



AVEC LE SOUTIEN DE





TABLE DES MATIÈRES

NOS ENGAGEMENTS

INTRODUCTION

1. STRUCTURES DE L'ERAP

- 1.1 Membres des structures
- 1.2 Organigramme de l'ERAP en 2021
- 1.3 Les services et leurs missions

2. RÉALISATIONS DE 2020

- 2.1 Soutien à la gouvernance
- 2.2 Catalogue de formations
- 2.3 Réseaux et interfaces

3. PERSPECTIVES

4. FINANCES

- 4.1 Bilan 2020
- 4.2 Compte de résultat 2020
- 4.3 Budget 2021

NOS ENGAGEMENTS



VISION

Partenaire de plans régionaux, qui tracent les contours des métiers publics de demain, nous accompagnons les administrations publiques dans la construction de leur vision stratégique.

EXPERTISE

Nous assurons une veille dans tous les domaines de la gestion publique. Nous nous formons aux nouveautés. Nous nous entourons de spécialistes compétents.

COLLABORATION

Nous collaborons avec les acteurs-clés des administrations en associant la flexibilité, qui assure le respect de chacune des parties, et la rigueur d'une gestion de projet réussie.

AMBASSADEUR

Nous faisons connaître les difficultés, les spécificités, les succès et les valeurs fondamentales de la fonction publique. Nous soutenons les hommes et les femmes qui rendent l'administration vivante.

HUMAIN

Les citoyens, en attente d'un service public efficace, les fonctionnaires, demandeurs d'un développement continu de leurs compétences, nous rappellent, chaque jour, que le sens de notre action, c'est l'humain.

INTRODUCTION

2020, UNE ANNÉE QUI A DONNÉ À RÉFLÉCHIR...

L'année écoulée a été celle de la stupéfaction, de l'immobilité, du confinement, de la distanciation, de l'impuissance. Et, à ex aequo, elle a aussi été celle de la résilience, de l'innovation, de la créativité.

Une année à double facette donc.

En 2020, notre monde a changé. La fonction publique aussi. De même que le monde de la formation et celui des RH en général. Il a fallu apprendre un nouveau métier. Rapidement, reprendre à notre niveau le contrôle sur notre zone de compétence. Parce que les administrations avaient besoin de nous, parce que notre mission nous tient à cœur. Parce que, nous rendre utiles et modeler - dompter - l'incertitude qui envahissait toutes les sphères de nos vies se révélaient, pour chacun et collectivement, comme porteur de sens. A l'ERAP, comme ailleurs, on a su faire d'une catastrophe, une opportunité pour avancer sur des projets ambitieux et complexes, et les tester grande nature.

On pense au télétravail, au management à distance, à la généralisation des outils collaboratifs, à la digitalisation de nos formations et de nos coachings, à la facturation

électronique, au développement d'un nouveau site internet et d'un système de gestion en ligne, à la construction d'une communication dynamique orientée vers le virtuel...

Il s'agissait, en modifiant les media et les modalités pratiques, de garantir très rapidement un niveau de qualité de nos services au moins égal à ce que l'ERAP offrait avant la crise.

Une année pour prendre conscience, également, de ce que les autres étaient nécessaires à nos succès et à notre bonheur. Dans nos relations, nous avons dû inventer une méthode pour créer et entretenir le lien avec notre famille, nos équipes, notre réseau mais également pour maintenir le cap dans la gestion de nos projets personnels et professionnels.

Nous ne savons pas ce que 2021 nous réserve. Mais nous souhaitons qu'on se rappelle combien on est efficace quand on s'autorise la créativité, l'innovation, la bienveillance et la solidarité.

Pour 2021, nous vous souhaitons une année pleine de tout ça !

Valérie DIERKENS
Directrice

Dominique GILLARD
Présidente

1. STRUCTURES DE L'ERAP

ASSEMBLÉES, ORGANIGRAMME ET SERVICES



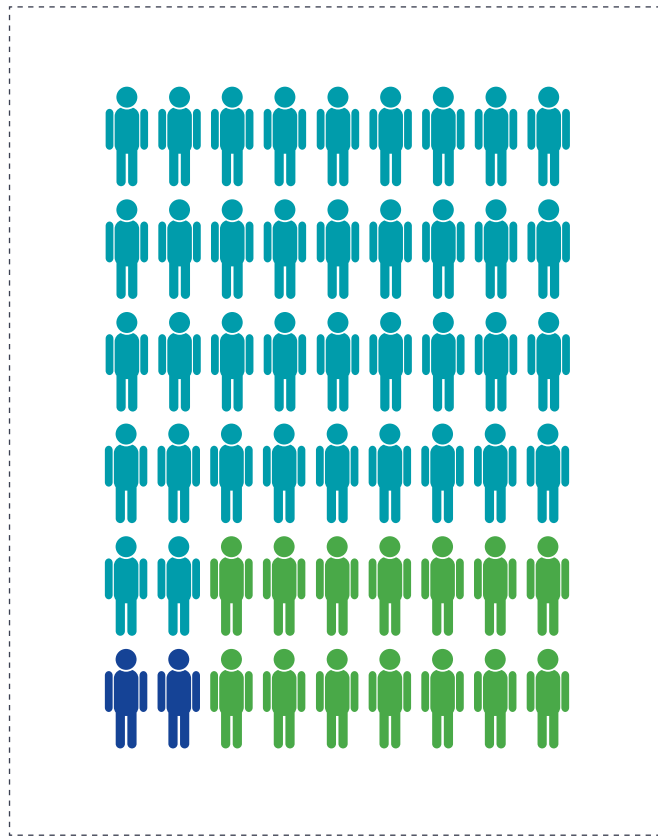
1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.2 ORGANIGRAMME DE L'ERAP EN 2021

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS

1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.1.1 MEMBRES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



REPRÉSENTANTS DES COMMUNES

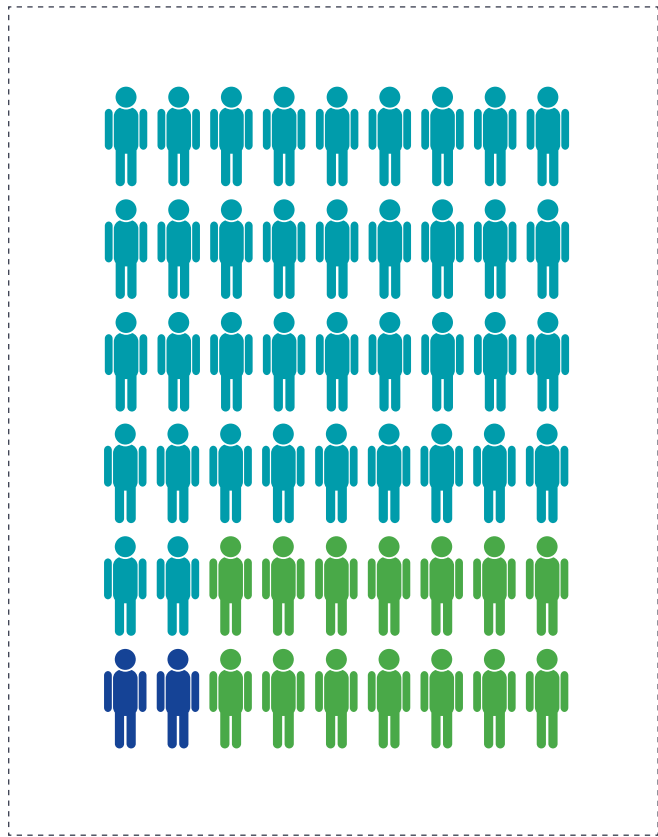
- Monsieur Ph. CLOSE, Bourgmestre de la Ville de Bruxelles
- Monsieur F. CUMPS, Bourgmestre d'Anderlecht
- Monsieur D. GOSUIN, Bourgmestre d'Auderghem
- Monsieur Ch. LAMOULINE, Bourgmestre de Berchem-Ste-Agathe
- Monsieur V. DE WOLF, Bourgmestre d'Etterbeek
- Monsieur R. CHAHID, Bourgmestre ff d'Evere
- Monsieur S. ROBERTI, Bourgmestre de Forest
- Monsieur P. KOMPANY, Bourgmestre de Ganshoren
- Monsieur Ch. DOULKERIDIS, Bourgmestre d'Ixelles
- Monsieur H. DOYEN, Bourgmestre de Jette
- Monsieur A. LAAOUEJ, Bourgmestre de Koekelberg
- Madame C. MOUREAUX, Bourgmestre de Molenbeek-St-Jean
- Monsieur Ch. PICQUE, Bourgmestre de St-Gilles
- Monsieur E. KIR, Bourgmestre de St-Josse-ten-Noode
- Madame C. JODOGNE, Bourgmestre ff de Schaerbeek
- Monsieur B. DILLIES, Bourgmestre d'Uccle
- Monsieur O. DELEUZE, Bourgmestre de Watermael-Boitsfort
- Monsieur O. MAINGAIN, Bourgmestre de Woluwe-St-Lambert
- Monsieur B. CEREXHE, Bourgmestre de Woluwe-St-Pierre

REPRÉSENTANTS DES CPAS

- Monsieur M. AKOUZ, Président du CPAS d'Anderlecht
- Monsieur J.-C. VITOUX, Président du CPAS d'Auderghem
- Monsieur J.-F. CULOT, Président du CPAS de Berchem-Ste-Agathe
- Monsieur K. ZIAN, Président du CPAS de Bruxelles
- Monsieur A. VAN PRAET, Président du CPAS d'Etterbeek
- Monsieur S. LEPOIVRE, Président du CPAS d'Evere
- Monsieur N. LONFILS, Président du CPAS de Forest
- Monsieur M. VAN DAM, Président du CPAS de Ganshoren
- Monsieur H. CHEGDANI, Président du CPAS d'Ixelles
- Monsieur J. POSCHET, Président du CPAS de Jette
- Monsieur D. LAGAST, Président du CPAS de Koekelberg
- Madame G. BASTIN, Présidente du CPAS de Molenbeek-St-Jean
- Madame M. AMRANI, Présidente du CPAS de St-Gilles
- Monsieur L. FREMAL, Président du CPAS de St-Josse-ten-Noode
- Madame S. QUERTON, Présidente du CPAS de Schaerbeek
- Monsieur S. CORNELIS, Président du CPAS d'Uccle
- Monsieur D. LEISTERH, Président du CPAS de Watermael-Boitsfort
- Madame F. HENRY, Présidente du CPAS de Woluwe-St-Lambert
- Monsieur Ph. VAN CRANEM, Président du CPAS de Woluwe-St-Pierre

1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.1.1 MEMBRES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



REPRÉSENTANTS DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

- Monsieur Ch. CLOOTS
- Monsieur L. DENYS
- Monsieur G. FRANCK
- Madame D. GILLARD
- Madame L. KHAN
- Madame G. LOUYEST
- Madame H. MAZIBAS
- Monsieur Th. MICHOT
- Monsieur K. OPDECAM
- Monsieur G. RASE
- Madame Ch. RICHARD
- Madame V. RIGODANZO
- Monsieur M. SCHELCK
- Monsieur W. VERMANDER

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

- Madame C. FRANCOIS, Brulocalis
- Madame E. CALLEGARI, Belfius Banque

1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.1.2 MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

REPRÉSENTANTS DES COMMUNES

- Monsieur S. ROBERTI, Vice-Président de l'ERAP - Bourgmestre de Forest
- Monsieur D. GOSUIN, Bourgmestre d'Auderghem
- Monsieur A. LAAOUEJ, Bourgmestre de Koekelberg

REPRÉSENTANT DES CPAS

- Monsieur L. FREMAL, Président du CPAS de St-Josse-ten-Noode

REPRÉSENTANTS DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

- Madame D. GILLARD, Présidente de l'ERAP - Représentante du Ministre B. CLERFAYT
- Monsieur L. DENYS, Vice-Président de l'ERAP - Représentant de la Ministre E. VAN DEN BRANDT
- Madame G. LOUYEST, Représentante du Ministre A. MARON
- Monsieur Th. MICHOT, Représentant du Ministre-Président R. VERVOORT

