
Rapport d'activités 2006

● ● ● 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 issus 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 **12.000 heures** d'enseignements formant plus de **7.250 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 2006, les programmes coordonnés par l'INEMAP (ou auxquels il a participé) ont compté un total de **211 heures** d'enseignements et concerné **65 participants**.

Le rapport qui suit expose les contributions de l'INEMAP durant **l'année civile 2006**, suivant quatre axes d'activités qui structurent l'ensemble des réalisations :

1. Brevet de Management Public
2. Executive Mastère en Management des Institutions de Santé et de Soins
3. Colloques, forums et journées d'étude, enseignements
4. Recherche Mini-Arc

● ● ● PREMIERE PARTIE ● ● ●

BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC
COMMUNAUTE FRANÇAISE
WALLONIE-BRUXELLES

en collaboration avec

le Département des Sciences économiques, l'Institut d'Administration et de Gestion et la Faculté des Sciences économiques, 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

ULB



UCL



1. INTRODUCTION

Lancé en novembre 2002, le Brevet de management public est organisé à l'initiative du Ministre 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. CONVENTIONS ET FINANCEMENTS

1.4.1. Pour les cycles 1 et 2

- a. Source de financement : Ministre de la Fonction publique – Communauté française de Belgique
 - Durée de la convention : du 01/09/2002 au 31/12/2004
 - Référence : A.B.01.0121-D.O.11
- b. Budget de réalisation : 513.760 €

1.4.2. Pour les cycles 3 et 4

- a. Source de financement : Ministre de la Fonction publique – Communauté française de Belgique
 - Durée de la convention : du 01/04/2004 au 30/09/2006
 - Référence : Visa 0451432
- b. Budget de réalisation : 513.760 €

1.5. POUR L'INEMAP : ENCADREMENT DES PROGRAMMES

Direction scientifique et administrative :	Alain Eraly Ann Lenaerts
Coordination pédagogique :	Anne Degouis et Claude Calmant
Coordination scientifique	Arnaud Daugnaix
Secrétariat :	Valérie Claras

2. CYCLES DE FORMATION 1 ET 2

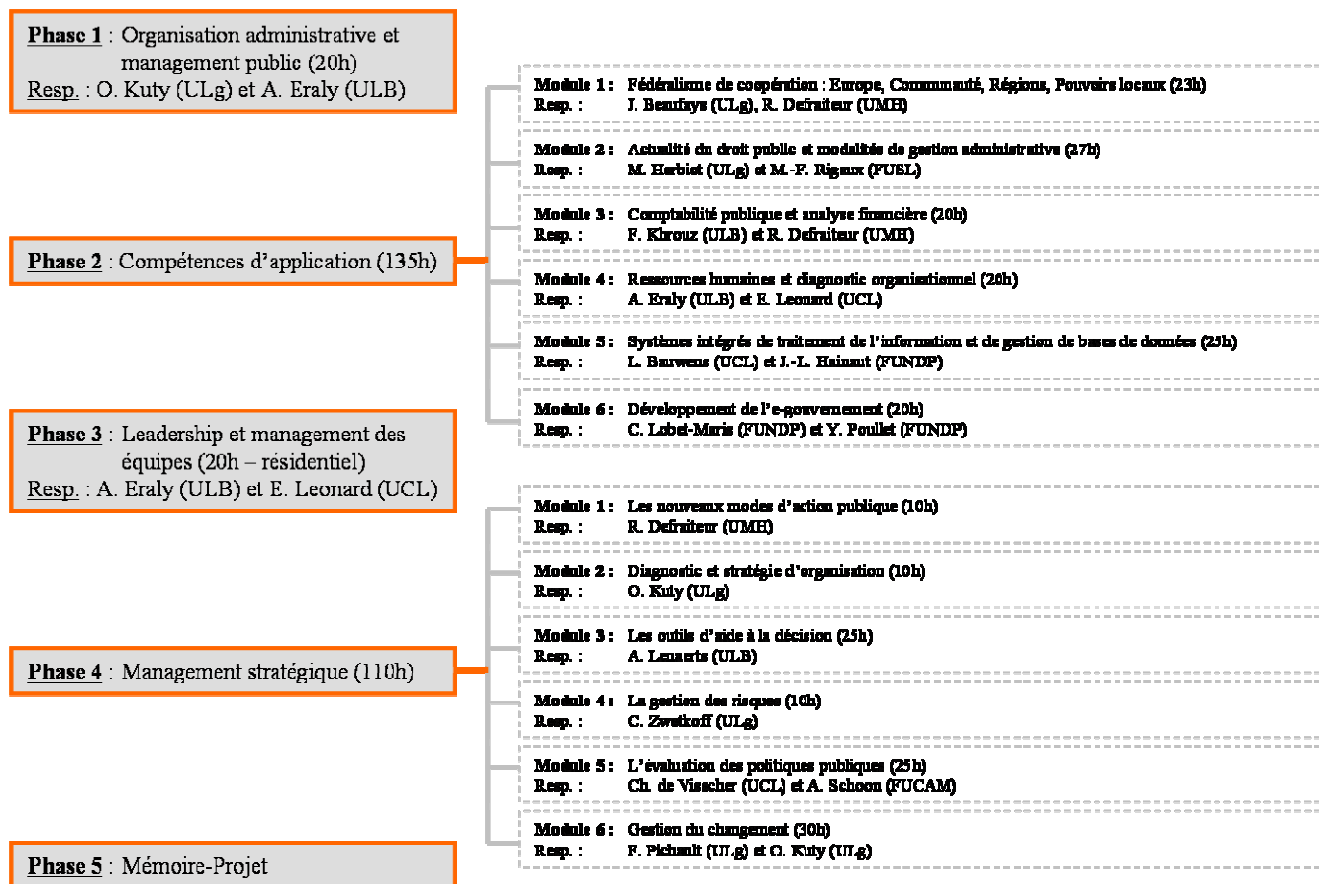
2.1. LES RESPONSABLES ACADEMIQUES DU PROGRAMME

