

RAPPORT D'ACTIVITES 2003

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 intégrante de la Solvay Business School.

L'INEMAP a pour vocation première de développer des **formations de niveau universitaire** pour les fonctionnaires et agents du Ministère et des organismes publics de la Communauté française, pour les fonctionnaires et agents des administrations régionales et des collectivités locales (provinces, communes et CPAS) de la Région wallonne, pour les agents des cités européennes et pour les responsables du secteur médico-sanitaire.

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

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

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

Depuis sa création, l'INEMAP a dispensé près de **10.496 heures d'enseignement** et formé **7.094 participants**, en collaboration avec différents centres ou instituts de l'ULB, divers départements des universités de la Communauté française ainsi que des centres universitaires à l'étranger.

Durant l'année civile 2003, les programmes coordonnés par l'Inemap ou auxquels il a participé ont compté un total de **854 heures** d'enseignements et concerné **189 participants**.

L'année 2003 a vu naître un nouveau programme de formation. Le *Brevet de Management public*, initié par le Ministre de la Fonction publique, Rudy Demotte. Le brevet a pour objectif la formation de hauts fonctionnaires du secteur public. Les emplois des rangs 15, 16, 16⁺ et 17 seront en effet attribués par mandat et toute personne désignée à un mandat devra soit être titulaire du *Brevet de Management public*, soit s'engager à suivre et à réussir la prochaine formation organisée. En novembre 2002, 274 personnes se sont portées candidates pour suivre le programme. Pour répondre à cette importante demande, l'INEMAP organisera deux cycles de formation par an, au moins durant la période 2002-2007, chaque cycle pouvant accueillir 35 participants.

En 2003, 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 2003**, suivant quatre axes d'activités qui structurent l'ensemble des réalisations :

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

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

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

en collaboration avec

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

I. LES FORMATIONS

1. HISTORIQUE

Les Formations en Management des Pouvoirs Locaux en Région Wallonne

Dans le cadre du Programme d'Amélioration de la Gestion Communale (PROAGEC) lancé par le Ministre des Affaires Intérieures de la Région wallonne, l'INEMAP propose, depuis 1994, différents programmes de formation aux responsables administratifs et techniques de l'ensemble des villes et communes de la Région wallonne. Depuis trois ans, ces programmes ont été étendus aux agents provinciaux de niveau A de la Région wallonne.

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

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

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

Depuis 1994, ces différents cycles et modules des programmes proposés ont couvert l'ensemble des problématiques de la gestion locale. Les enseignements sont conçus de façon spécifique en fonction des besoins actuels des collectivités locales. Les formations permettent aux fonctionnaires de se recycler dans les domaines qui leur sont propres mais également de s'investir dans l'apprentissage de matières et de techniques nouvelles susceptibles de contribuer à terme à une meilleure rationalisation des structures administratives.

2. EN 2003 : FORMATIONS INTERUNIVERSITAIRES DESTINEES AUX AGENTS DU NIVEAU A DES POUVOIRS LOCAUX DE LA REGION WALLONNE – 2003-2004 – 1^{ERE} ANNEE

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

2.1. 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**.

2.2. NOUVELLE STRUCTURE

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

a) Formation courte de 112 heures

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

- Le tronc commun initial de 60 heures
- Deux modules spécialisés au choix (de 26h 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.

2.3. 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** 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.

2.4. PUBLIC-CIBLE ET OBJECTIF

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

2.5. DEUX SITES DE FORMATIONS

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

2.6. DUREE

Les enseignements du niveau d'un troisième cycle s'étendent sur une durée de **12 mois** (de mai 2003 à mai 2004) auxquels s'ajoute une période de 6 mois pour la réalisation du mémoire par les participants du cycle long (décembre 2004).

2.7. 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.