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

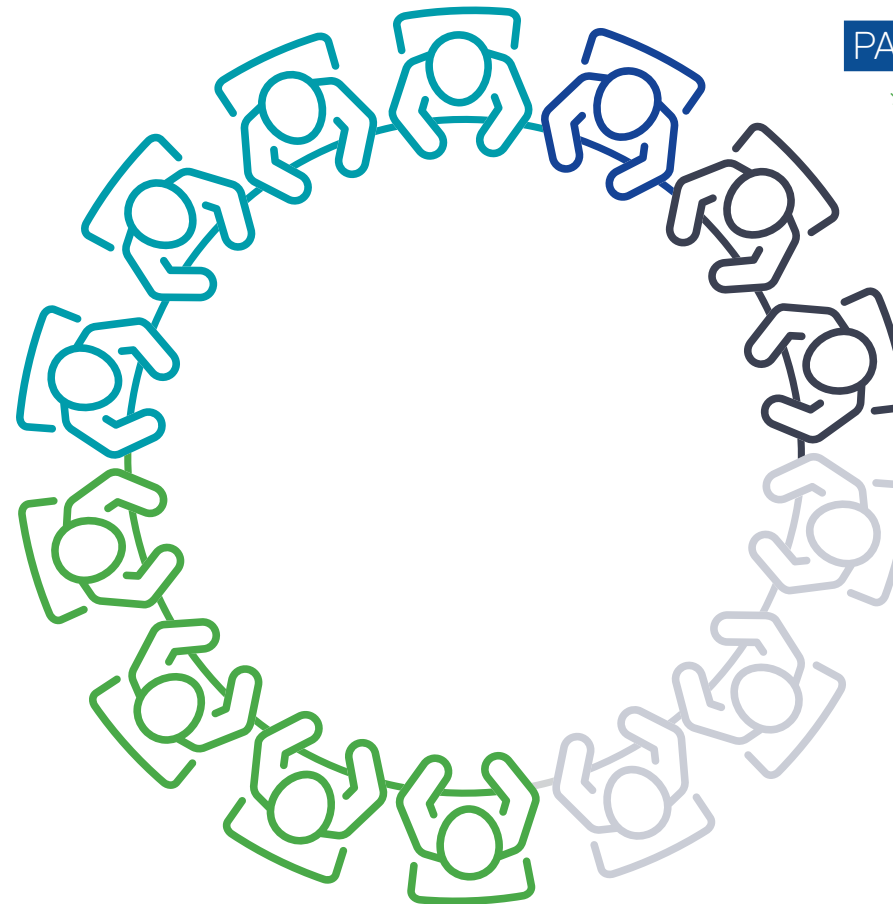
- Madame Ch. DE SAEGER, Représentante de Brulocalis

COMMISSAIRES DU GOUVERNEMENT

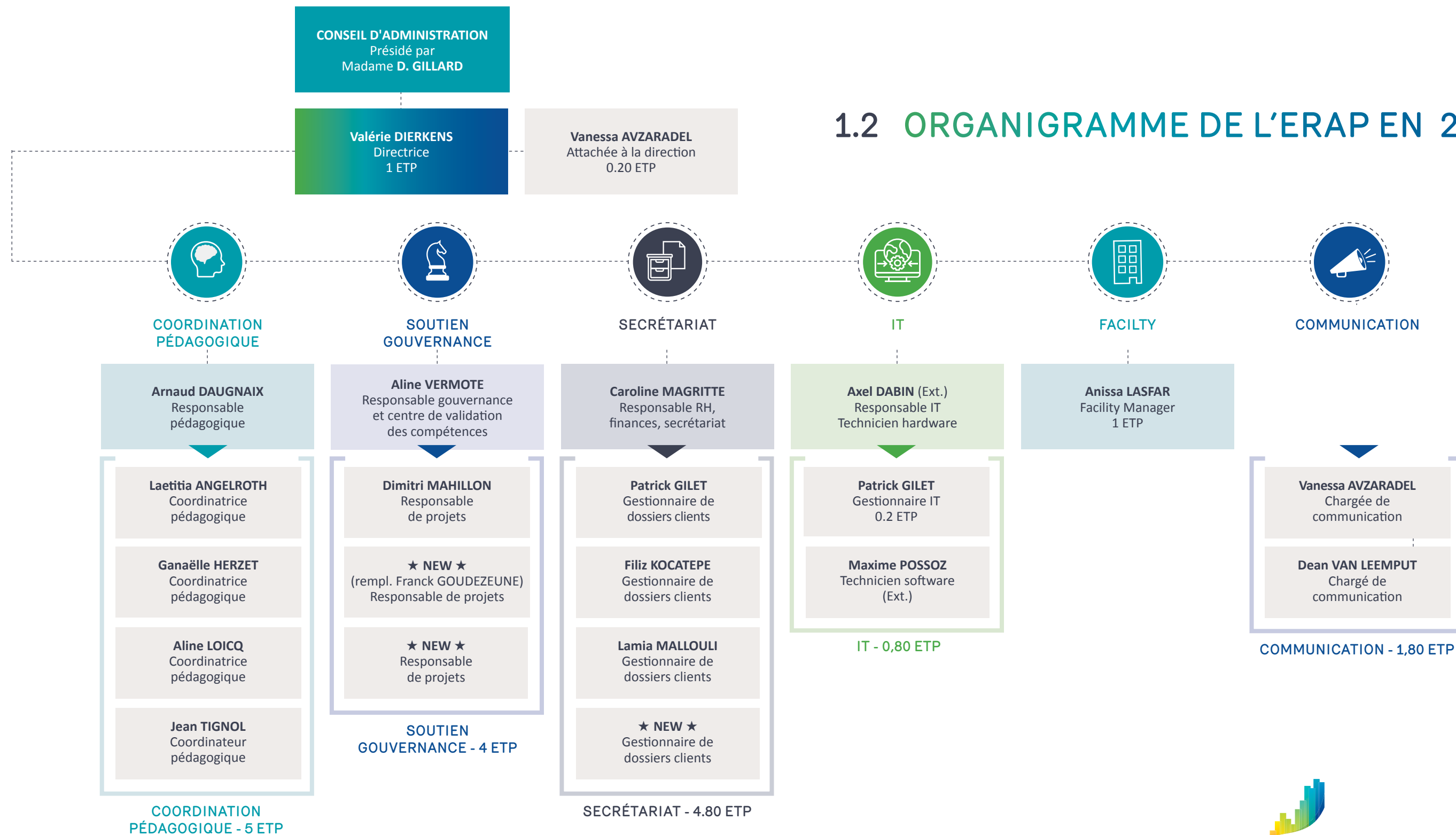
- Monsieur Th. MOMMER
- Monsieur W. VERMANDER

REPRÉSENTANTS DES ORGANISATIONS SYNDICALES (SIÉGEANT AVEC VOIX CONSULTATIVE)

- Madame B. COLLIN, SLFP
- Madame M. DI MARTINELLI, CGSP
- Monsieur B. LAMBOTTE, CSC



1.2 ORGANIGRAMME DE L'ERAP EN 2021



1. STRUCTURES DE L'ERAP

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



DIRECTION

Par délégation du Conseil d'administration, la direction est en charge de la gestion quotidienne de l'ERAP, et notamment :

- L'analyse des demandes des différents partenaires, administratifs, politiques et institutionnels et l'actualité des pouvoirs locaux et régionaux.
- En collaboration avec le comité de pilotage, l'élaboration du plan stratégique de l'ERAP et la fixation des objectifs pour les différents services.
- La supervision des actions de contrôle et de suivi en ce qui concerne les finances, le développement pédagogique et l'implémentation d'outils de bonne gouvernance et d'organisation des RH, la communication et la qualité du service rendu aux administrations.
- La mise en application des décisions du Conseil d'administration.
- La planification et l'organisation du travail ainsi que la coordination du comité de pilotage.



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



COORDINATION PÉDAGOGIQUE

Ce service a pour mission la conception de nouvelles formations et/ou de dispositifs d'accompagnement (contenu, méthodologie, modalités), l'adaptation des programmes existants aux exigences spécifiques du terrain et de la mise à jour du catalogue de formations.

Véritables artisans de synergies entre les partenaires politiques (gouvernement bruxellois, conférence des bourgmestres, ...) et institutionnels (organismes régionaux, groupes de travail intercommunaux, ...), les administrations locales et les partenaires académiques / formateurs, ses membres répondent aux besoins en formations des pouvoirs locaux et régionaux. Soutenus par la direction, ils veillent sur l'actualité régionale afin d'agir proactivement. Les coordinateurs et coordinatrices pédagogiques établissent les cahiers des charges (ou les conventions) et assurent un suivi de chaque étape de la procédure de marché public.

Ils.elles contribuent également à la promotion des formations qu'ils.elles développent en rédigeant les fiches techniques de ces dernières.

Ils.elles centralisent les demandes de formation sur mesure et élaborent, dans ce cadre, des programmes personnalisés pour les administrations qui le souhaitent.

Enfin, ils.elles collaborent étroitement avec les chargés de projets du service « Soutien à la gouvernance » afin de composer une offre cohérente d'accompagnement et de formation.



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

Ce service est particulièrement dédié à notre métier d’accompagnement dans l’implémentation d’instruments et de processus de gouvernance et de promotion d’une gestion des ressources humaines en phase avec le plan stratégique de l’organisation.

Les chargés de projets qui le composent sont de réels femmes et hommes de terrain qui proposent aux administrations un accompagnement personnalisé en matière de planification stratégique transversale, de GRH intégrée, de gestion de projet ou d’équipe. Ils travaillent en étroite collaboration avec des experts, des coachs et des consultants avec lesquels ils organisent et dispensent les séances de coaching.

Pour mener à bien cette mission, ils développent et actualisent des outils conçus spécialement pour la fonction publique locale tels que Columbus pour la rédaction des descriptions de fonction ou le logiciel Strat&Gov pour l’élaboration d’un Plan Stratégique Transversal (PST) et la gestion de projet.

De plus, ils veillent à dynamiser le réseau RH en facilitant la rencontre collaborative entre professionnels RH et partenaires de l’ERAP (groupe de travail Columbus, ateliers thématiques, RH, ateliers diversité, Plateforme RH, etc).

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



SECRÉTARIAT

Ce service recouvre la gestion administrative et organisationnelle de l'école.

PAYROLL ET FINANCES

Il offre un soutien aux activités de l'ERAP en matière de gestion des dossiers du personnel (contrats, salaires, congés, documents sociaux, ...) et de gestion financière (paiement des factures, tenue de tableaux de bord). Il représente également une courroie de transmission vers les pouvoirs subsidants, le secrétariat social, les organismes financiers et l'entreprise en charge de la comptabilité.

SECRÉTARIAT ET ACCUEIL

Il se charge de la gestion journalière des sessions de formation (planification, inscriptions des agents, constitution des groupes, vérification des présences, suivi administratif, facturation, ...) et est l'interlocuteur privilégié des cellules de formation pour les questions pratiques relatives à l'organisation des formations.

Les membres accueillent et guident les participants, les formateurs et les visiteurs.

Ils s'occupent également de projets spécifiques internes tels le secrétariat des assemblées de l'ERAP (Assemblée générale et Conseil d'administration) ou l'aide à la justification des subsides.



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



IT

Les missions du service IT s'entendent sur deux axes principaux.

Il s'agit, d'une part, de doter l'ERAP de l'équipement adéquat en matière de matériel informatique, téléphonie, connexion avec ou sans fil, etc. afin que les membres du personnel puissent travailler dans des conditions fluides et modernes et que les formations puissent être dispensées dans un environnement adapté à la pédagogie préconisée et à l'utilisation des nouvelles technologies à des fins d'apprentissage.

D'autre part, ce service apporte une expertise technique dans le développement, l'amélioration ou l'implémentation de logiciels informatiques tant pour l'usage interne (système de gestion, télétravail, partage de documents, ...) qu'externe (logiciel Stat&Gov, plateforme Columbus, e-learning, ...).

Il soutient la digitalisation des activités en offrant des solutions techniques et en accompagnant les autres équipes dans la transition numérique.



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



FACILITY

Ce service assure tout l'aspect logistique que demande la gestion d'un centre d'expertise comme l'ERAP : réservation des salles, commandes de catering ou de fournitures, gestion du bâtiment (accès, entretien, énergie, solutions techniques), questions liées à la sécurité du personnel et des visiteurs (assurances, signalétique, risques et prévention).