- *Pour le contenu des enseignements, Responsables académiques :*
 - Prof. Luc BAUWENS, CORE, Département des Sciences économiques, 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 économiques, 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 :



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 heures

Un 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
dont 8 abandons de 2002
27 participants
- Cycle 2 : 38 participants
dont 11 abandons de 2002
27 participants

Soit un total de **54 participants**

2.5. ACTIVITES REALISEES EN 2006

2.5.1. Mémoires-projets - Défenses orales

Un participant du cycle 1 a défendu avec succès son mémoire projet en première session le 31 janvier 2006.

2.5.2. Remise des attestations et des Brevets de management public

En date du 15 février 2006, une attestation individuelle de résultats a été adressée à chacun des participants ayant présenté avec succès l'épreuve des examens.

Organisée à l'initiative de Messieurs Henry Ingberg, Secrétaire général du Ministère de la Communauté française et Alain Eraly, Président-Directeur de l'INEMAP, la cérémonie de remise des Brevets de management public aux lauréats des cycles 1 et 2 (première session) s'est tenue le mardi 6 juin 2006 au Ministère de la Communauté française, Boulevard Léopold II, 44 à 1080 Bruxelles.

3. CYCLES DE FORMATION 3 ET 4

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. PARTICIPANTS

71 participants ont été sélectionnés par le Comité directeur interuniversitaire du Brevet de management public sur 203 candidatures

Répartis comme suit :