2.8. 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

2.9. ACTIVITES REALISEES EN 2003

2.9.1. Cycle localisé sur le campus de Parentville

La **totalité** du tronc commun (60 heures) :

1. Sous-module 1 : Management public et gestion des ressources humaines (26 heures)
2. Sous-module 2 : Actualité du droit public et administratif (14 heures)
3. Sous-module 3 : Introduction aux finances locales (12 heures)
4. Sous-module 4 : Informatisation de la gestion locale (8 heures)

130 heures pour les modules spécialisés :

- a. Spécificités du droit appliqué aux pouvoirs locaux (26 heures)
- b. Modernisation et management des pouvoirs locaux (26 heures)
- c. Finances et comptabilité des pouvoirs locaux (26 heures)
- d. Gestion de la qualité dans les services publics locaux (26 heures)
- e. Technologies de l'information et gestion des pouvoirs locaux (26 heures)

Les **examens** de première session du tronc commun

2.9.2. Cycle localisé sur le campus de Nivelles

La **totalité** du tronc commun (60 heures) :

5. Sous-module 1 : Management public et gestion des ressources humaines (26 heures)
6. Sous-module 2 : Actualité du droit public et administratif (14 heures)
7. Sous-module 3 : Introduction aux finances locales (12 heures)
8. Sous-module 4 : Informatisation de la gestion locale (8 heures)

104 heures pour les modules spécialisés :

1. Spécificités du droit appliqué aux pouvoirs locaux (26 heures)
2. Modernisation et management des pouvoirs locaux (26 heures)
3. Finances et comptabilité des pouvoirs locaux (26 heures)
4. Gestion de la qualité dans les services publics locaux (26 heures)

Les **examens** de première session du tronc commun

Volume total des enseignements en 2003 : 354 heures

2.9.3 Participants

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

40 personnes ont introduit une candidature

37 personnes ont été retenues par le jury de sélection

Organisme	Nbre de participants
Administration communale de Charleroi	14
Administration communale de Châtelet	2
Administration communale de Courcelles	1
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	5
Région wallonne – DGASS	1
	37

b. Pour le cycle de Nivelles

40 personnes ont introduit une candidature.

36 personnes ont été retenues par le jury de sélection

Organisme	Nbre de participants
Administration communale de Binche	1
Administration communale de Braine-l'Alleud	1
Administration communale de Braine-le-Comte	1
Administration communale de Chapelle-lez-Herlaimont	1
Administration communale de Chièvres	3
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
CPAS de Mons	1
CPAS de Tournai	1
Intercommunale des Eaux du Centre du Brabant W.	1
Province du Brabant Wallon	2
Province du Hainaut	2
	36

Soit un total de **73 participants**.

2.10. CONVENTION

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

- Durée officielle de la convention : du 01/04/2003 au 31/12/2004
- Référence de la convention : DGPL/DCOM/FG/2001/1402c.

2.11. RAPPORTS D'ACTIVITES ET D'EVALUATION

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

2.12. 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. ETUDE RELATIVE A L'ELABORATION DE TABLEAUX DE BORD COMMUNAUX

1.1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

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

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

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

1.2. CONTENU ET METHODOLOGIE

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

Au terme d'une première réunion regroupant Guide-ULB et les membres de l'administration de la DGPL, il est convenu ¹ que la méthodologie appliquée à l'étude est « une vision par processus en phase avec la démarche qualité » ayant pour objectif final la création d'outils d'aide à la gestion opérationnelle et stratégique d'une commune, et

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

d'évaluation de la politique publique (DPC).

Les processus retenus sont :

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

1.3. DUREE DE LA MISSION

D'octobre 2002 à janvier 2003

1.4. EXPERT POUR L'INEMAP

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

1.5. CONVENTION

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

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

1.6. RAPPORT

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

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

1.7. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP

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

2. MISSION DE CONSULTANCE AUPRES DU CIGER

2.1. OBJECTIF

L'Inemap a été chargée 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.

2.2. DUREE DE LA MISSION

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

2.3. 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 l'Ecole de Commerce Solvay, ULB.