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



COMMUNICATION

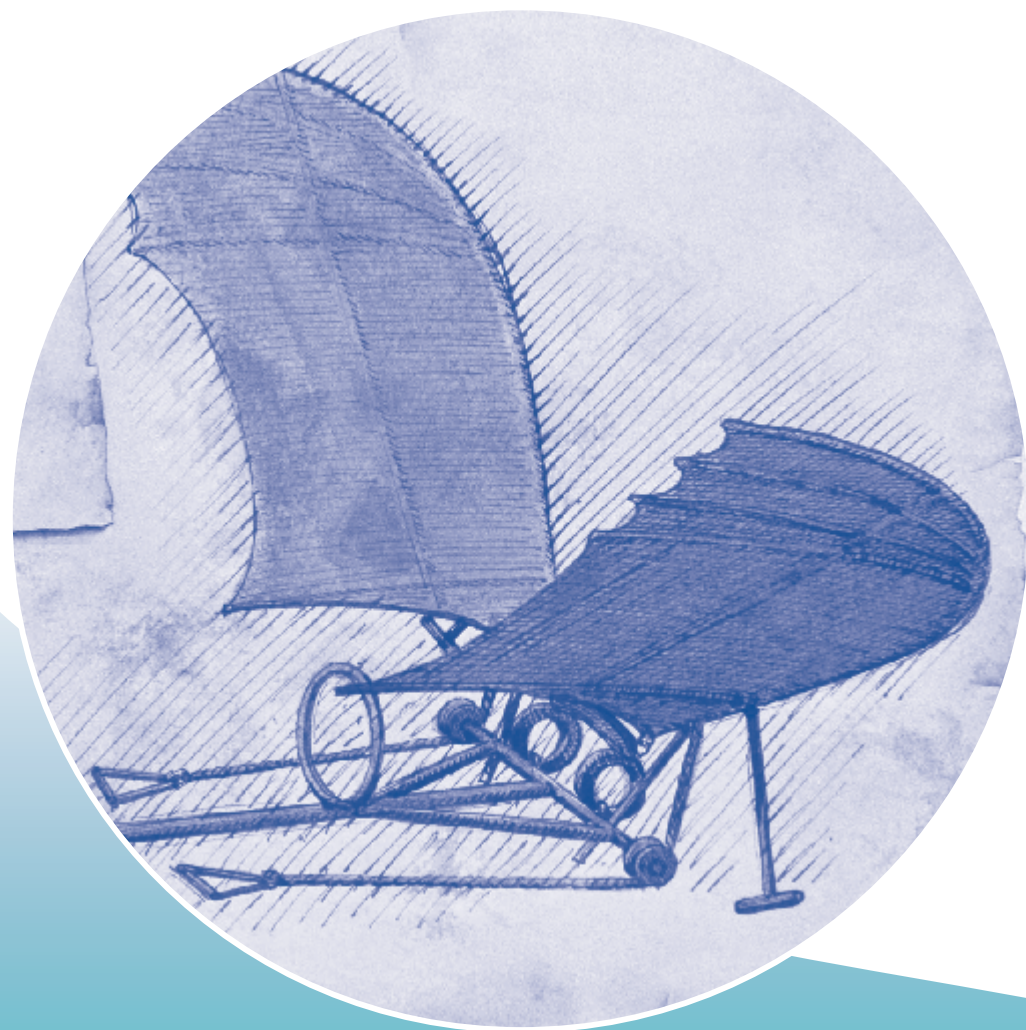
La cellule communication assure la visibilité de l'ERAP et s'occupe d'en promouvoir les activités auprès des administrations locales et régionales bruxelloises, des organes politiques (collèges, conseils de l'action sociale, parlement et gouvernement bruxellois) et des partenaires.

Ses membres développent la charte graphique, conçoivent et rédigent des supports de communication, mettent à jour le site internet de l'ERAP, alimentent les réseaux sociaux, produisent des capsules audiovisuelles et organisent des événements, conformément au plan de communication établi en collaboration avec la direction. Ils sont également amenés à coordonner des projets de communication avec des prestataires externes.

Ce service contrôle l'utilisation de l'image de l'ERAP et veille à la cohérence des messages diffusés.



2. RÉALISATIONS DE 2020



2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.2 CATALOGUE DE FORMATIONS

2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

2.1 SOUTIEN A LA GOUVERNANCE

En tant que facilitateur de changement, l'ERAP a développé un dispositif de coaching afin de soutenir les administrations dans ces défis d'une gestion publique performante, efficiente et transparente dans le respect du cadre légal en vigueur. Nos équipes s'entourent de consultants démontrant une expertise technique afin d'accompagner les administrations dans l'atteinte de résultats concrets et identifiables dans un laps de temps défini. Chaque solution de coaching axé « gouvernance » fait suite à une analyse fine de l'existant, des problématiques et des risques à pallier. L'accompagnement proposé permet aux équipes dirigeantes de prendre du recul face à leurs problématiques, d'établir un état des lieux, d'analyser les risques aussi bien juridiques, financiers qu'humains, d'élaborer une vision et un plan d'actions partagé par l'ensemble du comité de direction. Les bénéfices directs de ces coachings sont la mise en place d'une dynamique de changement, le développement de l'intelligence collective et la formulation d'objectifs qui tirent l'équipe dirigeante naturellement vers leur réalisation.

2.1.1 PLANIFICATION STRATÉGIQUE TRANSVERSALE

ÉLABORATION DU PST			
CADRE LÉGAL		Afin de concrétiser les plans triennaux liés à l'application de la Nouvelle Loi Communale art. 239 à 263, les administrations communales prennent appui sur un dispositif de gouvernance locale, le Plan Stratégique Transversal (PST).	
OBJECTIF		Soutenir les administrations dans l'élaboration de leur PST, véritable outil de gouvernance, permettant d'anticiper les enjeux et de répondre aux besoins locaux. Outil de communication, il facilite le dialogue entre le Collège/Conseil de l'Action Sociale et le comité de direction, mobilise le comité de direction, fédère la ligne hiérarchique et les agents et assure/renforce le dialogue avec les citoyens.	
PUBLIC CIBLE		Le comité de direction.	DURÉE  10 demi-journées.

ILS EN PARLENT !



2.1 SOUTIEN A LA GOUVERNANCE

2.1.2 DÉMARCHE STRATÉGIQUE GRH

CADRE LÉGAL		• Ordonnance du 14 mars 2019 modifiant la loi organique des CPAS. • Ordonnance du 27 février 2014 modifiant la Nouvelle Loi Communale et ses arrêtés d'exécution • Ordonnance du 4 septembre 2008 relative à la lutte contre la discrimination et à l'égalité de traitement en matière d'emploi ou « Ordonnance Madrane ».	
COACHINGS RH – PHASES D'AUDIT ET DE CONSEIL			
OBJECTIF		• Audit : Etablir un diagnostic RH. • Conseil : Soutenir la construction d'une vision ainsi que d'une stratégie RH cohérente, transversale et alignée sur les enjeux-clés des organisations.	
PUBLIC CIBLE		Le comité de direction.	DURÉE  4 demi-journées.
CADRE, ORGANIGRAMME			
OBJECTIF		Soutenir les administrations dans l'établissement du cadre et de l'organigramme.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Secrétaire et le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines.	DURÉE  4 demi-journées.
STRUCTURE ET ÉVALUATION DES MISSIONS ET DES SERVICES			
OBJECTIF		Accompagner les administrations dans l'établissement des missions de service et la formulation d'indicateurs de résultats et de réalisation.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Secrétaire et le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines.	DURÉE  4 demi-journées.

DESCRIPTION DE FONCTION-COLUMBUS			
OBJECTIF		• Accompagner les administrations dans l'élaboration des descriptions de fonction en travaillant sur la méthodologie, le plan d'implémentation, le plan de communication du projet adapté en fonction des publics – cible. • L'ERAP propose également un coaching sur mesure des référents Columbus au sein des administrations axé sur la gestion du changement, les techniques d'animation à pratiquer lors des ateliers de recueil de données.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH.	DURÉE  4 demi-journées.
RECRUTEMENT ET ENGAGEMENT			
OBJECTIF		Accompagner les administrations dans la mise en place des processus de recrutement/ d'engagement et dans le développement de son attractivité pour attirer les profils recherchés.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge de l'implémentation et du suivi du recrutement et de l'engagement.	DURÉE  4 demi-journées.
MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS			
OBJECTIF		Soutenir les administrations dans la mise en place d'une politique d'accueil et d'intégration des agents entrants ainsi que dans la révision des processus et outils.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge de l'implémentation et du suivi de l'accueil et de l'intégration.	DURÉE  4 demi-journées.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL			
OBJECTIF		Donner un accompagnement pour, entre autres, développer une politique de développement des compétences et construire un plan de formation composé du plan pluriannuel et du plan individuel de développement des compétences.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et gestionnaires RH.	DURÉE  4 demi-journées.
ÉVALUATION DU PERSONNEL			
OBJECTIF		Accompagner les administrations dans la construction d'un système d'évaluation valorisant leur personnel et dans l'implémentation du cycle. Soutenir la construction/l'actualisation des outils et aider à l'élaboration du plan de communication. Conseiller sur les différentes manières d'exploiter les résultats des entretiens d'évaluation (Plan individuel de développement des compétences) et sur la manière de faire vivre le système sur le long terme.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et gestionnaires RH.	DURÉE  4 demi-journées.
MOBILITÉ INTERNE, NOMINATION, CARRIÈRE			
OBJECTIF		Donner un accompagnement pour construire une politique efficiente en matière de mobilité, nomination et carrière au sein de chaque administration.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les collaborateurs (-trices) en charge de l'implémentation et du suivi de la mobilité interne.	DURÉE  4 demi-journées.

GESTION DE L'ABSENTÉISME			
OBJECTIF		Soutenir la mise en place d'une politique de gestion de l'absentéisme et la construction d'un plan d'actions.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge de l'absentéisme.	DURÉE  4 demi-journées.
MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL			
OBJECTIF		Donner un accompagnement pour réussir la mise en œuvre du télétravail et le changement culturel inhérent. Ce coaching adapté à la mesure de chaque organisation sera axé sur le cadre juridique, l'analyse de la faisabilité, la gestion des aspects technologiques, les procédures et les méthodes, les spécificités du management à distance ainsi que la communication aux parties prenantes.	
PUBLIC CIBLE		Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge du télétravail.	DURÉE  4 demi-journées.

2.1 SOUTIEN A LA GOUVERNANCE

2.1.3 SUPPORT AUX COMITÉS DE DIRECTION

FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE DIRECTION			
CADRE LÉGAL		• Ordonnance du 05 mars 2009 modifiant la Nouvelle loi communale. • Ordonnance du 14 mars 2019 modifiant la loi organique des CPAS.	
OBJECTIF		Faire de son comité de direction une véritable équipe est un gage de performance et représente un gain en temps, en cohésion et en communication. Afin d’optimiser l’efficacité du comité de direction, ce coaching vise à clarifier les missions de cet organe stratégique et à dégager, dans une dynamique participative, des principes de fonctionnement, base solide pour la rédaction d’une charte de fonctionnement.	
PUBLIC CIBLE		Le comité de direction.	DURÉE  4 demi-journées.
GESTION D’UN PORTEFEUILLE DE PROJETS			
OBJECTIF		La capacité à mettre en place une gouvernance efficace des projets passe par la construction d’un dispositif permettant de les suivre, piloter, alerter et arbitrer : le portefeuille de projets. Cet outil de gouvernance permet de consolider, homogénéiser et synthétiser les informations des différents projets afin de faciliter la prise de décision. Ce coaching a pour objectif de donner un accompagnement pour gouverner avec succès le portefeuille de projets au sein de chaque administration.	
PUBLIC CIBLE		Le comité de direction, les gestionnaires de projets.	DURÉE  4 demi-journées.

GESTION DE PROJETS			
OBJECTIF		Donner un accompagnement pour gérer les projets, communiquer efficacement et conduire le changement lié à l’implémentation des projets au sein de chaque administration.	
PUBLIC CIBLE		Le comité de direction, les gestionnaires de projets.	DURÉE  4 demi-journées.
CONTRÔLE INTERNE			
CADRE LÉGAL		• Ordonnance du 5 mars 2009 modifiant la Nouvelle Loi Communale : articles 263-11, -12 et -13. • Ordonnance du 14 mars 2019 modifiant la loi organique des CPAS du 8 juillet 1976 : articles 107, 107bis, 107ter, 107quater.	
OBJECTIF		Soutenir les administrations communales et les CPAS dans l’implémentation d’un système de contrôle interne.	
PUBLIC CIBLE		Secrétaire, Référent(e) contrôle interne.	DURÉE  Maximum 7 séances de 2 heures.