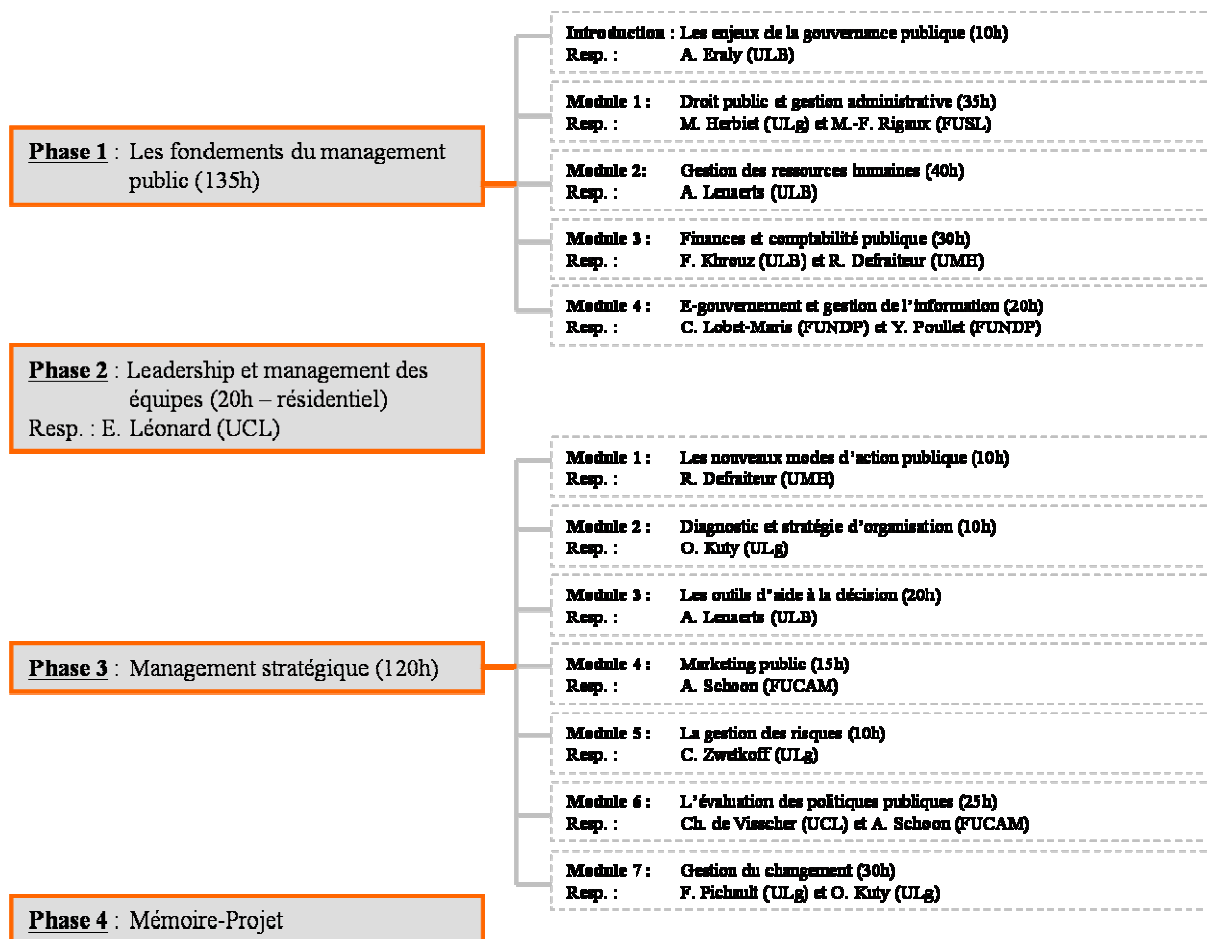
Cycle 3 : 35 participants
dont 15 abandons
20 participants

Cycle 4 : 36 participants
dont 7 abandons
29 participants

Soit un total de **51 participants**

3.3. 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.



3.4. 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 :

- D. Delhez, Assistante, LEDAREL (Laboratoire Européen d'Administration Régional et Local), Faculté de Droit, Université de Liège
- I. 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, 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, Responsable du Département du Développement 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, Classes moyennes et Energie -

Service du personnel et organisation

- J-J. Legrand, Conseiller général au SPF Personnel & Organisation, 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 générale

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 activité 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 économiques 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

La méthode utilisée nécessite un climat de liberté d'expression incompatible avec une évaluation. La seule exigence est la présence pendant les deux jours et la remise d'un rapport écrit individuel portant sur l'apport personnel des thèmes abordés durant le séminaire. Les participants peuvent s'ils le désirent compléter ce rapport par une analyse plus approfondie d'une problématique au sein de leur service et une proposition de pistes de résolution.

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 belges

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.

Intervenant :

- F. Schoenaers, Professeur, Université de Liège
- C. Bartholomé, Chercheur, 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, efficience, 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, l'expérience en matière de marketing, de l'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire) est présentée par un intervenant issu de cette structure.

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 économiques - 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 de la naissance et 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 de Namur
- F. Schoenaers, Professeur, 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 description 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 et par le fonctionnaire dirigeant l'entité qui fait l'objet du mémoire-projet.

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. Il est prévu un maximum de trois séances par participant.

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'articule 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.

3.5. 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 (de septembre 2004 à juin 2005)
dans les locaux de la Région wallonne, Place de la Wallonie 1 à 5100 Namur (de septembre à décembre 2005)

3.6. ACTIVITES REALISEES EN 2006

3.6.1. Mémoires-projets : encadrement

37 demi journées d'encadrement (samedi matin, de 9h00 à 13h00 et mardi soir, de 18h00 à 21h00) ont été proposées aux participants des cycles 3 et 4 au cours de l'année 2006. Sur les 37 demi journées d'encadrement proposées, 11 ont été annulées faute d'inscription. Se faisant, 26 demi journées d'encadrement ont été organisées entre les mois de janvier et décembre 2006.

