisation et le contrôle budgétaire au sein de la pharmacie
 2. La psycho-sociologie de la négociation au sein de l'hôpital
- Journées des pharmaciens hospitaliers
 1. La comptabilité hospitalière, la budgétisation et le contrôle budgétaire au sein de la pharmacie
 2. Le pharmacien et la psycho-sociologie de la négociation au sein de l'hôpital
- Formation au management des médecins gynécologues
 1. La comptabilité et le financement dans l'activité médicale du gynécologue
 2. La psycho-sociologie de la négociation et du leadership
 3. La responsabilité juridique et la communication
- Formation aux relations humaines pour médecins diabétologues (16h) : la psycho-sociologie de la négociation et du leadership
- Formation aux relations humaines pour médecins généralistes : les relations humaines en médecine ambulatoire (8h)

Depuis l'année 2003, dix séminaires par an sur des thèmes d'actualité en gestion hospitalière, sanitaire et médico-sociale, sont organisés à destination des participants de la MMISS mais également pour les personnes extérieures.

2.5. FORMATIONS A LA CARTE ET MISSIONS D'EXPERTISE

En 1994

- Les Programmes européens : une ressource innovante pour la gestion d'une commune (16h) à destination des agents communaux des Villes et Communes de la Région wallonne organisés à l'initiative de l'U.L.B. (Hervé Hasquin)
- Programme de formation des développeurs communautaires (32h) à destination des cadres des villes européennes organisé à l'initiative du Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE) - Commission européenne

En 1997

- Formation aux marchés publics communaux (28h) à destination des responsables et agents de la commune et du CPAS de la Ville de Tournai organisée à l'initiative D. Coupez, Secrétaire communal de la Ville de Tournai
- Les ateliers du management communal (7 ateliers de 1h30 soit 10h30) à destination des agents de Villes et Communes, de trois régions (flamande, Bruxelles-Capitale et wallonne) lors d' Eursycom'97 (premier forum européen des synergies communales)
- Le contrat de gestion, une nouvelles culture du service public (7h) à destination des responsables des entreprises publiques autonomes, parastataux wallons, administrations locales en collaboration avec T-Service Intérim

En 2000

- XIIIe Séminaire Ento : Technologies de l'information, formation et démocratie locale en collaboration avec le Congrès des Pouvoirs locaux et régionaux de l'Europe

En 2002

- Charleroi Porte Ouest organisé à l'initiative de J. Van Gompel, Bourgmestre de la Ville de Charleroi et E. Lecomte, Secrétaire communal de la Ville de Charleroi
- Journées de formation sur le fonctionnement de certaines intercommunales bruxelloises à destination des mandataires Ecolos organisées à l'initiative de C. Adriaen, Parti Ecolo - Régionale de Bruxelles
- Formation pour cadres dirigeants de l'ONE (32h) à destination des cadres dirigeants organisée à l'initiative de D. Leclair, Administratrice Générale, ONE
- Motivation du personnel à destination du personnel de la ville de Tournai organisé à l'initiative de D. Coupez, Secrétaire communal de la Ville de Tournai
- CPDT - Tableaux de bord type à destination des communes de la Région wallonne réalisé à la demande de C. Michel, Ministre des Affaires intérieures et de la Fonction publique de la Région wallonne

En 2003

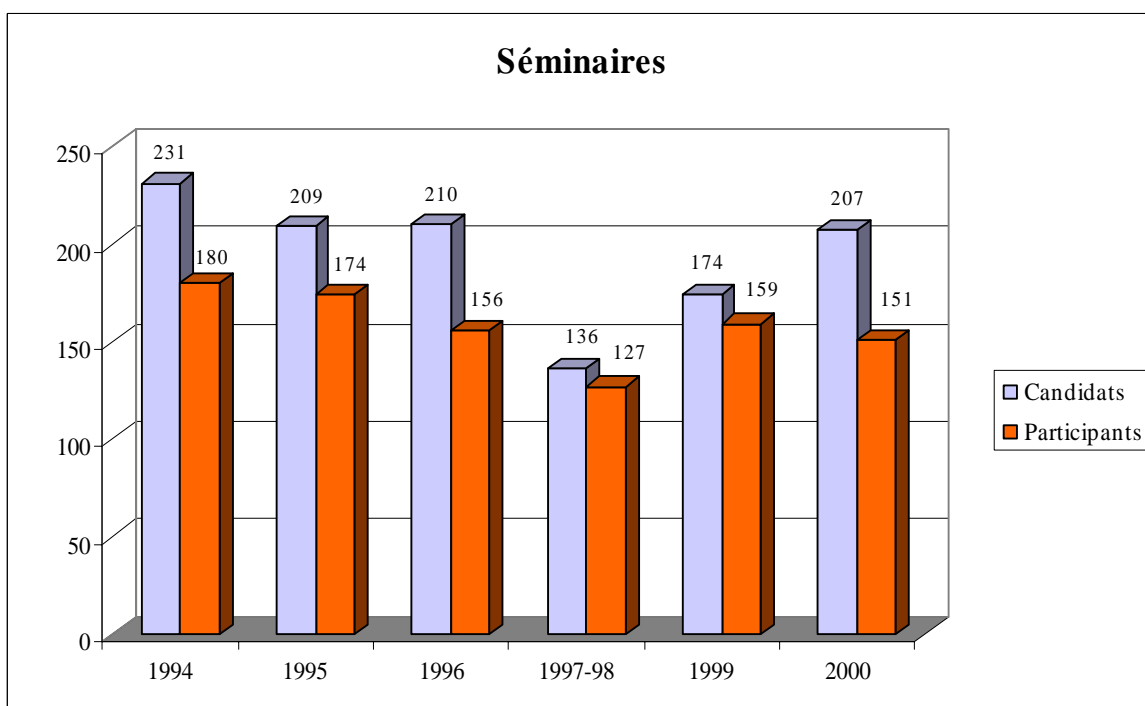
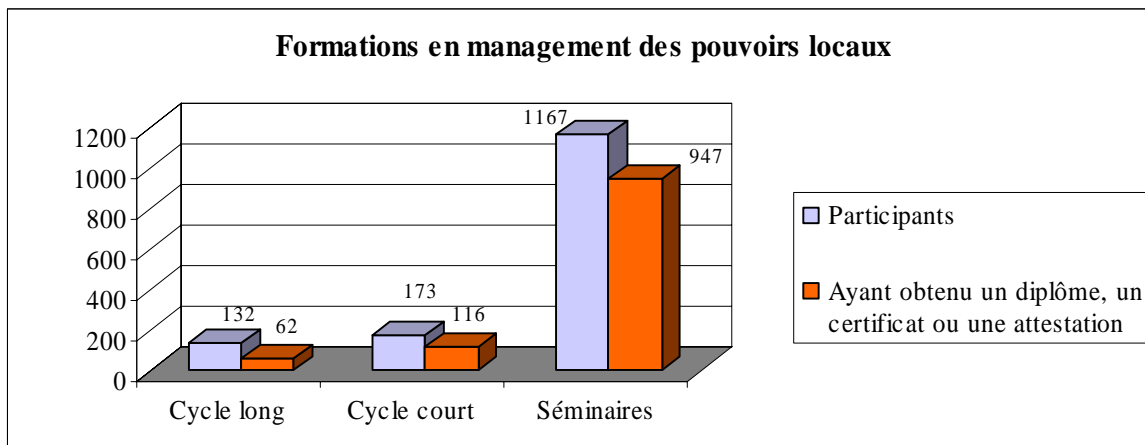
- Mission de consultance à la demande de M. André Cornet, CIGER asbl
- ONE - Formation pour cadres dirigeants (23h) à la demande de Mme Lecleir, ONE
- Formation en management des pouvoirs locaux pour agents provinciaux du Brabant wallon à destination des agents provinciaux organisée à l'initiative de la Province du Brabant wallon