RÉCAPITULATIF DES COACHINGS PST ET RH

DISPENSÉS EN 2020

ORGANISATION	COACHING	NOMBRE DE ½ JOURNÉES DE COACHING	A DISTANCE/EN PRÉSENTIEL
AC Anderlecht	Coaching Columbus	16	Coachings à distance
	Coaching ACT Evaluation	4	Coachings à distance
	Coaching ACT Plan de formation	8	Coachings à distance et en présentiel
AC Auderghem	Coaching Support gestion d'un portefeuille de projets	2	Coachings en présentiel
AC Etterbeek	Coaching Columbus	1	Coachings à distance
AC Evere	Coaching ACT Evaluation	8	Coachings à distance et en présentiel
	Coaching Support au fonctionnement du comité de direction	11	Coachings à distance et en présentiel
	Coaching ACT Evaluation/Description de fonction (Fixation des niveaux attendus en matière de compétences avec les managers)	5	Coachings à distance
AC Forest	Conseils/Coaching ACT Recrutement	12	Coachings à distance et en présentiel
	Coaching ACT Nomination et carrière	6	Coachings en présentiel
	Coaching Columbus	2	Coachings en présentiel
AC Ganshoren	Consultation Evaluation	1	Coachings en présentiel
AC Ixelles	Coaching PST	9	Coachings en présentiel
	Coaching ACT Bien-être au travail et gestion de l'absentéisme	3	Coachings en présentiel
AC Jette	Coaching PST	2	Coachings en présentiel
AC Koekelberg	Coaching Plan d'actions RH	7	Coachings en présentiel
	Coaching ACT Mise en place du télétravail	3	Coachings à distance
AC Schaerbeek	Coaching ACT Evaluation	5	Coachings en présentiel
AC Saint-Gilles	Columbus	9	Coachings à distance et en présentiel
AC Uccle	Coaching Support comité de direction	3	Coachings à distance et en présentiel
	Coaching ACT Bien-être au travail et gestion de l'absentéisme	1	Coachings en présentiel
AC Watermael-Boitsfort	Coaching ACT Evaluation	2	Coachings à distance
AC Woluwe-Saint-Pierre	Coaching PST	2	Coachings en présentiel
CPAS Anderlecht	Coaching PST	3	Coachings en présentiel

ORGANISATION	COACHING	NOMBRE DE ½ JOURNÉES DE COACHING	A DISTANCE/EN PRÉSENTIEL
AC Woluwe-Saint-Lambert	Coaching Support Fonctionnement du comité de direction	1	Coachings en présentiel
CPAS Anderlecht	Coaching PST	3	Coachings en présentiel
CPAS Auderghem	Consultation Evaluation	1	Coachings en présentiel
CPAS Ixelles	Coaching Support comité de direction	5	Coachings à distance et en présentiel
	Conseils/coaching ACT Recrutement	5	Coachings à distance et en présentiel
	Coaching ACT Evaluation	9	Coachings en présentiel
	Coaching ACT Mise en place du télétravail	7	Coachings à distance
	Columbus	23	Coachings à distance
CPAS Bruxelles	Coaching ACT Mise en place du télétravail	3	Coachings en présentiel
CPAS Forest	Coaching PST	12	Coachings à distance et en présentiel
CPAS Molenbeek-Saint-Jean	Coaching ACT Bien-être au travail et gestion de l'absentéisme	2	Coachings à distance et en présentiel
CPAS Saint-Gilles	Coaching ACT Nomination et Carrière	1	Coachings en présentiel
	Coaching Columbus	1	Coachings à distance
CPAS Evere	Coaching plan d'actions RH	5	Coachings à distance et en présentiel
	Columbus	2	Coachings à distance
	Conseils/Coaching ACT Recrutement – soutien au recrutement d’un.e gestionnaire RH	5	Coachings en présentiel
CPAS Ganshoren	Recrutement Secrétaire	1	Coachings en présentiel
CPAS Saint-Gilles	Coaching ACT Bien-être au travail et gestion de l'absentéisme	6	Coachings en présentiel
	Coaching Support Gestion de projets	1	Coachings à distance
	Coaching Support Gestion d'un portefeuille de projets	2	Coachings à distance et en présentiel
	Coaching ACT Recrutement	1	Coachings en présentiel
CPAS Watermael-Boitsfort	Coaching PST	1	Coachings en présentiel
	Columbus	8	Coachings à distance et en présentiel
TOTAL		227	

STRAT&GOV

Afin d'épauler les administrations dans le pilotage de leur PST (Plan Stratégique Transversal), l'ERAP a décidé de développer Strat&Gov, une solution informatique sur mesure.

Dès les premières étapes du projet, en mars 2019, un *UserGroup*, comprenant des membres de différents pouvoirs locaux bruxellois, a été mobilisé dans le but de nous assurer que l'outil corresponde effectivement aux besoins des utilisateurs.

L'ERAP s'est également appuyée sur l'expertise du CIRB et de Bruxelles Pouvoirs Locaux pour mettre au point un outil de planification budgétaire, intégré au logiciel comptable en cours d'acquisition et aligné sur les tableaux de reporting des plans triennaux.

Une première version du logiciel a été livrée fin janvier 2020. Depuis, le développement de l'outil et son implémentation au sein des administrations ont continué tout au long de l'année.

PLANS TRIENNAUX

L'Ordonnance du 5 mars 2009 modifiant la Nouvelle Loi communale instaure un Plan de gouvernance locale. L'élaboration d'un plan triennal fait partie des instruments de gouvernance prévus dans le Plan.

- Il comprend:
- Une note d'orientation présentant les lignes directrices pour 3 ans
 - Un plan de gestion traduisant la note d'orientation en estimations et prévisions budgétaires.



STRAT&GOV

1. DÉVELOPPEMENT DE L'OUTIL

AMÉLIORATION DE LA VERSION 1

- Ecran et outil d'indicateurs d'évolution des projets
- Amélioration de la traduction de certains écrans, de la fiche projet (en cours), des graphiques.

AMÉLIORATION DE LA VERSION 2

Développement des modules suivants :
gestion des tâches, analyse des budgets, analyse des besoins en ressources humaines et communication.

2. SUPPORTS DE COMMUNICATION ET DE FORMATION

L'ERAP a créé deux vidéos promotionnelles. Les manuels d'utilisation ont été mis à jour et des supports de formation ont été créés.



3. ACCOMPAGNEMENT DES POUVOIRS LOCAUX

Au total, l’ERAP est intervenue dans 10 administrations communales et 5 CPAS pour présenter le logiciel, former les équipes à son utilisation et accompagner son implémentation. Charité bien ordonnée commençant par soi-même, l’ERAP a également intégré Strat&Gov comme outil de planification et de gestion de projet pour ses services.

ORGANISATIONS	INFORMATIONS	FORMATIONS	SOUTIEN IMPLÉMENTATION
AC Auderghem	▶ 10-03	▶ 07-12	▶ Oui
AC Schaerbeek	▶ 08-04		
AC Woluwe-Saint-Pierre	▶ 24-04	▶ 16-09, 26-10	▶ Implémentation et paramétrage de la solution Adaptation du PST Mise à jour des projets
AC Berchem-Sainte-Agathe	▶ 23-06		
AC Saint-Gilles	▶ 15-06	▶ 14-09, 15-09, 27-10	▶ Implémentation et paramétrage de la solution Encodage des données : note d’accord et projet liés, organigramme
CPAS Bruxelles	▶ 06-07	▶ 2, 5, 9, 12, 15 & 19-10 et 27, 30-11	▶ Implémentation et paramétrage de la solution Encodage des données : PST et Organigramme (en cours)
Ville de Bruxelles	▶ 06-07	▶ 24, 28 et 29-09	▶ Adaptation des conditions d’utilisation selon leur organisation spécifique
CPAS Saint-Gilles	▶ 07-07	▶ 24, 28 et 29-09	▶ Implémentation et paramétrage de la solution Encodage des données : PST et projets liés, Plan d’actions RH
CPAS Ixelles	▶ 08-07		
CPAS Evere	▶ 23-07	▶ 9-10 et 26-11	
CPAS Forest	▶ 22-09	▶ 16, 26-11	▶ Implémentation et paramétrage de la solution. Encodage des données : PST et projets liés.
AC Evere	▶ 20-02 et 14-10		
AC Koekelberg	▶ 01-10		
AC Anderlecht	▶ 06-10	▶ 20, 23, 25, 30-11, 3-12	
AC Ixelles		▶ 11-09, 18-09	▶ Implémentation et paramétrage de la solution

4. DÉVELOPPEMENT DE RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET DE VIDÉOS PÉDAGOGIQUES

Suite aux formations dispensées, les questions les plus fréquemment posées par les utilisateurs ont été rassemblées. Partant du besoin de mettre à disposition des utilisateurs diverses ressources documentaires, l’équipe gouvernance s’est attelée à la rédaction d’un guide d’utilisation, un FAQ ainsi qu’un glossaire.

Des vidéos pédagogiques sont également en cours de développement. Les objectifs de ces tutoriels sont les suivants :

- Susciter l’envie d’utiliser le logiciel
- Permettre aux utilisateurs d’avoir accès, à tout moment, à du contenu pédagogique
- Permettre de soutenir et d’améliorer l’apprentissage avant, pendant et après la formation

Celles-ci seront mises à disposition des utilisateurs en 2021.

ACTIONS DE SOUTIEN À LA GOUVERNANCE PENDANT LE CONFINEMENT

1

RECUEIL AUPRÈS DES DRH

Dès le début du confinement, au printemps 2020, L'ERAP a contacté l'ensemble des DRH des administrations communales et des CPAS afin d'identifier leurs difficultés à faire face à cette situation inédite en termes de gestion des ressources humaines. Ce recueil nous a permis de cibler les actions prioritaires de développement à mettre en place.

2

DÉVELOPPEMENT DE WEBINAIRES

Afin d'accompagner les administrations à distance pendant la période de confinement, l'ERAP a développé plusieurs webinaires dont les détails figurent dans le tableau ci-dessous :

WEBINAIRES	OBJECTIFS	DATE	GROUPE-CIBLE	NOMBRE D'INSCRITS
« Les RH au service de la reprise des activités »	Soutenir la construction d'un plan RH de reprise des activités en plusieurs étapes : ➤ La formulation des enjeux RH ➤ L'analyse des risques et des opportunités RH ➤ L'identification des actions prioritaires RH ➤ La construction du plan d'actions de reprise RH et sa communication	09/06 (FR/NL)	Secrétaire/DRH	19
« Manager vos équipes à distance »	Donner les clés aux managers pour gérer les équipes à distance ➤ Etre orienté(e) résultat avec des objectifs communs « compris et acceptés » ➤ Devenir un(e) manager de proximité malgré la distance ➤ Organiser et motiver son équipe à distance ➤ Renforcer la cohésion sociale ➤ Gérer des réunions à distance efficaces	29/04 (FR) 13/05 (NL) 14/05 (FR)	Responsables d'équipe	10 35 105
TOTAL	4 webinaires	265 incrits		

ACTIONS DE SOUTIEN À LA GOUVERNANCE PENDANT LE CONFINEMENT

3

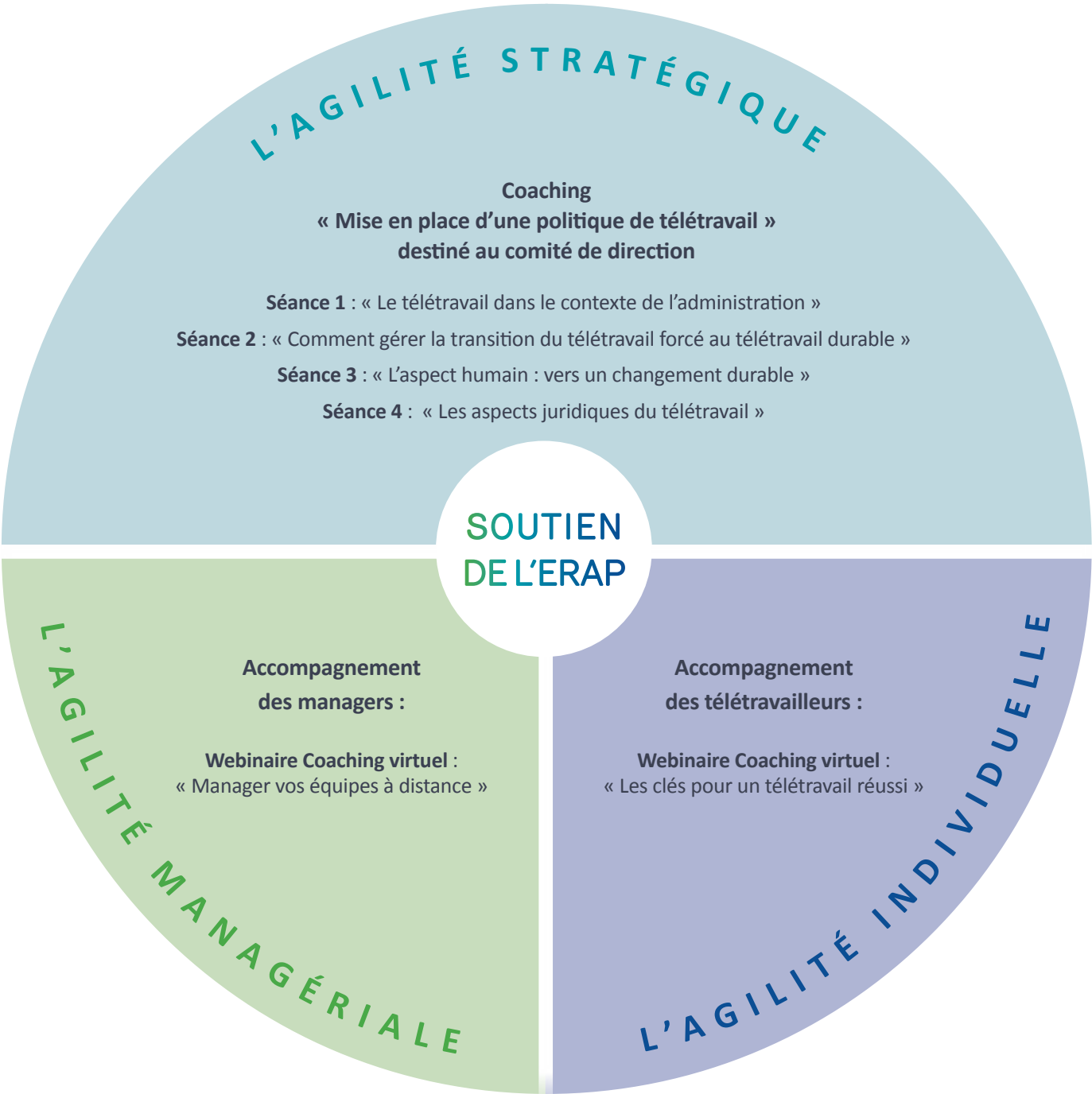
COACHINGS À DISTANCE

Pendant la période de confinement, l'ERAP a développé son accompagnement à distance grâce à divers outils tels que Microsoft Teams, Zoom, Wooclap.