- **12 participants du Cycle 3** ont assisté aux séances individuelles :
 - 2 participants ont assisté à une séance
 - 3 participants ont assisté à deux séances
 - 5 participants ont assisté à trois séances
 - 2 participants ont assisté à quatre séances
- **14 participants du Cycle 4** ont assisté aux séances individuelles :
 - 3 participants ont assisté à une séance

- 4 participants ont assisté à deux séances
- 7 participants ont assisté à trois séances

3.6.2. Mémoires-projets : défenses orales

Cycle 3

Les 23 et 26 octobre 2006, **trois participants** ont défendu avec succès leur mémoire-projet en première session.

Cycle 4

Les 23, 26 octobre 2006 et 20 novembre 2006, **cinq participants** ont défendu avec succès leur mémoire-projet en première session.



● ● ● DEUXIEME PARTIE ● ● ●

**EXECUTIVE MASTERE EN
MANAGEMENT DES INSTITUTIONS
DE SANTE ET DE SOINS (MMISS)**

en collaboration avec la Faculté des Sciences sociales, politiques et économiques, 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 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.

La Faculté des Sciences sociales, politiques et économiques, 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.

Rebaptisée Executive Mastère en Management des Institutions de Soins et de Santé, cette formation 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 huitième cycle de la MMISS a débuté le 4 octobre 2006 pour se clôturer fin octobre 2007.

2. PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

- La Faculté des Sciences sociales, politiques et économiques, 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 2006-2007

La MMISS comprend dix modules d'enseignement, un séminaire de psycho-sociologie de la négociation et du leadership et un séminaire d'étude de cas réels, soit 263 heures d'enseignements réparties d'octobre 2006 à octobre 2007.

Législation de la santé (27 heures)

Resp. acad. : J. BOURTEMBOURG et A. DUGAUQUIER

Economie et systèmes de santé (27 heures)

Resp. acad. : A. DE WEVER et J. NAGELS

Sociologie de la santé (12 heures)

Resp. acad. : C. JAVEAU

Epidémiologie et gestion des données hospitalières (18 heures)

Resp. acad. : A. LEVEQUE et C. MELOT

Organisation et gestion des ressources humaines (27 heures)

Resp. acad. : D. DÉ SIR en collaboration avec M. VERSTRAETEN

Efficiences, qualité des soins et exercice hospitalier intégré (21 heures)

Resp. acad. : Ph. LEJEUNE et N. CLUMECK

Stratégie et marketing (20 heures)

Resp. acad. : P. Biltiau en collaboration avec C. BOFFA et J. SADIS

Comptabilité, contrôle de gestion et financement de la santé (36 heures)

Resp. acad. : F. KHROUZ et P. LECLERCQ en collaboration avec C. FONTAINE et S. RILLAERTS

Séminaire : étude de cas réels (34 heures)

Resp. acad. : D. DÉ SIR et S. RILLAERTS

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

Resp. acad. : D. DÉSIR en collaboration avec M. VERSTRAETEN, B. AUTHUYS et M. AMIEL

4. ACTIVITES REALISEES EN 2006

4.1. Fin du CYCLE 2005-2006

Le Cycle 2005-2006 s'est poursuivi en 2006 par le module « Séminaire : étude de cas réels » (34h) sur le thème « Les bassins de soins : un modèle d'organisation utilisable ? ». Celui-ci s'est déroulé du 9 janvier 2006 au 29 janvier 2006.

Le Cycle 2005-2006 s'est clôturé par les examens portant sur les modules suivants :

- Efficience, qualité des soins et exercice hospitalier intégré, Prof. Ph. Lejeune
- Epidémiologie et gestion des données hospitalières, Prof. A. Lévêque et C. Mélot
- Financement de la santé, Prof. P. Leclercq et S. Rillaerts
- Organisation et gestion des ressources humaines, Prof. D. Désir, en collaboration avec M. Verstraeten
- Stratégie et marketing, Prof. P. Biltiau, en collaboration avec C. Boffa et J. Sadis

Volume d'enseignements en 2006 : 34 heures.

4.2. CYCLE 2006-2007

- Législation de la santé (13 heures sur 27 heures)
- Economie et systèmes de santé (27 heures)
- Sociologie de la santé (12 heures)
- Séminaire résidentiel : psycho-sociologie de la négociation et du leadership (16h)

Volume d'enseignements en 2006 : 68 heures.