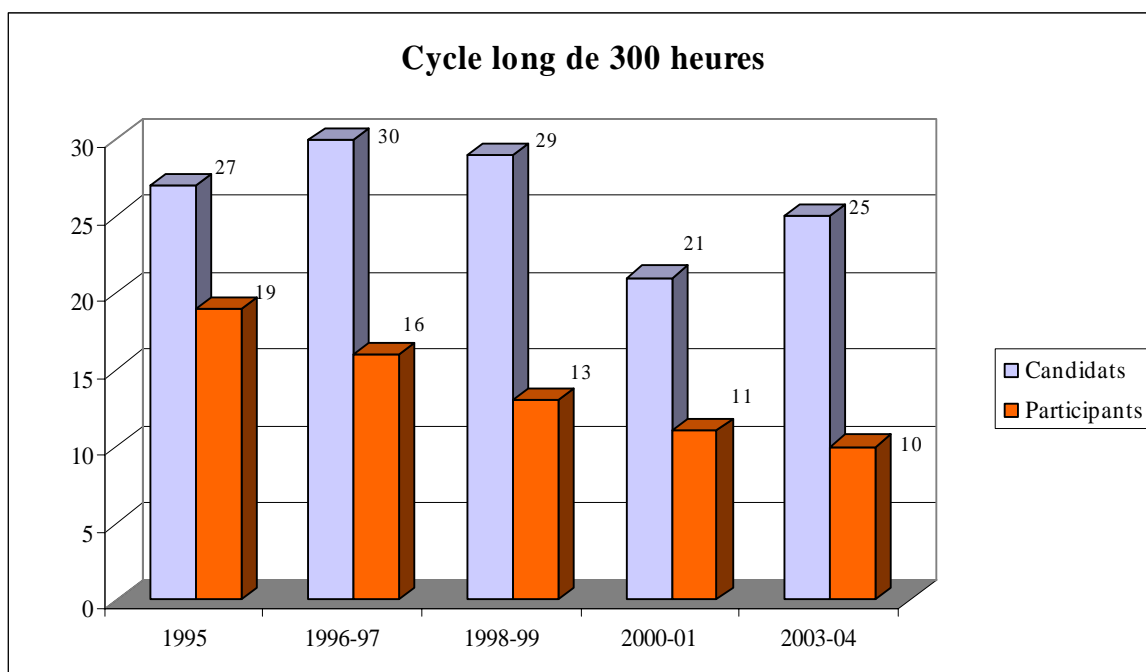
En 2004

- ONE - Formation pour cadres dirigeants (23h) à la demande de Mme Lecleir, ONE (suite)