2.4. CONVENTION

Convention établie entre l'asbl CIGER, représenté par Mr André Cornet.
Durée officielle de la convention : d'octobre 2003 au janvier 2004

2.5. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP

Expert : Michel Cornélis
Secrétariat : Rosanna Chiocci

III. COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE

PARTICIPATIONS A DES COLLOQUES

Thème : Colloque « La nouvelle gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'heure du premier bilan au niveau régional et au niveau local »

Lieu et dates : Bruxelles, Hôtel Bedford, le 2 avril 2003

Organisé par : la Haute Ecole Francisco Ferrer – Catégorie économique Cooremans et l'Ecole Régionale d'Administration Publique (ERAP)

Participation : Anne Degouis, Claude Calmant

Thème : Congrès annuel de la Fédération Wallonne des Secrétaires communaux

Lieu et dates : Cambron-Casteau, Parc Paradisio, 28 mai 2003

Organisé par : la Fédération provinciale du Hainaut

Participation : Claude Calmant

Thème : 2^e conférence sur la Qualité des Services publics en Belgique – L'échange des bonnes pratiques

Lieu et dates : Bruxelles, Expo – Heysel – Auditorium 2000, 12 et 13 novembre 2003

Organisé par : les Ministres de la Fonction Publique

Participation : Claude Calmant

Thème : Séminaire sur le Développement Durable

Lieu et dates : Rochehaut, 14, 15 et 16 mai 2003

Organisé par : Ecole Régionale d'Administration Publique (ERAP) : dans le cadre du Management communal

Participation : Claude Calmant

2. COMMUNICATIONS A DES COLLOQUES

Thème : Colloque « La nouvelle gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'heure du premier bilan au niveau régional et au niveau local »

Lieu et dates : Bruxelles, le 2 avril 2003

Organisé par : la Haute Ecole Francisco Ferrer – Catégorie économique Cooremans et l'Ecole Régionale d'Administration Publique (ERAP)

Communication : Michel Cornélis, « La GRH et la qualité : utopie ou réel développement d'avenir ? »

Thème : Colloque « La nouvelle gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'heure du premier bilan au niveau régional et au niveau local »

Lieu et dates : Bruxelles, le 2 avril 2003

Organisé par : la Haute Ecole Francisco Ferrer – Catégorie économique Cooremans et l'Ecole Régionale d'Administration Publique (ERAP)

Communication : Ann Lenaerts, « Les perspectives d'avenir dans la GRH du secteur public bruxellois »

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

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

DEUXIEME PARTIE **FORMATIONS EN** **DEVELOPPEMENT LOCAL**

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

I. LES FORMATIONS

Deux types de formations en développement local sont organisées depuis 1998 en collaboration avec l'IGEAT-ULB (Institut de Gestion de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire) : un DES d'une part et une formation courte de 132 heures d'autre part. Ces formations ont comme objectifs :

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

1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE DU DES

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

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

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

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

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

2. ORGANISATION DE LA FORMATION

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

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

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

- De janvier 2003 à avril 2003, la formation s'articule sur 12 modules regroupant un total de 114 heures. Les cours dispensés au sein de ces modules ont une vocation plus méthodologique et pratique.
- 32 heures sont consacrées à des « visites de terrain », elles visent à illustrer la mise en application sur le territoire wallon de concepts abordés durant les 12 modules.
- 65 heures sont consacrées à la réalisation d'un projet, elles comprennent cinq modules alliant aspects conceptuels et préparation du travail pratique.