5. PARTICIPANTS

30 participants sur 31 inscrits en début de formation pour le cycle 2006-2007.

6. FINANCEMENT

Droit d'inscription : 2.500,00 € par participant

Budget de réalisation : 77.500,00 €

7. ENCADREMENT DU PROGRAMME

7.1. Le bureau de la MMISS

Faculté des Sciences sociales, politiques et économiques – Solvay Business School

F. KHROUZ (Président), Ph. BILTIAU, P. DELWIT et S. RILLAERTS (membres)

Faculté de Médecine – Ecole de Santé publique

D. DESIR (Président du Collège d'enseignement), A. DE WEVER (Vice-Président),
A. DUGAUQUIER et J.-P. VAN VOOREN (membres)

7.2. Le Collège d'enseignement

D. DESIR (Président)

P. BILTIAU (Membre)

C. BOFFA (Membre)

J. BOURTEMBOURG (Membre)

N. CLUMECK (Membre)

A. DE WEVER (Membre)

A. DUGAUQUIER (Membre)

C. FONTAINE (Membre)

C. JAVEAU (Membre)

F. KHROUZ (Membre)

P. LECLERCQ (Membre)

Ph. LEJEUNE (Membre)

A. LEVEQUE (Membre)

Ch. MELOT (Membre)

J. NAGELS (Membre)

S. RILLAERTS (Membre)

J. SADIS (Membres)

Coordinatrices : Françoise Weil, Hélène François, Florence Hut, Fabienne Draux

Secrétariat (pour l'INEMAP) : Valérie Claras

II. LES SEMINAIRES

1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE

Depuis l'année 2003, des séminaires sur des thèmes d'actualité en gestion hospitalière, sanitaire et médico-sociale, sont organisés annuellement 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.

Le droit d'inscription est de 15,00 € par séminaire.

2. PROGRAMMES

2.1. Programme de 2006-2007

- Les « bassins de soins » : un modèle d'organisation utilisable ?, 9 janvier 2006
- Sociologie de la morosité : les soins de santé mal aimés ?, 27 février 2006
- Architecture et hôpital : architecture, vertu thérapeutique ? Congrès de l'Association Belge des Hôpitaux, 16-17 mars 2006
- Les hôpitaux belges sur Internet, 24 avril 2006
- La pharmacie hospitalière à l'heure de la forfaitarisation des médicaments, 29 mai 2006
- La publicité dans, pour et contre les institutions de soins, 26 juin 2006
- Communiquer à l'hôpital : le point de vue des patients, 23 octobre 2006
- Réduire les factures d'énergie, 27 novembre 2006
- Les hôpitaux belges sur internet, 18 décembre 2006
- Développement durable et santé, date non communiquée
- Facilities management, date non communiquée
- Gouverner et légiférer : quelle aide à la décision politique en matière de santé ?, date non communiquée
- Indicateurs de qualité, date non communiquée
- Un statut enfin ... du médecin hospitalier ?, date non communiquée
- La pharmacie hospitalière à l'heure de la forfaitarisation des médicaments, date non communiquée

- Het ZiekenhuizenNetwerk Antwerpen, date non communiquée
- La représentation hospitalière en Belgique : 9 fédérations et 450 instances délibérantes, date non communiquée

3. ACTIVITES REALISEES EN 2006

3.1. Programme de 2006-2007

- Communiquer à l'hôpital : le point de vue des patients, 23 octobre 2006
 - Réduire les factures d'énergie, 27 novembre 2006
 - Les hôpitaux belges sur internet, 18 décembre 2006
- Volume d'enseignements en 2006 : 9 heures.

Volume total d'enseignements en 2006 : 30 heures.