3. PARTICIPATIONS

3.1. FORMATIONS EN MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX





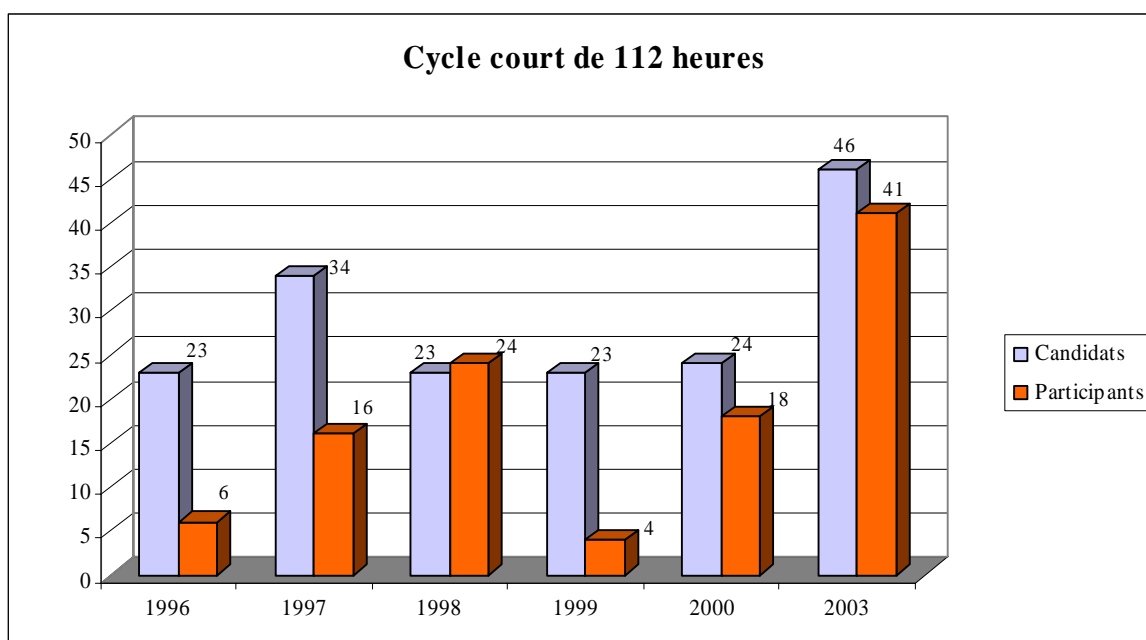
Voici la liste des mémoires réalisés lors de la formation longue de 300 heures :

Promotion	Nom	Prénom	Titres	Grade
CLg95	TILQUIN	Emile	L'évaluation du personnel - Méthodologie d'application	LPGD
CLg95	LEFEBVRE	Laurence	Analyse et interprétation des comptes annuels par les mandataires communaux	GD
CLg95	BERARD	Frédéric	G.E.I.E., G.I.E. ... des signes cabalistiques qui désignent une réalité juridique et un véritable outil de développement économique local	D
CLg95	BRICMONT	Raymond	Méthodologie de confection et de présentation du budget communal - Approches traditionnelle et conceptuelle	D
CLg95	DE BIASIO	Yvano	Mise en place d'un contrôle de gestion au Contrat de sécurité et de société de la Ville de Charleroi	D
CLg95	DEBLOCQ	Christian	L'implication des différents services communaux dans un dossier d'urbanisme (dans une ville de 10.000 hab.). Une application à la réalisation d'un hall de sport communal	D
CLg95	LESPLINGART	Thierry	Management et tourisme : l'expérience de Tournai	D
CLg95	MANSY	Jean-Claude	Un plan stratégique de la Région du Centre (Communauté Urbaine) - Support éventuel pour un futur projet de ville pour La Louvière	D
CLg95	WARTEL	Eric	La communication financière ou comment associer finances communales et marketing urbain ?	D
CLg95	DELESPINETTE	Michel	La communication interne comme vecteur de la motivation du personnel	S
CLg95	DUPONT	Jacques	Les procédures de recouvrement	S
CLg95	HAULOTTE	Carine	Réflexions sur la coopération transfrontalière des collectivités locales : l'exemple de l'Eurozone	S