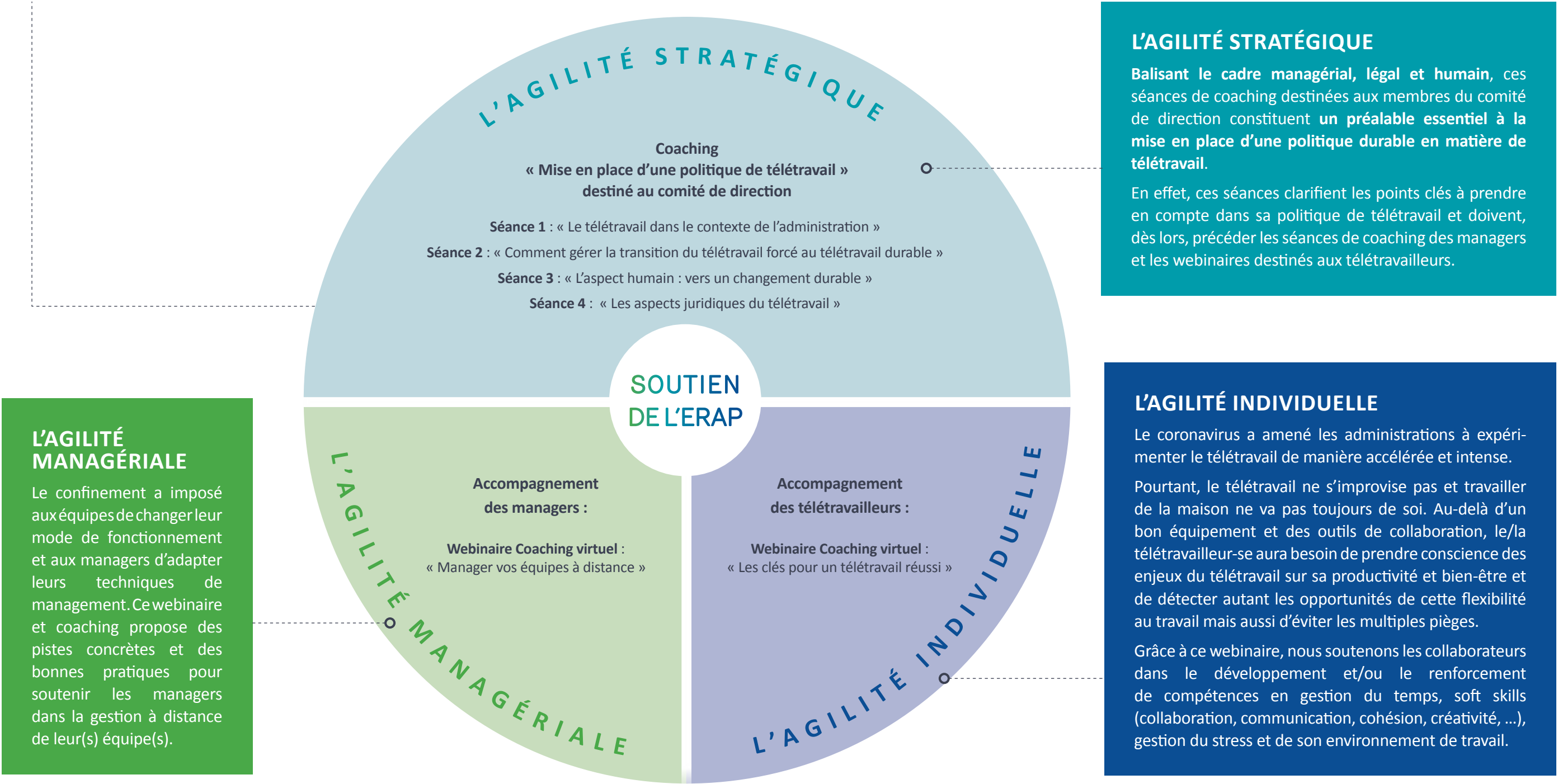
DÉVELOPPEMENT D'UN ACCOMPAGNEMENT SUR L'IMPLÉMENTATION DURABLE DU TRAVAIL À DISTANCE

Afin de soutenir les administrations dans le contexte actuel, l'ERAP a développé une offre de coachings/ateliers/webinaires pour faciliter la transition vers une mise en place durable du travail à distance. Cette offre s'articule autour de 3 axes d'agilité :

- l'agilité stratégique pour les membres du comité de direction
- l'agilité managériale pour les responsables d'équipe
- l'agilité individuelle pour les télétravailleurs

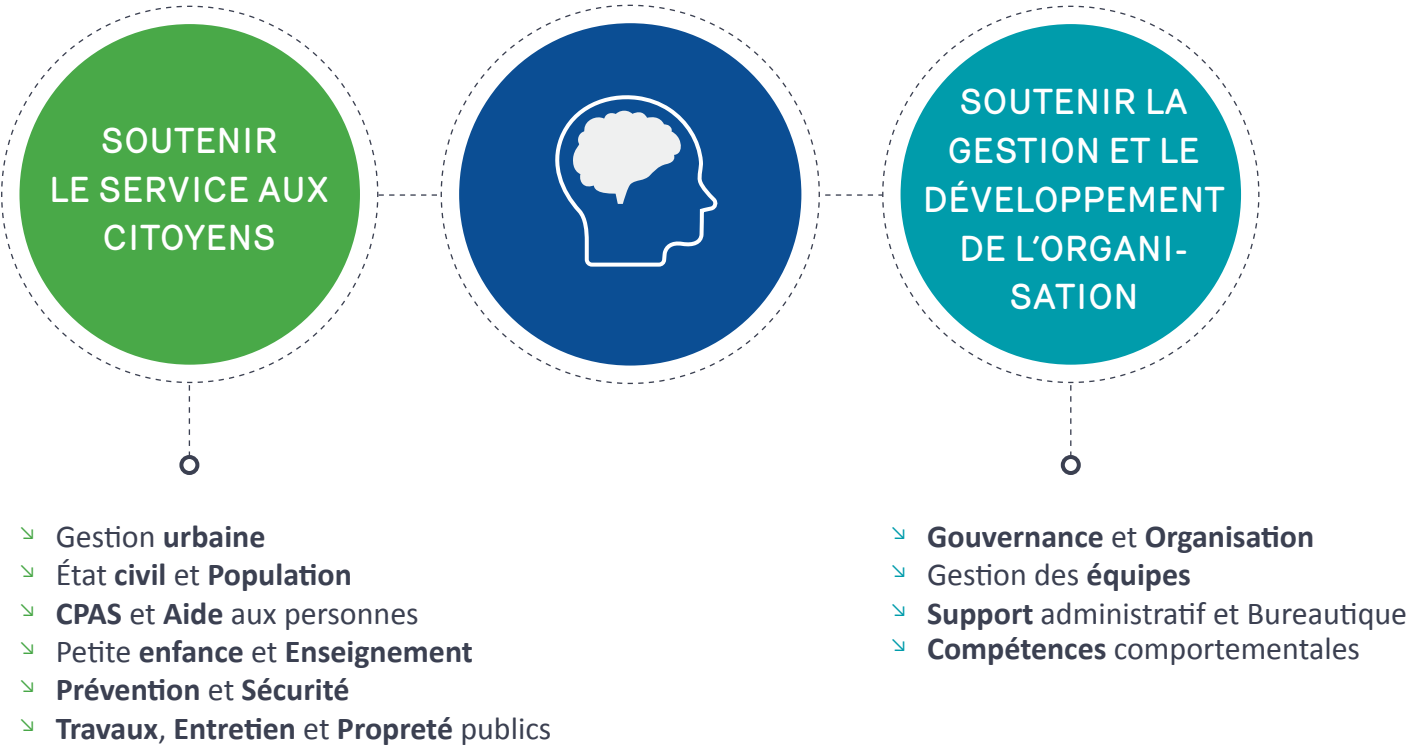


ACTIONS DE SOUTIEN À LA GOUVERNANCE PENDANT LE CONFINEMENT



2.2 CATALOGUE DE FORMATIONS

L'ERAP propose un catalogue de formations destinés aux agents des pouvoirs publics bruxellois. Il comprend, d'une part, des programmes articulés autour des missions de la ville et, d'autre part, des modules visant à renforcer l'organisation interne des administrations.



L'équipe pédagogique de l'ERAP assure une veille sur les nouveaux besoins en formation. Les coordinateurs répondent aux demandes régionales, s'inspirent de l'actualité en matière de gestion publique et rencontrent régulièrement les pouvoirs locaux pour proposer des formations utiles et innovantes. Notre catalogue de formations est également conçu pour compléter au mieux les dispositifs d'accompagnement et les coachings offerts dans le cadre du soutien à la bonne gouvernance (planification stratégique, implémentation d'un système de contrôle interne, gestion RH intégrée). De plus, il est toujours possible d'exprimer un nouveau besoin ou d'introduire une demande pour un programme de formation adapté (tant en termes de contenu que de modalités). Pour cela, nos coordinateurs pédagogiques restent à votre écoute (coordonnées disponibles sur notre site internet). Ils procéderont à une analyse de votre demande afin, si possible, de vous proposer une solution sur mesure.

Les importantes contributions financières de la Région de Bruxelles-Capitale et de la Cocom a encore permis à l'ERAP d'offrir aux pouvoirs locaux un panel de formations à coût réduit ou gratuites (selon les thématiques, les publics visés, ...).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉS EN 2020

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR PÔLE	PARTICIPANTS	
			NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
CPAS et Aide aux personnes	Séminaire résidentiel - La gestion d'une équipe intégrant des travailleur.euse.s sous contrat article 60&7		19	43
	Les lois piliers du CPAS: mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux		24	
Prévention et Sécurité	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)		10	568
	Gardien de la paix (formation initiale)		14	
	Gestion de l'agressivité (à destination des gardiens de la paix)		34	
	La lutte contre les mariages forcés		10	
	La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public (pour les agents de terrain prévention et sécurité)		39	
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)		43	
	Postures professionnelles face aux radicalismes (pour les Gardiens de parc)		56	
	Postures professionnelles face aux radicalismes (pour les Gardiens de la paix)		12	
	SAC - Agent constatateur (formation initiale)		30	
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement		12	
	Secourisme d'entreprise		15	
	Secourisme d'entreprise - Recyclage		210	
	Self-défense (à destination des agents de terrain)		55	
	Traite des êtres humains: détection et réorientation des victimes		28	
	Chauffeurs - Ergonomie C ou D		11	
	Chauffeurs - La conduite théorique préventive interactive		13	
	Chauffeurs - La gestion du stress		11	
	Chauffeurs - Législation routière / mise à niveau		14	

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR PÔLE	PARTICIPANTS	
			NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Module obligatoire: conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité		18	181
	Chauffeurs - Module obligatoire: législation et utilisation du tachygraphe		11	
	Chauffeurs - Module obligatoire: mise à jour de la législation et l'utilisation du tachygraphe digital et analogique		12	
	Chauffeurs - Module obligatoire: la conduite rationnelle		9	
	Chauffeurs - Premiers secours		3	
	Chauffeurs - Sécurité dans le transport scolaire (permis D uniquement)		3	
	Nettoyage de collectivité		76	
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi		27	717
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche		15	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures dans la fonction publique		24	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill		4	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 8 - Coach the coach		32	
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition de modules optionnels suivante:		200	
	➤ Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale		25	
	➤ Droit administratif appliqué aux communes		72	
	➤ Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne		22	
	➤ Marchés publics		23	
	➤ Techniques d'accueil		21	
	➤ Les lois piliers du CPAS		37	
	Agents entrants - Niveaux DE		73	
	Comptabilité budgétaire - pour les personnes en charge d'établir et de contrôler un budget - Communes		19	
	Gestion de l'absentéisme à destination des chefs de service et de département		50	
	Gestion des subsides - Module de base		24	

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR PÔLE	PARTICIPANTS	
			NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
	Gestion des subsides - Module thématique		20	
	Le statut syndical: comprendre la législation et l'appliquer - Modules 1 & 2		12	
	Cycle de base en management public local - 1er année (2019-2020)		31	
	Cycle de base en management public local - 1er année (2020-2021)		35	
	Cycle de base en management public local - 2e année (2019-2020)		13	
	Cycle de base en management public local - 2e année (2020-2021)		22	
	Cycle de base en management public local - 3e année (2019-2020)		16	
	Cycle de base en management public local - 3e année (2020-2021)		13	
	Pratique des marchés publics		87	
Gestion des équipes	Développer son leadership - Etre manager dans la fonction publique		33	226
	Développer son leadership - Formuler un cap, établir des objectifs et déléguer		14	
	Développer son leadership - La communication du manager		51	
	Devenir chef de ses collègues		22	
	Gestion d'une équipe d'ouvriers		15	
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC		78	
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE		13	
	Accueil téléphonique		10	
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques		10	
	Excel 2010 - Formules avancées		34	
	Excel 2010 - Module de base		23	
	Gagner du temps avec Outlook		19	
	Lecture rapide		4	
	PowerPoint 2010 - Module avancé		60	