● ● ● **TROISIEME PARTIE** ● ● ●
COLLOQUES, FORUMS ET
JOURNEES D'ETUDE,
ENSEIGNEMENTS

1. PARTICIPATIONS A DES JOURNEES D'ETUDE

Thème : Commission « Démarche Qualité et Gestion des Ressources humaines »
Lieu et date : Direction Générale des Pouvoirs Locaux, Jambes, 23 avril, 2 juin, 15 septembre, 17 novembre 2006
Organisé par : Région wallonne, Division des communes, Direction de la Coordination, Cellule Fonction publique
Participations : Claude Calmant

Thème : Commission « Démarche Qualité et Gestion des Ressources humaines », communication sur l'évaluation
Lieu et date : Direction Générale des Pouvoirs Locaux, Jambes, 23 avril 2006
Organisé par : Région wallonne, Division des communes, Direction de la Coordination, Cellule Fonction publique
Participations : Ann Lenaerts

2. PARTICIPATIONS A DES COLLOQUES

Thème : Pour une culture du changement dans les services publics
Lieu et date : Evere, 18 mai 2006
Organisé par : HR Public
Participations : Claude Calmant, Arnaud Dagnaix

Thème : Indicateurs de performances et finances communales : quels outils pour les décideurs ?
Lieu et date : Namur, Moulin de Beez, 9 juin 2006
Organisée par : CIFoP, Prospectives urbaines, 3^{ème} Colloque – Finances locales : enjeux et perspectives
Participation : Claude Calmant

Thème : Le leadership et les valeurs démocratiques
Lieu et date : Haren, Club House de la STIB, 18 septembre 2006
Organisé par : HR Public
Participations : Claude Calmant, Arnaud Dagnaix

3. COMMUNICATIONS A DES COLLOQUES

Thème : Le leadership et les valeurs démocratiques

Lieu et date : Haren, Club House de la STIB, 18 septembre 2006

Organisé par : HR Public

Intervenant : Alain Eraly

Thème : La ville cognitive : du mythe à la réalité, La transmission des connaissances, des savoirs et des cultures

Lieu et date : Alexandrie (Egypte), 12 et 15 mars 2006

Organisé par : CIDEF-AFI

Intervenant : Alain Schoon

Thème : Quality and Tourism

Lieu et date : Hanoi, Vietnam, 15 juin 2006

Organisé par : National Economics University, Faculty of International Education

Intervenant : Alain Schoon

4. ENSEIGNEMENTS

Thème : Master in Public Management, Human Resource Management

Lieu et date : Hanoi, Vietnam, du 11 au 24 mars 2006

Organisée par : Solvay Business School and National Economics University, Faculty of International Education

Participation : Ann Lenaerts

● ● ● QUATRIEME PARTIE ● ● ●

RECHERCHE MINI-ARC

LE MANAGEMENT PAR LA PERFORMANCE DANS
LA FONCTION PUBLIQUE : UNE ANALYSE
SOCIOLOGIQUE DES POLITIQUES GRH A L'ŒUVRE
DANS LES APPAREILS POLITICO-
ADMINISTRATIFS BELGES ET ETRANGERS

En 2006, nous avons obtenu en collaboration avec le CSO (Centre de Sociologie des Organisations, ULB) un crédit de recherche Mini-Arc pour une durée de quatre ans à partir du 1^{er} janvier 2007.

DESCRIPTION DU THEME DE RECHERCHE

Si le souci d'améliorer le fonctionnement des appareils administratifs est aussi vieux que la Fonction publique, force est de constater que *ces vingt dernières années, la plupart des pays l'OCDE ont connu un nombre de réformes administratives sans précédent.*

Ce récent effort en vue de rationaliser la gestion des affaires publiques trouve sa source dans les deux phénomènes suivants : *une crise économique structurelle* qui force les États à opérer des coupes dans leur budget, et *une sphère politico-administrative en perte de légitimité*. Le citoyen perd confiance dans la capacité de l'État à satisfaire ses besoins de façon efficace.

La Belgique n'échappe pas à ce constat, bien au contraire. L'État belge doit composer avec *une dette publique colossale*, résultat du laxisme budgétaire dont il a fait preuve durant les années '70.

Parallèlement, la gestion catastrophique qui est faite de certains dossiers révèle au grand jour *l'inefficacité des structures étatiques* (l'affaire Dutroux, la crise de la dioxine, l'agonie de la Sabena, etc.).

Etant donné l'importance du déficit de performance et de légitimité, les États concernés se devaient de réagir. L'une des solutions apportées fut l'introduction de *la Nouvelle Gestion Publique* (NGP) dans les structures administratives.

Sans entrer dans les détails, *la NGP prévoit le recours à des outils propres au secteur privé pour assurer la gestion des affaires publiques*. Parmi ses principes fondateurs figurent entre autres une nouvelle vision de l'État (lequel devient un acteur parmi d'autres sur un marché concurrentiel), l'introduction de la concurrence au sein des services publics, la redéfinition du citoyen ou de l'utilisateur comme « client », la création de partenariats avec le secteur privé, une séparation entre le stratégique (politique) et l'opérationnel (administration), un contrôle des activités axé sur les résultats (outputs) plutôt que sur les règles et les ressources (inputs), etc.