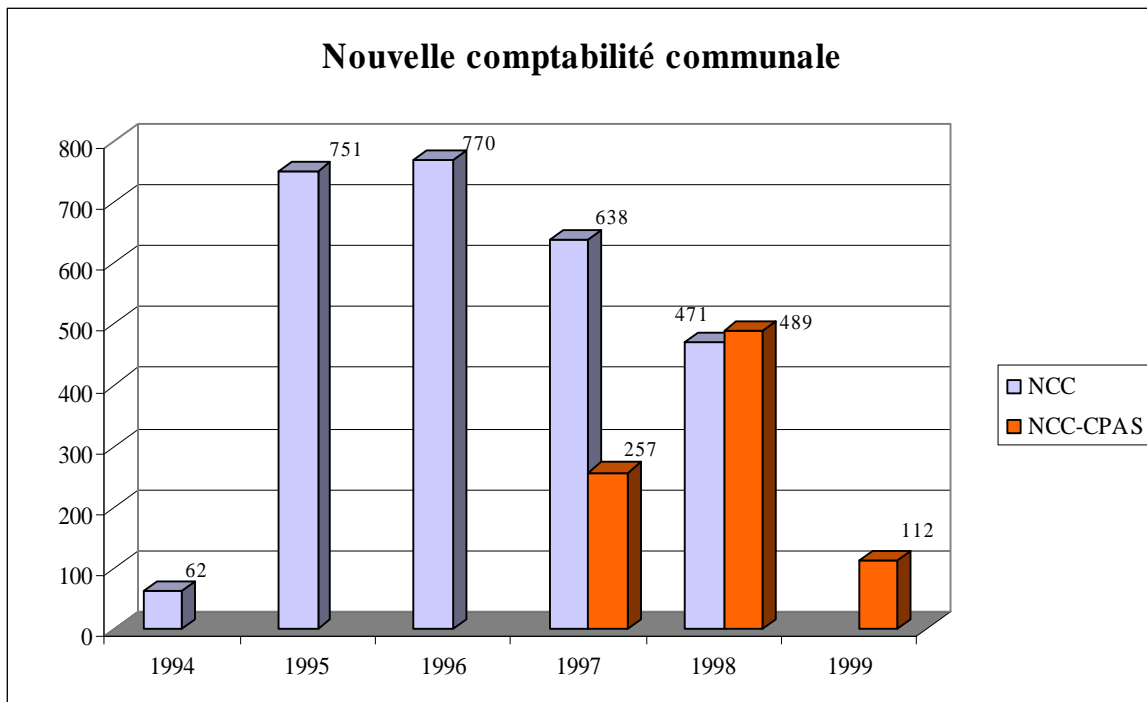
CLg95	HAULOTTE	Christiane	Mise en place d'un centre régional d'initiation à l'Ecologie (CRIE) dans le cadre de l'Objectif 1 des Fonds structurels européens. Génèse et implication pour la commune	S
CLg95	MOULIN	Eddy	Du rôle du receveur au travers de la nouvelle comptabilité	S
CLg95	PENDEVILLE	Jacqueline	Le concept des guichets uniques (en collaboration avec Bernadette Martin)	S
CLg95	PIPART	Jean	La cartographie communale assistée par ordinateur : une application informatique comme les autres ?	S
CLg95	STRUELENS	Alain	Plan régional d'aménagement du territoire (PRATW)	S
CLg95	VERSCHUEREN	Isabelle	Evaluation de la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services offerts par l'administration communale de Namur : analyse de la fonction d'accueil	S
CLg95	MARTIN	Bernadette	Le concept des guichets uniques (en collaboration avec Jacqueline Pendeville)	S
CLg96-98	CHEVALIER	Alain	L'accès aux documents administratifs dans les communes	GD
CLg96-98	STAMPART	Didier	De l'Intention à la Décision - Les outils et les contraintes des autorités décentralisées	GD
CLg96-98	THIRY	Sonia	Systèmes d'aide à la décision et marchés publics	GD
CLg96-98	BARTET CONSTANT	Christine Jean-Luc	Incidences de la proposition de directive-cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau, au travers de la Régie des Eaux de Charleroi	GD
CLg96-98	DELAET	Jean-Louis	Elaboration de systèmes de recherche et d'information documentaires dans une administration communale	D
CLg96-98	DE SURAY	Philippe	Ombudsman, outil de management public	D
CLg96-98	BEAURENT ZANETTE	Olivier Martine	L'accueil et la formation du nouveau personnel communal - Etat des lieux en Wallonie et tentative de formulation d'un module type	D
CLg96-98	VAN TRIENPONT	Marc	Création d'un "Jardin du souvenir" à Charleroi : la réponse à un phénomène de société que les autorités communales ne peuvent ignorer	D
CLg96-98	GOBBO	Xavier	Intranet : nouvel outil de gestion communale	D
CLg96-98	BREJEAN	Thierry	Piloter des projets de développement urbain au sein d'une régie (autonome) - Une opportunité pour la ville de Charleroi	D
CLg96-98	GENAUX	Joëlle	Plan de motivation du personnel : méthodologies d'application	S
CLg96-98	VERMEULEN	Jean-Pierre	La gestion des déchets ménagers et de la propreté publique au niveau communal	S
CLg96-98	GILON	Sonia	Les Villes Virtuelles : réalités, enjeux ?	S
CLg96-98	PATSIANOTAKIS	Zambia	Evolution de l'habitat de la commune de Farciennes - Recherche des politiques ayant induit cette évolution	S
CLg98-99	MOREAUX	Danielle	Mise en place d'un programme d'aide et de gestion administrative pour l'enseignement fondamental de Seneffe	GD
CLg98-99	DAGRAIN	Muriel	Aménagement du territoire et développement durable - Influence des caractéristiques du milieu et des effets de l'urbanisation sur le choix de localisation d'un nouveau quartier - Application au territoire d'Aiseau-Presles	D