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR PÔLE	PARTICIPANTS	
			NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Support administratif et bureautique	PowerPoint 2010 - Module de base		28	838
	Préparation à l'examen linguistique SELOR		495	
	Prise de notes et compte rendu de réunion		6	
	Rédaction de rapports et délibérations		7	
	Rédiger avec professionnalisme - Niveau avancé		33	
	Tables de conversation orientées métiers - Niveau avancé		24	
	Tables de conversation orientées métiers - Niveau intermédiaire		38	
	Techniques d'accueil		39	
	Techniques de mémorisation		8	
Compétences comportementales	Accueil téléphonique en situation de crise		12	200
	Assertivité et dialogue efficace		34	
	Communication non verbale		15	
	Gestion de l'agressivité - Public mixte		32	
	Gestion du stress		36	
	Gestion du temps et des priorités		71	

TOTAL
2.773

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉS EN 2020

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR SEXE	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
			FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
CPAS et Aide aux personnes	Séminaire résidentiel - La gestion d'une équipe intégrant des travailleur.euse.s sous contrat article 60&7		14	5	29	14
	Les lois piliers du CPAS: mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux		15	9		
Prévention et Sécurité	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)		0	10	218	350
	Gardien de la paix (formation initiale)		3	11		
	Gestion de l'agressivité (à destination des gardiens de la paix)		6	28		
	La lutte contre les mariages forcés		5	5		
	La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public (pour les agents de terrain prévention et sécurité)		14	25		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)		12	31		
	Postures professionnelles face aux radicalismes (pour les Gardiens de parc)		18	38		
	Postures professionnelles face aux radicalismes (pour les Gardiens de la paix)		3	9		
	SAC - Agent constatateur (formation initiale)		8	22		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement		2	10		
	Secourisme d'entreprise		3	12		
	Secourisme d'entreprise - Recyclage		113	97		
	Self-défense (à destination des agents de terrain)		12	43		
	Traite des êtres humains: détection et réorientation des victimes		19	9		
	Chauffeurs - Ergonomie C ou D		0	11		
	Chauffeurs - La conduite théorique préventive interactive		0	13		
	Chauffeurs - La gestion du stress		0	11		
	Chauffeurs - Législation routière / mise à niveau		0	14		

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR SEXE	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
			FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Module obligatoire: conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité		0	18	62	119
	Chauffeurs - Module obligatoire: législation et utilisation du tachygraphe		0	11		
	Chauffeurs - Module obligatoire: mise à jour de la législation et l'utilisation du tachygraphe digital et analogique		0	12		
	Chauffeurs - Module obligatoire: la conduite rationnelle		0	9		
	Chauffeurs - Premiers secours		0	3		
	Chauffeurs - Sécurité dans le transport scolaire (permis D uniquement)		0	3		
	Nettoyage de collectivité		62	14		
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi		6	21	383	334
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche		3	12		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures dans la fonction publique		8	16		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill		1	3		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 8 - Coach the coach		10	22		
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition de modules optionnels suivante:		128	72		
	➤ Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale		13	12		
	➤ Droit administratif appliqué aux communes		47	25		
	➤ Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne		15	7		
	➤ Marchés publics		10	13		
	➤ Techniques d'accueil		15	6		
	➤ Les lois piliers du CPAS		28	9		
	Agents entrants - Niveaux DE		37	36		
	Comptabilité budgétaire - pour les personnes en charge d'établir et de contrôler un budget - Communes		11	8		
	Gestion de l'absentéisme à destination des chefs de service et de département		28	22		
	Gestion des subsides - Module de base		15	9		

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR SEXE	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
			FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
	Gestion des subsides - Module thématique		9	11		
	Le statut syndical: comprendre la législation et l'appliquer - Modules 1 & 2		6	6		
	Cycle de base en management public local - 1er année (2019-2020)		18	13		
	Cycle de base en management public local - 1er année (2020-2021)		25	10		
	Cycle de base en management public local - 2e année (2019-2020)		5	8		
	Cycle de base en management public local - 2e année (2020-2021)		13	9		
	Cycle de base en management public local - 3e année (2019-2020)		7	9		
	Cycle de base en management public local - 3e année (2020-2021)		6	7		
	Pratique des marchés publics		47	40		
Gestion des équipes	Développer son leadership - Etre manager dans la fonction publique		21	12	112	114
	Développer son leadership - Formuler un cap, établir des objectifs et déléguer		7	7		
	Développer son leadership - La communication du manager		29	22		
	Devenir chef de ses collègues		9	13		
	Gestion d'une équipe d'ouvriers		0	15		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC		41	37		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE		5	8		
	Accueil téléphonique		3	7		
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques		5	5		
	Excel 2010 - Formules avancées		20	14		
	Excel 2010 - Module de base		15	8		
	Gagner du temps avec Outlook		9	10		
	Lecture rapide		3	1		
	PowerPoint 2010 - Module avancé		31	29		

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR SEXE	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
			FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Support administratif et bureautique	PowerPoint 2010 - Module de base		14	14	461	377
	Préparation à l'examen linguistique SELOR		263	232		
	Prise de notes et compte rendu de réunion		5	1		
	Rédaction de rapports et délibérations		5	2		
	Rédiger avec professionnalisme - Niveau avancé		20	13		
	Tables de conversation orientées métiers - Niveau avancé		16	8		
	Tables de conversation orientées métiers - Niveau intermédiaire		24	14		
	Techniques d'accueil		22	17		
	Techniques de mémorisation		6	2		
Compétences comportementales	Accueil téléphonique en situation de crise		6	6	119	81
	Assertivité et dialogue efficace		11	23		
	Communication non verbale		14	1		
	Gestion de l'agressivité - Public mixte		20	12		
	Gestion du stress		21	15		
	Gestion du temps et des priorités		47	24		

TOTAL
2.773

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉS EN 2020

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR LANGUE	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
			FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
CPAS et Aide aux personnes	Séminaire résidentiel - La gestion d'une équipe intégrant des travailleur.euse.s sous contrat article 60&7		19	0	43	0
	Les lois piliers du CPAS: mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux		24	0		
Prévention et Sécurité	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)		10	0	564	4
	Gardien de la paix (formation initiale)		14	0		
	Gestion de l'agressivité (à destination des gardiens de la paix)		34	0		
	La lutte contre les mariages forcés		10	0		
	La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public (pour les agents de terrain prévention et sécurité)		39	0		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)		43	0		
	Postures professionnelles face aux radicalismes (pour les Gardiens de parc)		56	0		
	Postures professionnelles face aux radicalismes (pour les Gardiens de la paix)		12	0		
	SAC - Agent constatateur (formation initiale)		30	0		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement		12	0		
	Secourisme d'entreprise		15	0		
	Secourisme d'entreprise - Recyclage		207	3		
	Self-défense (à destination des agents de terrain)		54	1		
	Traite des êtres humains: détection et réorientation des victimes		28	0		
	Chauffeurs - Ergonomie C ou D		11	0		
	Chauffeurs - La conduite théorique préventive interactive		13	0		
	Chauffeurs - La gestion du stress		11	0		
	Chauffeurs - Législation routière / mise à niveau		13	1		

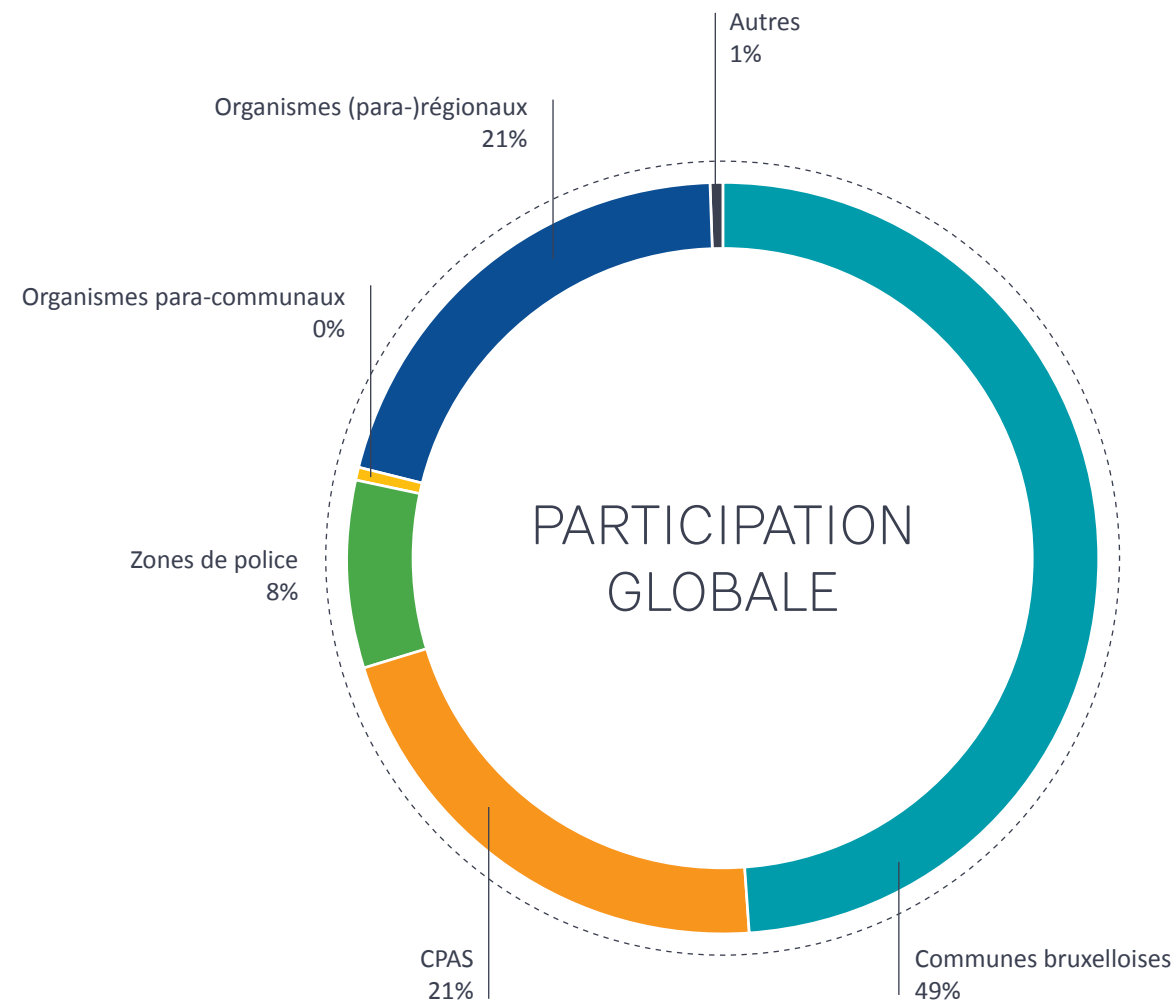
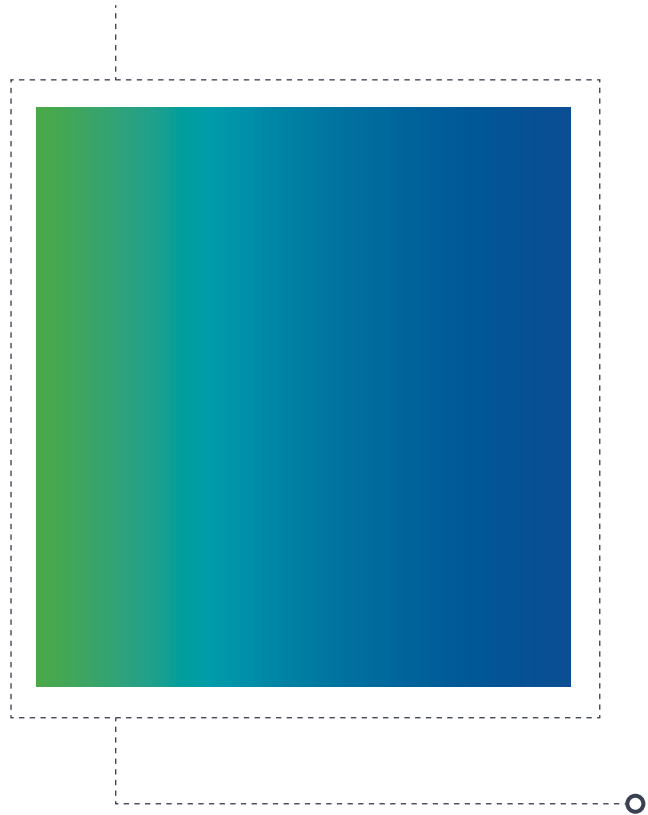
PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR LANGUE	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
			FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Module obligatoire: conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité		13	5	175	6
	Chauffeurs - Module obligatoire: législation et utilisation du tachygraphe		11	0		
	Chauffeurs - Module obligatoire: mise à jour de la législation et l'utilisation du tachygraphe digital et analogique		12	0		
	Chauffeurs - Module obligatoire: la conduite rationnelle		9	0		
	Chauffeurs - Premiers secours		3	0		
	Chauffeurs - Sécurité dans le transport scolaire (permis D uniquement)		3	0		
	Nettoyage de collectivité		76	0		
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi		23	4	668	49
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche		12	3		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures dans la fonction publique		24	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill		0	4		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 8 - Coach the coach		29	3		
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition de modules optionnels suivante:		200	0		
	➤ Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale		25	0		
	➤ Droit administratif appliqué aux communes		72	0		
	➤ Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne		22	0		
	➤ Marchés publics		23	0		
	➤ Techniques d'accueil		21	0		
	➤ Les lois piliers du CPAS		37	0		
	Agents entrants - Niveaux DE		73	0		
	Comptabilité budgétaire - pour les personnes en charge d'établir et de contrôler un budget - Communes		19	0		
	Gestion de l'absentéisme à destination des chefs de service et de département		49	1		
	Gestion des subsides - Module de base		24	0		