Un bref examen de la littérature suffit pour relever le consensus qui existe entre les auteurs sur les principes et les outils de la NGP. Néanmoins, il serait vain de conclure à l'existence d'un modèle unique de NGP tant l'application qui en faite sur le terrain diffère d'un pays à l'autre (cf. FERLIE, E., ASHBURNER, L., et al., Eds (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press).

Ainsi, il apparaît que des États tels que les Pays-Bas, l'Angleterre, le Danemark, la Suède, la Nouvelle-Zélande ou l'Australie ont appliqué les principes de la NGP d'une façon presque dogmatique.

L'Italie, la France, l'Allemagne, l'Autriche et la Finlande représentent pour leur part autant d'exemples où la mise en œuvre de ces principes a été modérée et davantage nuancée.

La Belgique constitue un cas intéressant dans le sens où *l'application qui est faite des divers principes et outils de la NGP sur le plan de la gestion des ressources humaines n'apparaît pas homogène*. En effet, une enquête exploratoire (menée par nos soins) démontre que leur degré d'application varie en fonction du niveau institutionnel appréhendé.

Au niveau fédéral, les Services Publics Fédéraux (ex-ministères) connaissent d'importantes modifications suite à l'adoption du *Plan Copernic* par le Conseil des Ministres en avril 2000. Le Plan Copernic définit une *nouvelle vision de la gestion du personnel, largement inspirée de la NGP* : association du citoyen à un client, direction par objectifs, évaluation des agents axée sur les résultats de leurs activités et jalonnée par plusieurs entretiens, introduction des concepts de performance et de compétence, rémunération à la performance, etc.

Sensible au discours managérial de type anglo-saxon, *la Communauté flamande* a choisi dès le départ de suivre les principes de la NGP en vue de moderniser le fonctionnement de ses structures administratives, y compris sur le plan de la GRH.

Aux niveaux communautaire et régional francophones, les ministères en présence s'attachent également à moderniser leurs politiques et leurs pratiques de GRH. Des *amendements* sont régulièrement apportés *au statut du personnel du Ministère de la Communauté française*, et *le nouveau Code de la Fonction publique wallonne* est entré en application en janvier 2004.

A la différence du Plan Copernic, ces réformes s'inspirent peu des principes et des outils de la NGP. Elles intègrent plutôt des éléments appartenant à la conception française du service public et au discours managérial ambiant.

Enfin, à l'instar de ses homologues communautaires et régionaux, *le ministère de la Région de Bruxelles-Capitale* est aussi engagé dans un processus de réforme. Un nouveau statut du personnel y a fait son apparition en 1999, *instituant une série d'outils propres à la NGP* : descriptions de fonction, direction par objectifs, abandon du signalement pour un système d'évaluation axé sur les résultats et jalonné par divers entretiens, réaffirmation du principe de sanction de la non performance, instauration de primes à l'excellence, etc.

En bref, les diverses structures administratives belges diffèrent dans leur façon de penser et de pratiquer la GRH en fonction du niveau institutionnel dont elles relèvent. Pour certaines, la GRH se résume à faire appliquer le statut du personnel, c'est-à-dire un ensemble de règles visant à favoriser le bien-être des agents publics au travail. Pour d'autres par contre, celle-ci constitue un domaine de gestion à part entière dont l'objectif est d'optimiser la performance individuelle et collective des fonctionnaires.

Le lecteur l'aura compris. Les actions entreprises par les États de l'OCDE en vue de réformer les structures et le fonctionnement de leurs appareils politico-administratifs représentent la toile de fond du projet de recherche. Une part non négligeable des réformes en question est inspirée des principes de la NGP, en ce compris les réformes menées dans le domaine de la GRH.