CLg98-99	DE MAESENEIRE	Pascal	Les Zones d'Initiatives Privilégiées (Z.I.P.) en Région Wallonne : explication, approche critique et propositions	D

CLg98-99	MATHOT	Xavier	Création d'une société de quartier dans la Zone d'Initiative : Privilégiée de Gosselies	D
CLg98-99	PYFFEROEN	Jacques	Un face à face entre le développement local, l'aménagement du territoire et la construction de l'identité sociale, personnelle et culturelle dans un quartier urbain. Quelles interactions ?	D
CLg98-99	DE MARTELAERE	Bernard	Les pouvoirs de police administrative générale : la loi du 13 mai 1999 sur les sanctions administratives	S
CLg98-99	DEMEURE	Laurence	Le système d'information géographique, outil de gestion et d'aménagement du territoire au travers de l'exemple du traitement des permis d'urbanisme	S
CLg98-99	STELANDRE	Patrick	Concevoir la réussite d'une équipe sportive en fonction de la gestion des ressources humaines	S
CLg98-99	VAN LAERE	Pierre	Comment améliorer et promouvoir l'image d'une administration auprès du citoyen au travers des projets de développement local	S
CLg98-99	VANDENHENDE	Jacques	Conception et gestion différenciée des Espaces Verts communaux	S
CLg98-99	VANLAEKE	Patrick	Ouverture d'un centre d'accueil à Jumet. Régularisation de séjour pour les sans-papiers. Accueil et implications pour une ville comme Charleroi	S
CLg98-99	PIRE	Karin	La petite voirie : aspects administratifs pratiques notamment en matière d'urbanisme	D
CLg98-99	WESTER	Martine	La mobilité : enjeu majeur d'une politique de développement économique et social durable	S
CLg00-01	WANWERT	Corinne	Secrétaire communal... Un métier en mutation ?	S
CLg00-01	RUSSO	Sylvana	Gestion de la qualité dans les administrations publiques. Application au service des travaux de l'administration communale de la Ville de La Louvière	LPGD
CLg00-01	VAN LOOVEREN	Marie-Rose	Tourisme religieux et développement durable. La Basilique de Bon-Secours : un vecteur de développement ?	GD
CLg00-01	GODECHOUL	Christine	Les missions et responsabilités du comptable spécial de la zone de police	D
CLg00-01	DINANT	Axelle	La régie communale autonome immobilière : outil de développement local ? NON CONSULTABLE A SA DEMANDE	D
CLg98-99	LAURENT	Etienne	Les sanctions administratives communales	D
CLg00-01	DELIRE GILBART	Juan Thierry	Analyse de la politique marketing d'une grande ville wallonne : Charleroi	D
CLg00-01	MINET	Cédric	La qualité au sein d'un service technique, une mission impossible ?	D
CLg00-01	NEUS	Philippe	La Maison du Tourisme du Parc des Canaux et Châteaux : un outil de développement pour la région du Centre	S
CLg00-01	LELEUX	Francine	La consultation populaire	S
CLG03-04	DUHOUX	Hugues	Le management du projet technique	D
CLG03-04	PETRE	Frédéric	Le régime disciplinaire applicable aux agents contractuels des pouvoirs locaux : de la possibilité juridique à l'opportunité en terme de GRH	GD
	TILKIN	Vinciane		GD
CLG03-04	VAN DEN BOOGAERT	Anne-Marie	Place des "nouveaux métiers" au sein des administrations publiques locales - Analyse et Réflexions	GD