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR LANGUE	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
			FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
	Gestion des subsides - Module thématique		20	0		
	Le statut syndical: comprendre la législation et l'appliquer - Modules 1 & 2		12	0		
	Cycle de base en management public local - 1er année (2019-2020)		27	4		
	Cycle de base en management public local - 1er année (2020-2021)		32	3		
	Cycle de base en management public local - 2e année (2019-2020)		10	3		
	Cycle de base en management public local - 2e année (2020-2021)		18	4		
	Cycle de base en management public local - 3e année (2019-2020)		13	3		
	Cycle de base en management public local - 3e année (2020-2021)		11	2		
	Pratique des marchés publics		72	15		
Gestion des équipes	Développer son leadership - Etre manager dans la fonction publique		27	6	199	27
	Développer son leadership - Formuler un cap, établir des objectifs et déléguer		14	0		
	Développer son leadership - La communication du manager		50	1		
	Devenir chef de ses collègues		22	0		
	Gestion d'une équipe d'ouvriers		14	1		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC		59	19		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE		13	0		
	Accueil téléphonique		10	0		
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques		10	0		
	Excel 2010 - Formules avancées		34	0		
	Excel 2010 - Module de base		23	0		
	Gagner du temps avec Outlook		19	0		
	Lecture rapide		1	3		
	PowerPoint 2010 - Module avancé		50	10		

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR LANGUE	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
			FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Support administratif et bureautique	PowerPoint 2010 - Module de base		25	3	813	25
	Préparation à l'examen linguistique SELOR		495	0		
	Prise de notes et compte rendu de réunion		0	6		
	Rédaction de rapports et délibérations		6	1		
	Rédiger avec professionnalisme - Niveau avancé		33	0		
	Tables de conversation orientées métiers - Niveau avancé		24	0		
	Tables de conversation orientées métiers - Niveau intermédiaire		38	0		
	Techniques d'accueil		38	1		
	Techniques de mémorisation		7	1		
Compétences comportementales	Accueil téléphonique en situation de crise		11	1	192	8
	Assertivité et dialogue efficace		34	0		
	Communication non verbale		8	7		
	Gestion de l'agressivité - Public mixte		32	0		
	Gestion du stress		36	0		
	Gestion du temps et des priorités		71	0		

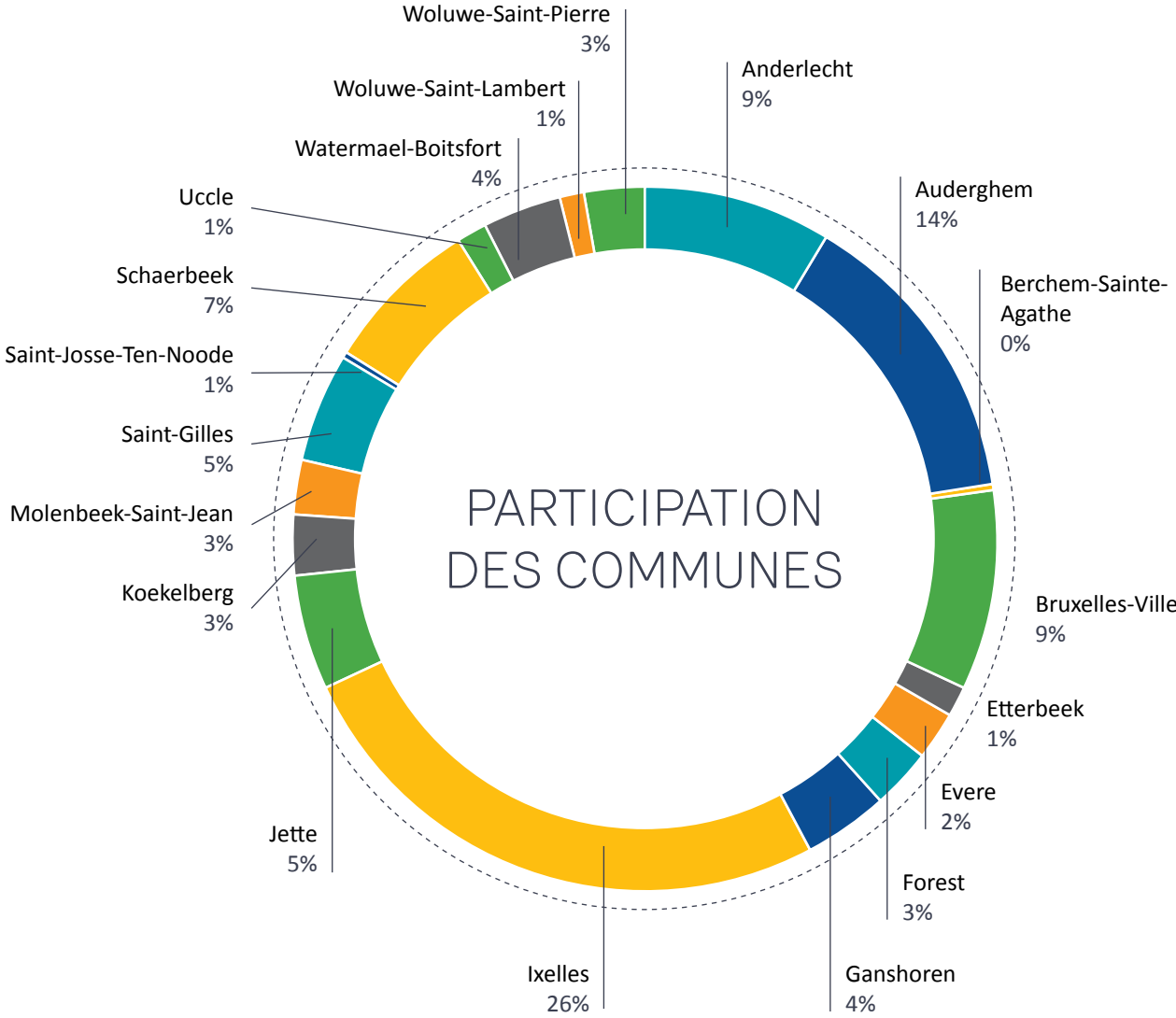
TOTAL
2.773

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



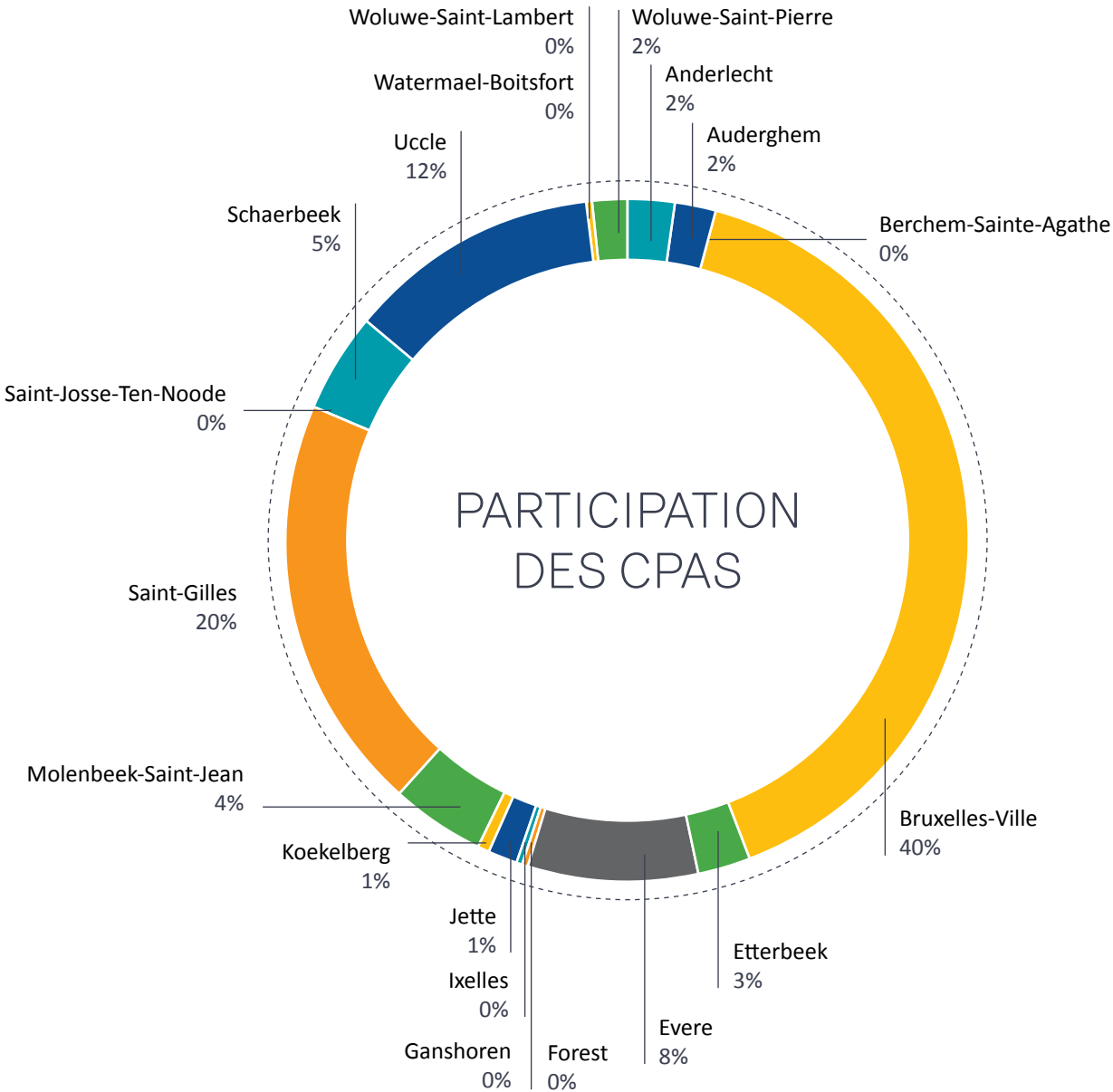
Répartition des inscriptions	
Communes bruxelloises	1.363
CPAS	587
Zones de police	229
Organismes para-communaux	12
Organismes (para-)régionaux	568
Autres	14
TOTAL	2.773