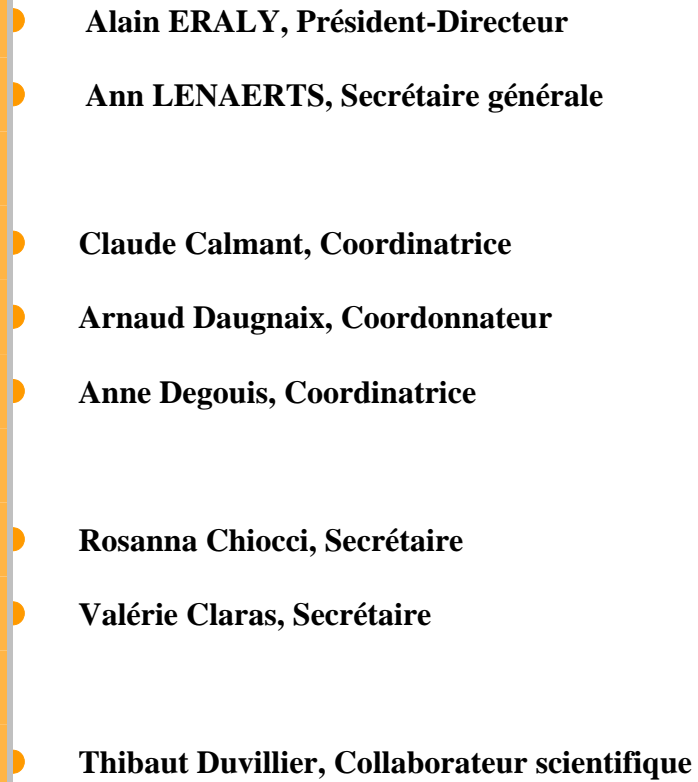
La question de recherche

Dans ce cadre, la question de recherche à laquelle le projet entend répondre est la suivante : *au sein des structures administratives fédérales, communautaires et régionales belges, quelle place est-il accordé au principe de performance dans les politiques de GRH ?*

Autrement dit, *dans quelle mesure les politiques et les pratiques de GRH sont-elles basées sur le management par la performance ?*

● ● ● CINQUIEME PARTIE ● ● ●

EQUIPE

- 
- **Alain ERALY, Président-Directeur**
 - **Ann LENAERTS, Secrétaire générale**

 - **Claude Calmant, Coordinatrice**
 - **Arnaud Daugnaix, Coordonnateur**
 - **Anne Degouis, Coordinatrice**

 - **Rosanna Chiocci, Secrétaire**
 - **Valérie Claras, Secrétaire**

 - **Thibaut Duvillier, Collaborateur scientifique**

● ● ● SIXIEME PARTIE ● ● ●
TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC COMMUNAUTE FRANÇAISE WALLONIE-BRUXELLES	4
1. <i>Introduction.....</i>	5
1.1. Création, objectifs et public-cible	5
1.2. Organisation de la formation.....	6
1.3. Les Responsables académiques.....	7
1.4. Conventions et financements	7
1.5. Pour l'Inemap : Encadrement des programmes.....	8
2. <i>Cycles de formation 1 et 2.....</i>	8
2.1. Les Responsables académiques du programme.....	8
2.2. Le contenu du programme.....	9
2.3. Les modalités d'organisation	9
2.4. Participants.....	10
2.5. Activités réalisées en 2006.....	10
3. <i>Cycles de formation 3 et 4.....</i>	11
3.1. Les Responsables académiques du programme.....	11
3.2. Participants.....	11
3.3. Le contenu du programme.....	12
3.4. Le programme détaillé	12
3.5. Les modalités d'organisation	27
3.6. Activités réalisées en 2006.....	27
DEUXIEME PARTIE : EXECUTIVE MASTERE EN MANAGEMENT DES INSTITUTIONS DE SANTE ET DE SOINS (MMISS)	29
I. La formation	30
1. Création, objectifs et public-cible	30
2. Partenariats institutionnels	31
3. Programme du cycle 2006-2007.....	31
4. Activités réalisées en 2006.....	32
4.1. Fin du Cycle 2005-2006.....	32
4.2. Cycle 2006-2007.....	32
5. Participants.....	32
6. Financement.....	33
7. Encadrement du programme	33
7.1. Le bureau de la MMISS.....	33
7.2. Le Collège d'enseignement.....	33
II. Les séminaires	34
1. Création, objectifs et public-cible	34
2. Programmes	34
2.1. Programme de 2006-2007	34
3. Activités réalisées en 2006.....	35
3.1. Programme de 2006-2007.....	35
TROISIEME PARTIE : COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE, ENSEIGNEMENTS.....	36
QUATRIEME PARTIE : RECHERCHE MINI-ARC	39
<i>Description du thème de recherche.....</i>	40
CINQUIEME PARTIE : EQUIPE.....	43
SIXIEME PARTIE : TABLE DES MATIERES	45