CLG03-04	MOUTON	Aurélie	Analyse du rôle des échevins : comment favoriser une gestion communale de qualité ?	GD
CLG03-04	FROMONT	Michel	Outil d'aide à la décision à l'usage de la politique locale en matière de logement	D
	MARIAGE	Tanguy		D
CLG03-04	WALLEMACQ	Bernard	Les pouvoirs locaux face à la mutation du système institutionnel - Les défis de la régionalisation pour les communes	D
CLG03-04	TRICART	Caroline	Le secrétariat : un service au coeur de l'administration - Impacts des modifications apportées à son organisation	D
CLG03-04	BERNARD	Christine	Le Plan Communal de Mobilité de Tournai - Son élaboration, sa mise en œuvre et son suivi	D

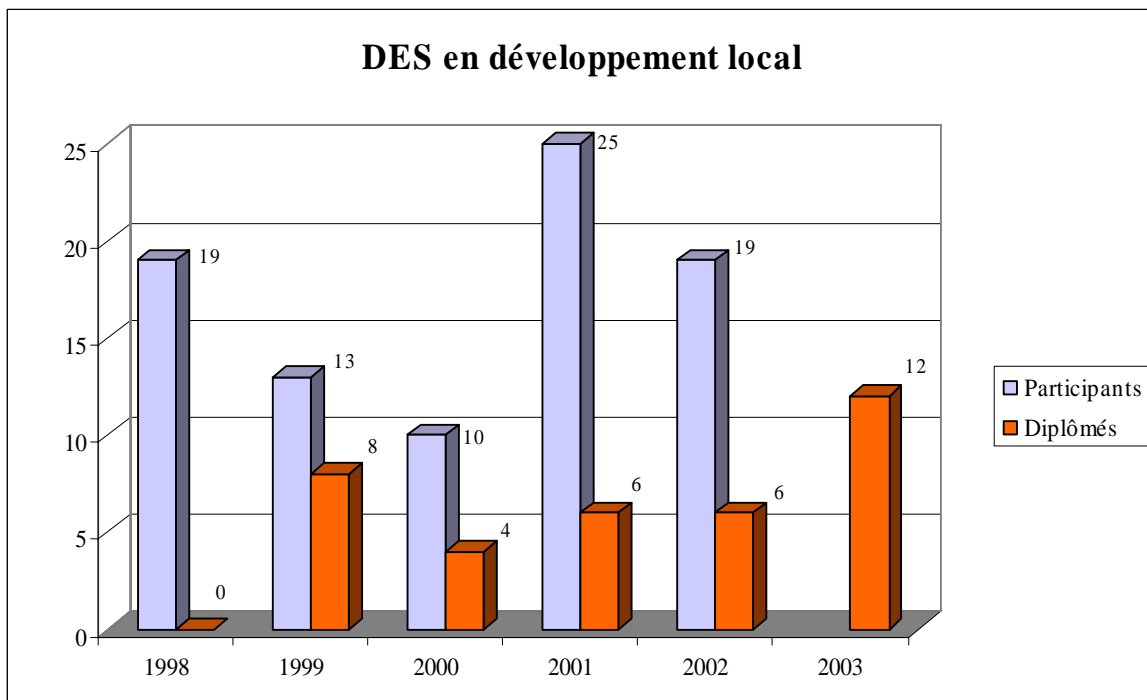


3.2. FORMATIONS EN NOUVELLE COMPTABILITE

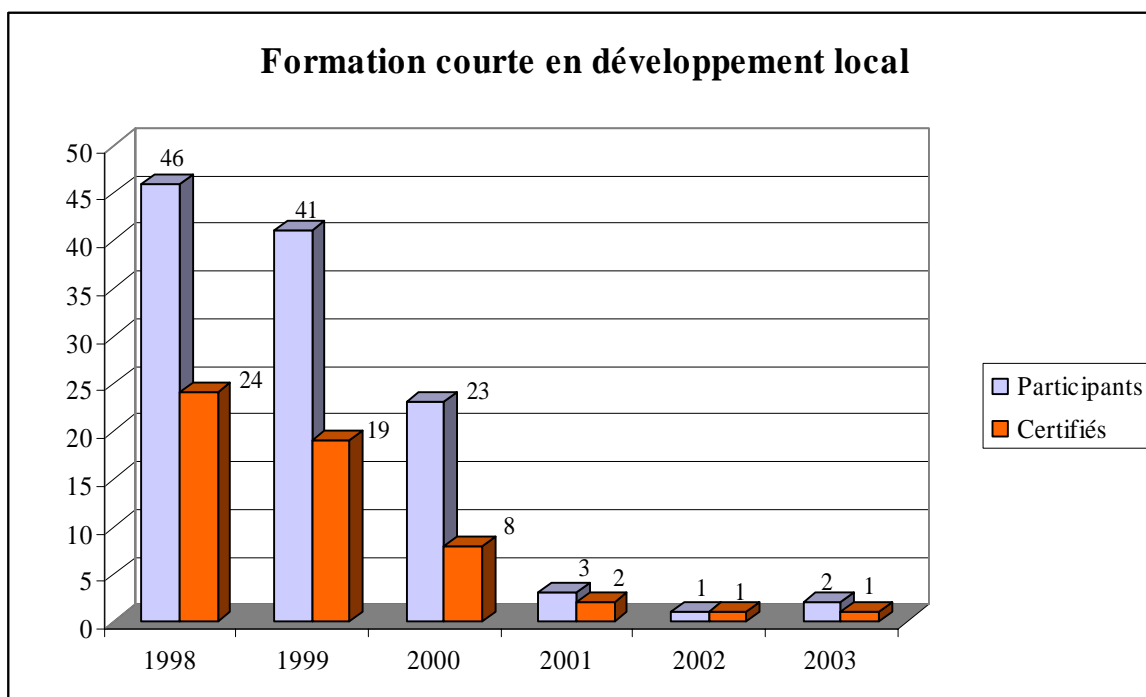


La nouvelle comptabilité des CPAS a débuté seulement en 1997.

3.3. FORMATIONS EN DEVELOPPEMENT LOCAL

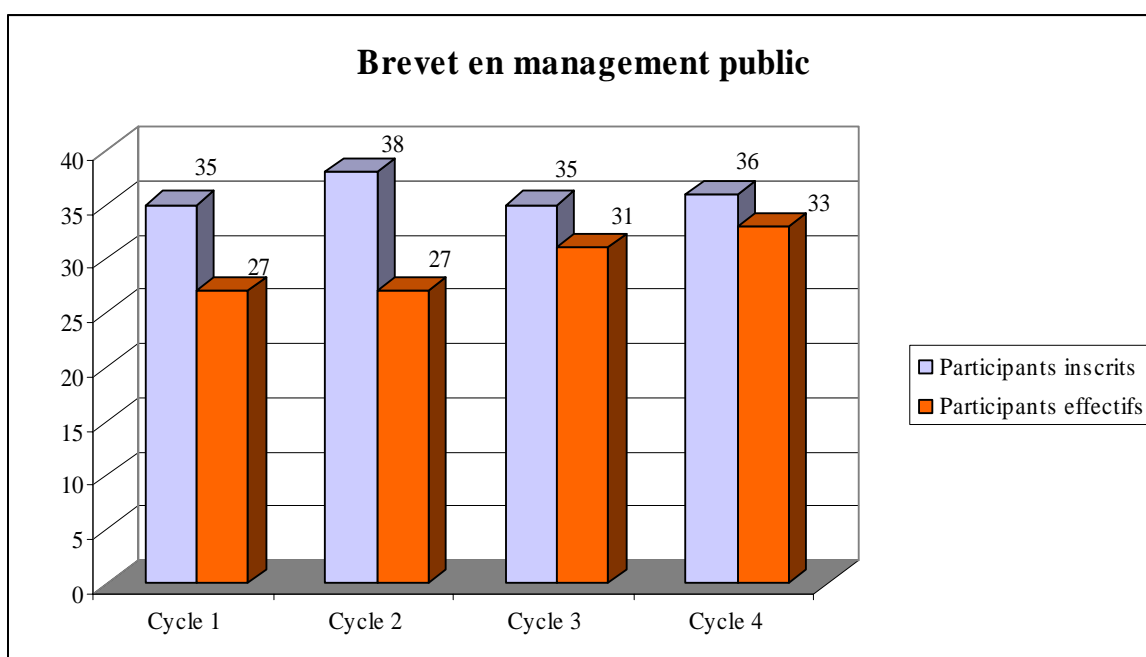


Les formations ont débuté en 1998 suivant ainsi les années académiques. Cinq promotions ont donc pu être proclamée (ceci tenant compte des étalements possibles).



En 2001, la formation courte en développement local n'a plus été subsidiée par la Région wallonne. Les quelques certifiés en 2001 et les suivants sont des étudiants inscrits aux D.E.S. en développement local ayant suivi les 200 heures d'enseignements requises pour l'octroi du Certificat de la formation courte.