3. PROGRAMME DES FORMATIONS

3.1. TRONC COMMUN (87 HEURES) D'OCTOBRE A DECEMBRE 2002

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

3.2. 17 MODULES (114 HEURES) DE JANVIER 2003 A JUIN 2003

- Module 1 : Sociologie urbaine (9h) – Fr. Noël, INEMAP
- Module 2 : Mobilité et développement local (9h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
- Module 3 : Politique du logement (9h) – D. Decoster, IGEAT
- Module 4 : Politique de l'emploi (9h) – P. Desmarez, IGEAT
- Module 5 : Commerce (9h) – J.-P. Grimmeau, IGEAT
- Module 6 : Outils de l'aménagement du territoire (9h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
- Module 7 : Les SIG et le développement local (6h) – E. Wolff, IGEAT
- Module 8 : Tourisme (9h) – J.-M. Decroly, IGEAT
- Module 9 : Développement local en milieu rural (9h) - M. Deconinck, IGEAT
- Module 10 : Outils de gestion de l'environnement (9h) – M.-F. Godart, IGEAT
- Module 11 : Systèmes décisionnels en milieu communal (9h) – A. Eraly, INEMAP
- Module 12 : Financement des pouvoirs locaux (6h) – O. Dubois, IGEAT
- Module 13 : Fonds structurels (9h) – H. Capron, INEMAP
- Module 14 : Démarche de programmation stratégique (4h) – D. Decoster, IGEAT
- Module 15 : Processus d'évaluation et d'auto-évaluation (16h) – H. Capron, INEMAP
- Module 16 : Création de projets (24h) – H. Capron, INEMAP
- Module 17 : Négociation et techniques de présentation (12h) – A. Eraly, INEMAP

3.3. EXPERTISES DE TERRAIN

- Visite de terrain (32h) – IGEAT - INEMAP
- Préparation du travail pratique – Création de projet (65h)

4. ACTIVITES REALISEES EN 2003

4.1. LES 17 MODULES

- Module 2 : Mobilité et développement local (9h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
- Module 3 : Politique du logement (9h) – D. Decoster, IGEAT
- Module 4 : Politique de l'emploi (9h) – P. Desmarez, IGEAT
- Module 5 : Commerce (9h) – J.-P. Grimmeau, IGEAT
- Module 6 : Outils de l'aménagement du territoire (9h) – Ch. Vandermotten, IGEAT
- Module 7 : Les SIG et le développement local (6h) – E. Wolff, IGEAT
- Module 8 : Tourisme (9h) – J.-M. Decroly, IGEAT

- Module 9 : Développement local en milieu rural (9h) - M. Deconinck, IGEAT
- Module 10 : Outils de gestion de l'environnement (9h) – M.-F. Godart, IGEAT
- Module 11 : Systèmes décisionnels en milieu communal (9h) – A. Eraly, INEMAP
- Module 12 : Financement des pouvoirs locaux (6h) – O. Dubois, IGEAT
- Module 13 : Fonds structurels (9h) – H. Capron, INEMAP
- Module 14 : Démarche de programmation stratégique (4h) – D. Decoster, IGEAT
- Module 15 : Processus d'évaluation et d'auto-évaluation (16h) – H. Capron, INEMAP
- Module 16 : Création de projets (24h) – H. Capron, INEMAP
- Module 17 : Négociation et techniques de présentation (12h) – A. Eraly, INEMAP

4.2. EXPERTISES DE TERRAIN

- Visite de terrain (32h) – IGEAT-INEMAP
- Préparation du travail pratique – Création de projet (65h) - IGEAT-INEMAP

Nombre d'heures d'enseignements en 2003 : 167 heures

5. PARTICIPANTS

31 participants ont été inscrits au service d'admission de l'ULB et répartis comme suit :

- 19 nouveaux inscrits
- 12 mémorants (bénéficiant d'une procédure d'étalement)
- **10 participants** ont présenté leur mémoire et ont réussi la formation

6. CONVENTIONS

Source de financement : Université Libre de Bruxelles

Durée du financement : du 15/10/2002 au 15/10/2003.