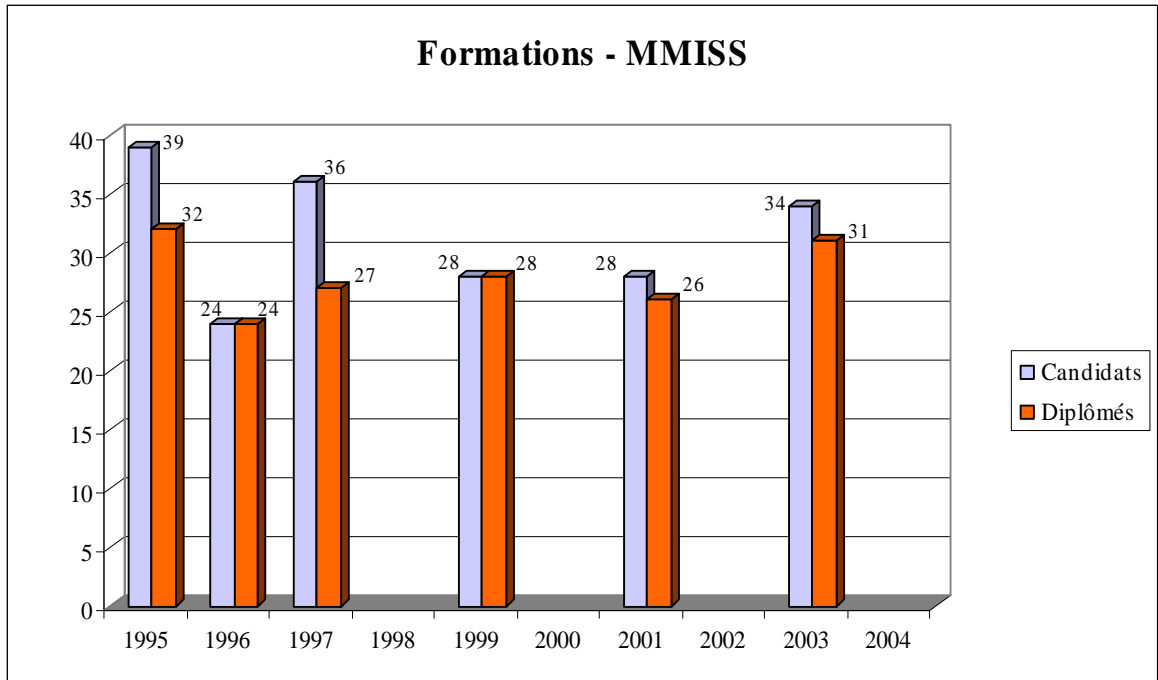
3.4. BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC



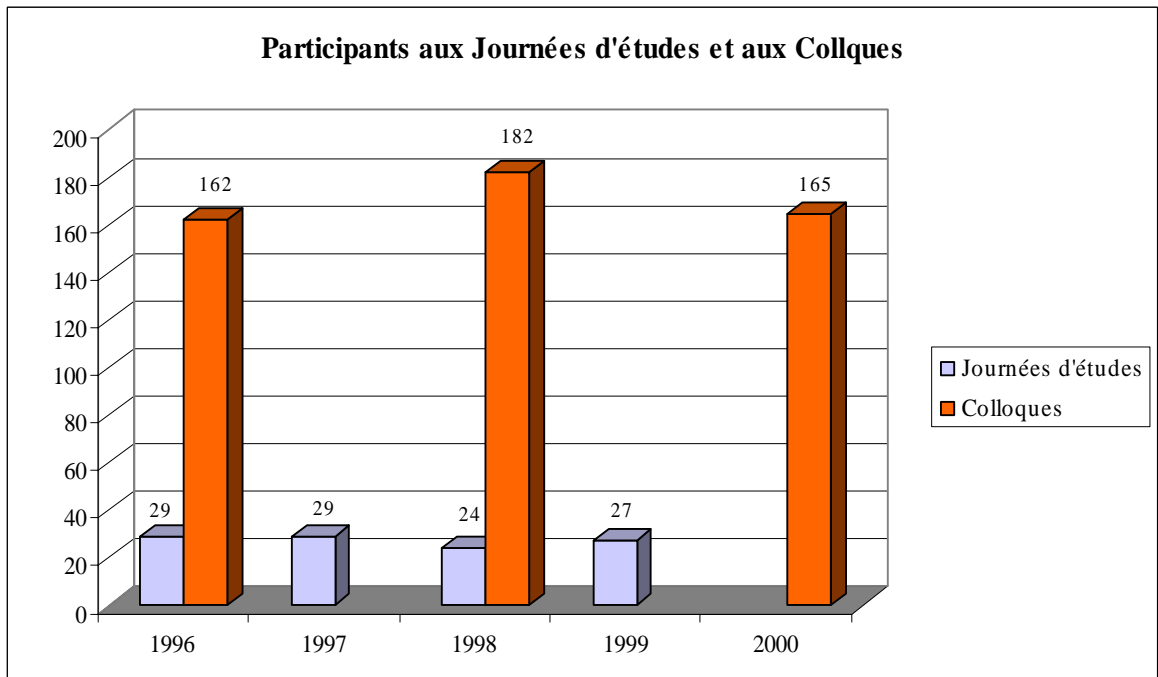
Les formations sont en cours et donc nous n'avons pas encore de diplômés.