7. ENCADREMENT DU PROGRAMME POUR L'INEMAP

Direction scientifique et administrative : Prof. Alain Eraly

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique :

Claude Calmant

Secrétariat :

Rosanna Chiocci

TROISIEME PARTIE
BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC –
COMMUNAUTE WALLONIE-BRUXELLES

en collaboration avec

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

1. CREATION, OBJECTIF ET PUBLIC-CIBLE

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

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

Le programme rencontre les préoccupations suivantes :

- mobiliser les ressources individuelles et collectives dans la perspective d'une **approche globale** liée à la fois aux **missions fonctionnelles et organisationnelles** des services ;
- optimiser les **performances de gestion** en développant les **capacités d'initiative** et les moyens d'assumer des **responsabilités décentralisées** tout en améliorant **l'intégration** de l'ensemble des entités administratives dans la structure du MCF ;
- organiser l'intégration des **aspects transversaux** de la gestion des attributions et des activités de support ainsi que **les interactions de l'administration avec l'environnement extérieur** ;
- améliorer **l'adéquation et la qualité des propositions** soumises au Gouvernement ainsi que **l'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. Le programme comprend en outre la réalisation d'une mission de consultance qui donnera lieu à la rédaction d'un **mémoire-projet**, l'ensemble 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.

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.

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

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

Placée sous la responsabilité d'un corps académique interuniversitaire, l'équipe pédagogique se compose d'enseignants universitaires dans les différentes disciplines du

management public, mais aussi d'experts de hautes écoles ainsi que de responsables issus du secteur public susceptibles d'apporter expérience et savoir-faire.

1. LES RESPONSABLES ACADEMIQUES DU PROGRAMME

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

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

Alain ERALY, Président-Directeur

Ann LENAERTS, Secrétaire général

Un **coordonnateur scientifique et pédagogique** est chargé d'encadrer étroitement l'ensemble de la formation. Tout au long du programme, il évalue et adapte les objectifs et les contenus, veille à la cohérence des interventions, et 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 du programme*

Comité directeur interuniversitaire du Brevet de management public :

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

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

- Prof. Michel HERBIET, Service de Droit public et administratif, Faculté de Droit, Université de Liège
- Prof. Faska KHROUZ, Centre d'Etudes et de Formation en Finances publiques, INEMAP, Université Libre de Bruxelles
- Prof. Olgierd KUTY, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales, Université de Liège
- Prof. 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.

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

4. LE CONTENU DU PROGRAMME

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

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

Responsables académiques : Prof. O. KUTY (ULg)

Prof. A. ERALY (ULB)

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

2. PHASE 2 : COMPETENCES D'APPLICATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. PHASE 4 : 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)

Responsable académique : F. PICHAULT (ULg) et O. KUTY (Ulg)

5. PHASE 5 : MISSION DE CONSULTANCE ET MEMOIRE-PROJET

5. LES MODALITES D'ORGANISATION

- Les cours ont lieu en horaire décalé, au rythme de 10 heures par semaine :
 - le mardi de 18 heures à 21 heures
 - le samedi de 9 heures à 13 heuresUn week-end résidentiel complète le programme.
- Les enseignements du premier cycle de formation ont débuté le **3 décembre 2002** pour se clôturer en novembre 2004 (Phase 1 à 4 du programme). La mission de consultance, mémoire-projet (phase 5) débutera en décembre 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) débutera 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.

6. ACTIVITES REALISEES EN 2003

6.1. CYCLE 1

- Phase 2 : Compétences d'application
 - Module 1 : Fédéralisme de coopération : Europe, Communauté, Régions, Pouvoirs locaux (23h)
 - Module 2 : Actualité du droit public et modalités de gestion administrative (27h)
 - Module 3 : Comptabilité publique et analyse financière (20h)
 - Module 4 : Ressources humaines et diagnostic organisationnel (20h)
 - Module 5 : Systèmes intégrés de traitement de l'information et gestion de bases de données (25h)
 - Module 6 : Développement de l'e-gouvernement (20h)
- Phase 3 : Leadership et management des équipes (20h en formule résidentielle)