3.5. MAITRISE EN MANAGEMENT DES INSTITUTIONS DE SANTE ET DE SOINS (MMISS)

3.5.1. La formation longue



3.5.2. Les journées d'études et les colloques



SEPTIEME 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>FORMATIONS INTERUNIVERSITAIRES DESTINEES AUX AGENTS De NIVEAU A DES POUVOIRS LOCAUX DE LA REGION WALLONNE – 2003-2004 – 2ème année</i>	<i>6</i>
1.1. Nouveau concept.....	6
1.2. Nouvelle structure.....	6
1.3. Capitalisation	7
1.4. Public-cible et objectifs.....	7
1.5. Deux sites de formations.....	8
1.6. Durée.....	8
1.7. Partenariats institutionnels	8
1.8. Le programme de ces deux formations	8
1.9. Activités réalisées en 2004.....	10
1.9.1. Cycle localisé sur le campus de Parentville	10
1.9.2. Cycle localisé sur le campus de Nivelles	10
1.9.3 Participants	11
1.10. Rapport d'activités et d'évaluation.....	12
1.11. Encadrement du programme	12
2. <i>FORMATION EN MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX DE 112 HEURES DESTINEE AUX AGENTS DE NIVEAU A₁ DE LA PROVINCE DU BRABANT WALLON.....</i>	<i>13</i>
2.1. Programme de la formation.....	13
2.2. Public-cible	14
2.3. Lieu de la formation.....	14
2.4. Durée.....	14
2.5. Partenariats institutionnels	14
2.6. Programme de la formation.....	14
2.6.1. Tronc commun (60 heures).....	14
2.6.2. Modules spécialisés	19
2.7. Activités réalisées en 2004 par l'INEMAP	22
2.8. Participants.....	22
2.9. Encadrement du programme	22
II. MISSIONS D'EXPERTISE, DE CONSULTANCE ET D'ACCOMPAGNEMENT	23
1. <i>MISSION DE CONSULTANCE AUPRES DU CIGER (Centre d'Informatique de Gestion et de Recherche).....</i>	<i>23</i>
1.1. Objectif	23
1.2. Durée de la mission.....	23
1.3. Expert pour l'INEMAP	23
1.4. Encadrement du programme pour l'INEMAP.....	23
2. <i>MISSION DE CONSULTANCE AUPRES DU CRF-CRAC.....</i>	<i>24</i>
2.1. Objectif	24
2.2. Durée de la mission.....	24
2.3. Expert pour l'INEMAP	24
2.4. Encadrement du programme pour l'INEMAP.....	24
III. COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE	25
1. <i>PARTICIPATIONS A DES COLLOQUES</i>	<i>25</i>
2. <i>COMMUNICATIONS A DES COLLOQUES.....</i>	<i>27</i>
DEUXIEME PARTIE : BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC – COMMUNAUTE FRANÇAISE WALLONIE-BRUXELLES	29
1. <i>INTRODCUTION.....</i>	<i>30</i>
1.1. Création, objectifS et public-cible.....	30
1.2. Organisation de la formation.....	31
1.3. Les Responsables académiques.....	32
1.4. Pour l'Inemap : Encadrement des programmes.....	32
2. <i>CYCLES DE FORMATION 1 ET 2</i>	<i>33</i>
2.1. Les Responsables académiques du programme.....	33
2.2. Le contenu du programme.....	34
2.3. Les modalités d'organisation	36

2.4. Participants.....	36
2.5. Activités réalisées en 2004.....	37
2.5.1. Cycle 1.....	37
2.5.2. Cycle 2.....	37
2.6. Phase 5 : memoire-projet.....	37
2.6.1. Approbation des propositions de sujet.....	38
2.6.2. Séance de mise en commun.....	38
3. CYCLES DE FORMATION 3 ET 4 (2004-2005).....	38
3.1. Les Responsables académiques du programme.....	38
3.2. Le contenu du programme.....	39
3.3. Le programme détaillé.....	40
3.3. Les modalités d'organisation.....	55
3.4. Activités réalisées en 2004.....	55
3.4.1. Cycle 3.....	55
3.4.2. Cycle 4.....	56
3.5. Participants.....	56

TROISIEME PARTIE : MAÎTRISE EN MANAGEMENT DES INSTITUTIONS DE SANTE ET DE SOINS (MMISS)..... 57

I. LA FORMATION.....	58
1. Création, objectifs et public-cible.....	58
2. Partenariats institutionnels.....	59
3. Programme du cycle 2003-2004.....	59
4. Activités réalisées en 2004.....	60
5. Participants.....	61
6. Encadrement du programme.....	61
II. LES SEMINAIRES.....	62
1. Création, objectifs et public-cible.....	62
2. Programmes.....	62
2.1. Programme de 2003-2004.....	62
2.2. Programme de 2004-2005.....	62
3. Activités réalisées en 2004.....	63
3.1. Programme de 2003-2004.....	63
3.1. Programme de 2004-2005.....	63

QUATRIEME PARTIE : FORMATIONS COURTES DESTINEES A DIVERS ORGANISMES PUBLICS..... 64

<i>FORMATION POUR LES CADRES DIRIGEANTS DE L'ONE</i>	65
1.1. Création, objectifs et public-cible.....	65
1.2. Activités réalisées en 2004.....	65
1.3. Participants.....	65
1.4. Encadrement du programme.....	66

CINQUIEME PARTIE : ACTIVITES DIVERSES..... 67

DIXIEME ANNIVERSAIRE DE L'ULB EN WALLONIE.....	68
--	----

SIXIEME PARTIE : 10 ANS DEJA..... 69

1. LES PROGRAMMES DE FORMATION 1995-2005.....	70
1.1. Formations en management des pouvoirs locaux.....	70
1.2. Formations en nouvelle comptabilité.....	70
1.3. Formations en développement local.....	70
1.4. Brevet de management public.....	71
1.5. Maîtrise en management des institutions de santé et de soins (MMISS).....	71
1.6. Formations à la carte et missions d'expertise.....	72
2. L'HISTORIQUE DES FORMATIONS.....	72
2.1. Formations en management des pouvoirs locaux.....	72
2.2. Formations en nouvelle comptabilité.....	73
2.3. Formations en développement local.....	74
2.4. Brevet de management public.....	75

2.5.	Maîtrise en management des institutions de soins et de santé (MMISS).....	76
2.5.	Formations a la carte et missions d'expertise	77
3.	<i>PARTICIPATIONS</i>	80
3.1.	Formations en management des pouvoirs locaux	80
3.2.	Formations en nouvelle comptabilite	85
3.3.	Formations en developpement local.....	85
3.4.	Brevet de management public	86
3.5.	Maîtrise en management des institutions de santé et de soins (MMISS).....	87
SEPTIEME PARTIE : TABLE DES MATIERES		88