Volume d'enseignements pour le cycle 1 : 155 heures

6.2. CYCLE 2

- Phase 1 : Organisation administrative et management public (20 heures)
- Phase 2 : Compétences d'application
 - Module 1 : Fédéralisme de coopération : Europe, Communauté, Régions, Pouvoirs locaux (23h)
 - Module 2 : Actualité du droit public et modalités de gestion administrative (27h)
 - Module 3 : Comptabilité publique et analyse financière (20h)
 - Module 4 : Ressources humaines et diagnostic organisationnel (20h)
 - Module 5 : Systèmes intégrés de traitement de l'information et gestion de bases de données (25h)
 - Module 6 : Développement de l'e-gouvernement (20h)

Volume d'enseignements pour le cycle 2 : 155 heures

Volume total des enseignements en 2003 : 310 heures

7. PARTICIPANTS

Cycle 1 : **35 participants**

Cycle 2 : **38 participants**

Soit un total de **73 participants**

8. CONVENTION

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

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

9. POUR L'INEMAP : ENCADREMENT DU PROGRAMME

Direction scientifique et administrative : Prof. Alain Eraly

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique :

Anne Degouis et Claude Calmant

Secrétariat :

Valérie Claras

QUATRIEME PARTIE
FORMATIONS DIVERSES ET
EXPERTISES

I. FORMATION POUR LES CADRES DIRIGEANTS DE L'ONE

1. CREATION, OBJECTIFS ET PUBLIC-CIBLE

La formation a poursuivi les objectifs généraux suivants :

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

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

2. PROGRAMME DE LA FORMATION

Module 1 : Le management public, une démarche de changement

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

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

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

3. ACTIVITES REALISEES EN 2003

Formation : Module 2 « Outils d'aide à la décision » réalisé les 21 février ; 4, 11 et 16 avril 2003

Volume d'enseignements en 2003 : 33 heures.

4. PARTICIPANTS

24 cadres dirigeants de l'ONE.

5. CONVENTION

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

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

10. ENCADREMENT DU PROGRAMME

Direction scientifique et administrative : Prof. Jacques Nagels

Ann Lenaerts

Coordination pédagogique :

Claude Calmant

Secrétariat :

Rosanna Chiocci

II. MISSIONS D'EXPERTISES

Un avenant à la convention pré-citée a prévu 6 journées supplémentaires de mission d'expertise dans le cadre de l'élaboration du contrat de gestion de l'ONE.

L'INEMAP propose une relecture du contrat de gestion, il propose dans le cadre de l'évaluation au ministre de tutelle, une production de tableaux de bord dans le cadre :

- du développement du secteur
- de la gestion stratégique du secteur
- de la gestion opérationnelle

La mission portera plus précisément sur la production de tableaux de bord utiles au développement.

Expert pour l'INEMAP : Michel CORNELIS



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

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

Coordination : Claude CALMANT
Secrétariat : Rosanna CHIOCCI

FORMATIONS EN DEVELOPPEMENT LOCAL

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

BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC

Coordination : Anne DEGOUIS et Claude CALMANT
Secrétariat : Valérie CLARAS

FORMATION DIVERSES

Coordination : Anne DEGOUIS, Claude CALMANT
Secrétariat : Rosanna CHIOCCI

CINQUIEME 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>Historique.....</i>	6
2. <i>En 2003 : Formations interuniversitaires destinées aux agents du niveau A des pouvoirs locaux de la Région wallonne – 2003-2004 – 1^{ère} année.....</i>	7
2.1. Nouveau concept.....	7
2.2. Nouvelle structure.....	8
2.3. Capitalisation.....	8
2.4. Public-cible et objectif.....	9
2.5. Deux sites de formations.....	9
2.6. Durée.....	9
2.7. Partenariats institutionnels.....	9
2.8. Le programme de ces deux formations.....	9
2.9. Activités réalisées en 2003.....	11
2.9.1. Cycle localisé sur le campus de Parentville.....	11
2.9.2. Cycle localisé sur le campus de Nivelles.....	11
2.9.3. Participants.....	12
2.10. Convention.....	13
2.11. Rapports d'activités et d'évaluation.....	13
2.12. Encadrement du programme.....	13
II. MISSIONS D'EXPERTISE, DE CONSULTANCE ET D'ACCOMPAGNEMENT.....	14
1. <i>Etude relative à l'élaboration de tableaux de bord communaux.....</i>	14
1.1. Contexte de l'étude.....	14
1.2. Contenu et méthodologie.....	14
1.3. Durée de la mission.....	15
1.4. Expert pour l'INEMAP.....	15
1.5. Convention.....	15
1.6. Rapport.....	16
1.7. Encadrement du programme pour l'Inemap.....	16
2. <i>Mission de consultation auprès du CIGER.....</i>	17
2.1. Objectif.....	17
2.2. Durée de la mission.....	17
2.3. Expert pour l'INEMAP.....	17
2.4. Convention.....	17
2.5. Encadrement du programme pour l'INEMAP.....	17
III. COLLOQUES, FORUMS ET JOURNEES D'ETUDE.....	18
1. <i>Participations à des colloques.....</i>	18
2. <i>Communications à des colloques.....</i>	19
IV. BUREAU DIRECTEUR DE L'INEMAP POUR LE MANAGEMENT DES POUVOIRS LOCAUX	20
DEUXIEME PARTIE : FORMATIONS EN DEVELOPPEMENT LOCAL.....	21
I. LES FORMATIONS.....	22
1. <i>Création, objectifs et public-cible du DES.....</i>	22
2. <i>Organisation de la formation.....</i>	23
3. <i>Programme des formations.....</i>	23
3.1. Tronc commun (87 heures) d'octobre à décembre 2002.....	23
3.2. 17 Modules (114 heures) de janvier 2003 à juin 2003.....	24
3.3. Expertises de terrain.....	24
4. <i>Activités réalisées en 2003.....</i>	24
4.1. Les 17 modules.....	24
4.2. Expertises de terrain.....	25
5. <i>Participants.....</i>	25
6. <i>Convention.....</i>	25
7. <i>Encadrement du programme pour l'Inemap.....</i>	25
TROISIEME PARTIE : BREVET DE MANAGEMENT PUBLIC – COMMUNAUTE WALLONIE- BRUXELLES	26
1. <i>Création, objectif et public-cible.....</i>	27
2. <i>Organisation de la formation.....</i>	28
3. <i>Les Responsables académiques du programme.....</i>	29

4. <i>Le contenu du programme</i>	30
5. <i>Les modalités d'organisation</i>	32
6. <i>Activités réalisées en 2003</i>	33
6.1. <i>Cycle 1</i>	33
6.2. <i>Cycle 2</i>	33
7. <i>Participants</i>	34
8. <i>Convention</i>	34
9. <i>Pour l'Inemap : Encadrement du programme</i>	34
QUATRIEME PARTIE : FORMATIONS DIVERSES ET EXPERTISES	35
I. FORMATION POUR LES CADRES DIRIGEANTS DE L'ONE	36
1. <i>Création, objectifs et public-cible</i>	36
2. <i>Programme de la formation</i>	36
3. <i>Activités réalisées en 2003</i>	37
4. <i>Participants</i>	37
5. <i>Convention</i>	37
6. <i>Encadrement du programme</i>	37
II. MISSIONS D'EXPERTISES	38
CINQUIEME PARTIE : TABLE DES MATIERES	40

Institut Européen de Management Public (Inemap) – ULB-Charleroi

Campus de Parentville
Rue de Villers 227 (CP900) – 6010 Charleroi
Tél. +32 (0)71/60.02.10-11
Fax. +32 (0)71/60.02.19
Courriel : inemap@ulb.ac.be
Site : www.solvay.edu/inemap