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



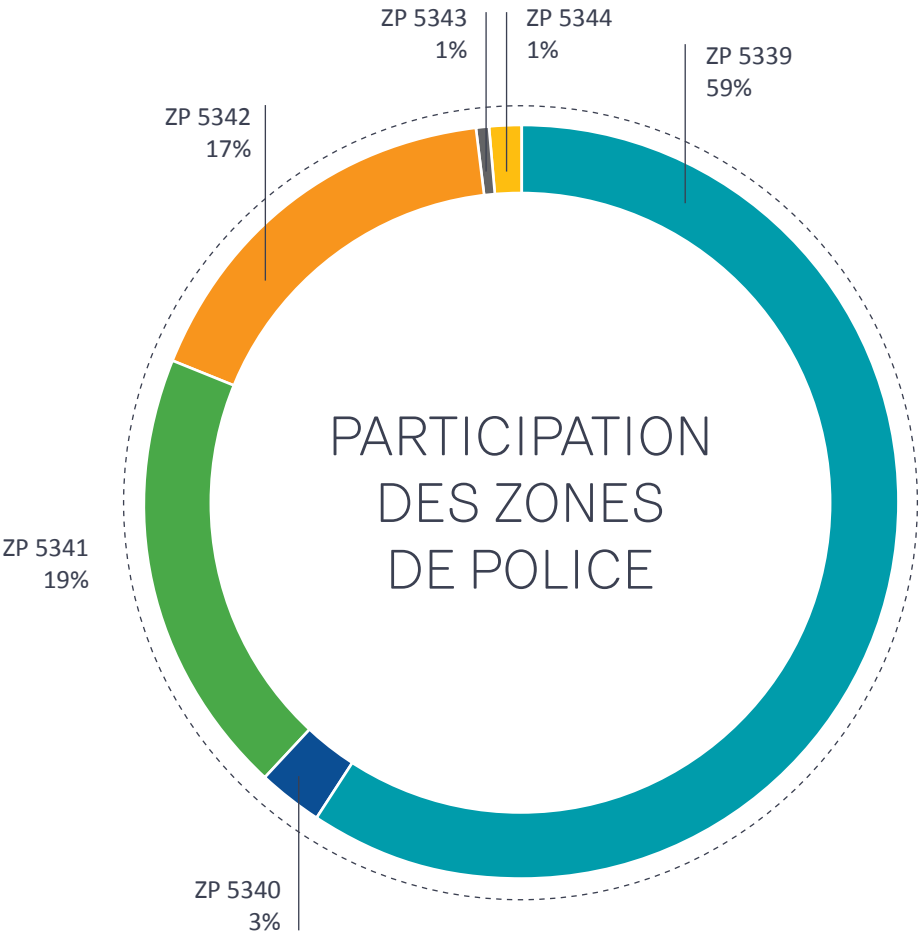
Répartition des inscriptions	
Anderlecht	119
Auderghem	189
Berchem-Sainte-Agathe	4
Bruxelles-Ville	125
Etterbeek	19
Evere	31
Forest	39
Ganshoren	52
Ixelles	352
Jette	71
Koekelberg	38
Molenbeek-Saint-Jean	35
Saint-Gilles	66
Saint-Josse-Ten-Noode	7
Schaerbeek	97
Uccle	18
Watermael-Boitsfort	48
Woluwe-Saint-Lambert	16
Woluwe-Saint-Pierre	37
TOTAL	1.363

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



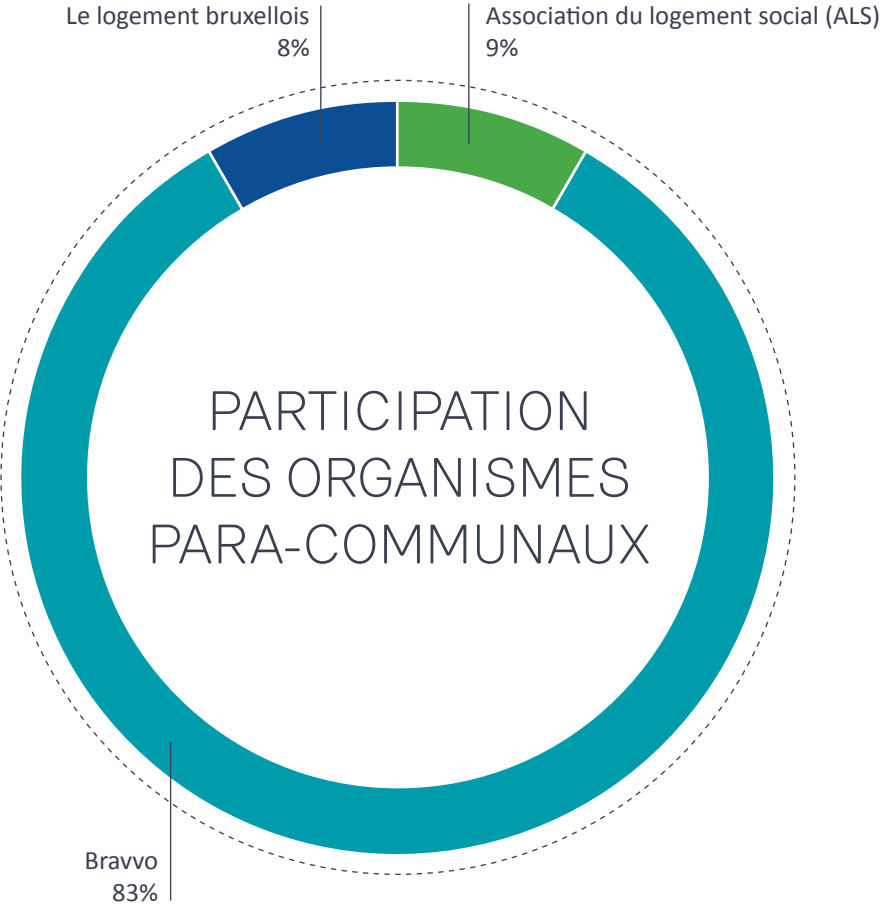
Répartition des inscriptions	
Anderlecht	14
Auderghem	12
Berchem-Sainte-Agathe	0
Bruxelles	234
Etterbeek	15
Evere	47
Forest	2
Ganshoren	0
Ixelles	2
Jette	7
Koekelberg	3
Molenbeek-Saint-Jean	26
Saint-Gilles	116
Saint-Josse-Ten-Noode	1
Schaerbeek	27
Uccle	71
Watermael-Boitsfort	0
Woluwe-Saint-Lambert	1
Woluwe-Saint-Pierre	9
TOTAL	587

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



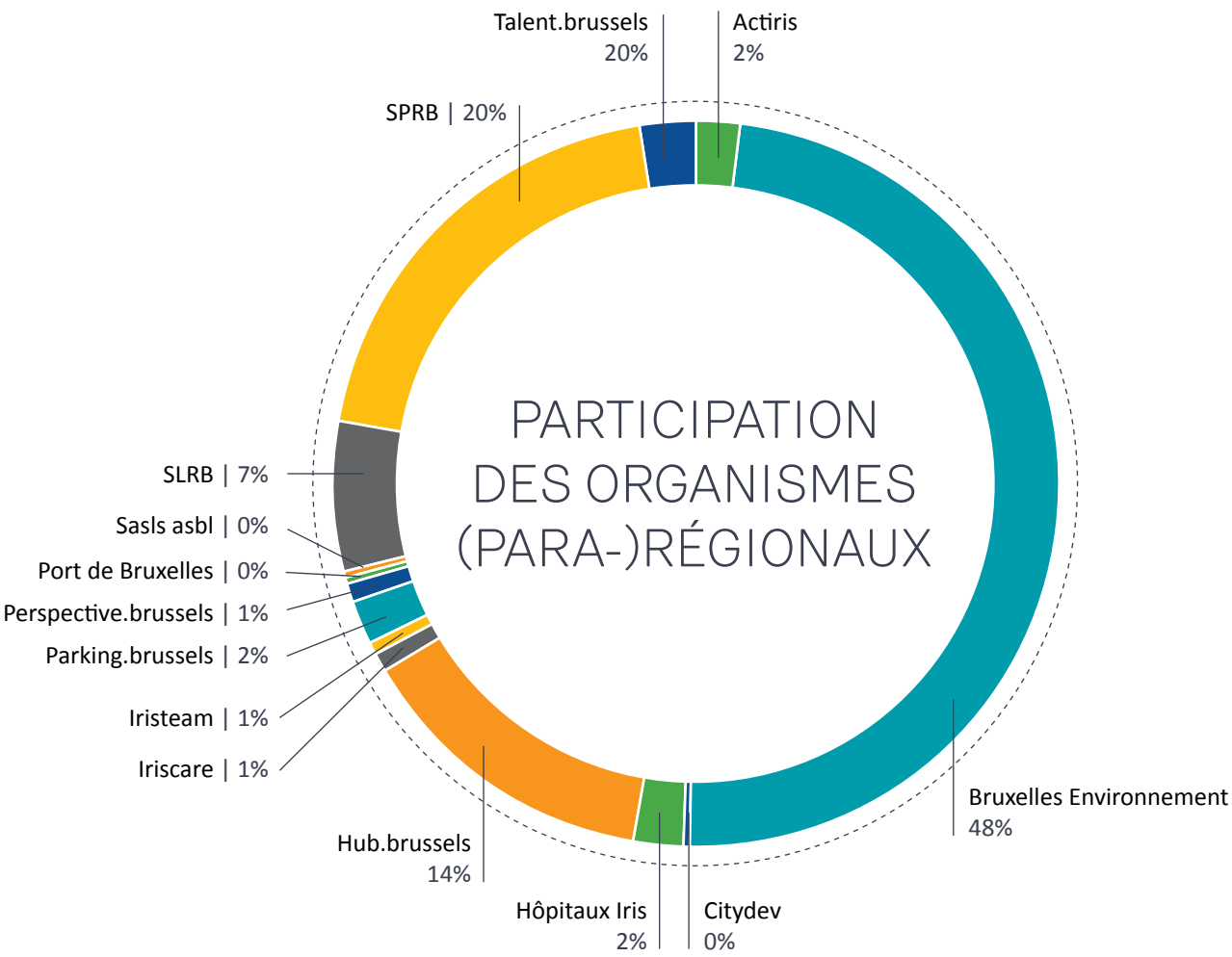
Répartition des inscriptions	
ZP 5339	136
ZP 5340	6
ZP 5341	44
ZP 5342	39
ZP 5343	1
ZP 5344	3
TOTAL	229

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



Répartition des inscriptions	
Association du logement social (ALS)	1
Bravvo	10
Le logement bruxellois	1
TOTAL	12

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



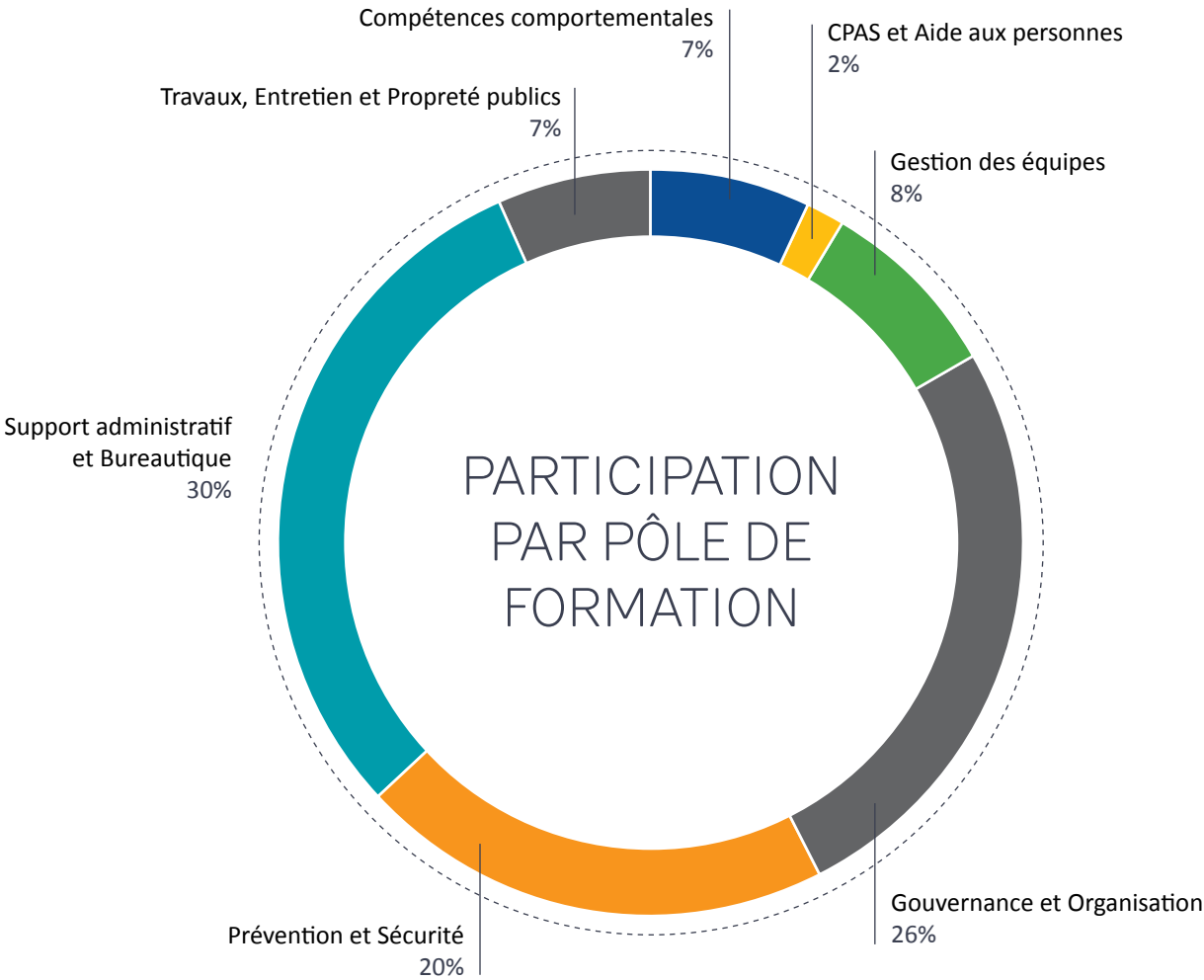
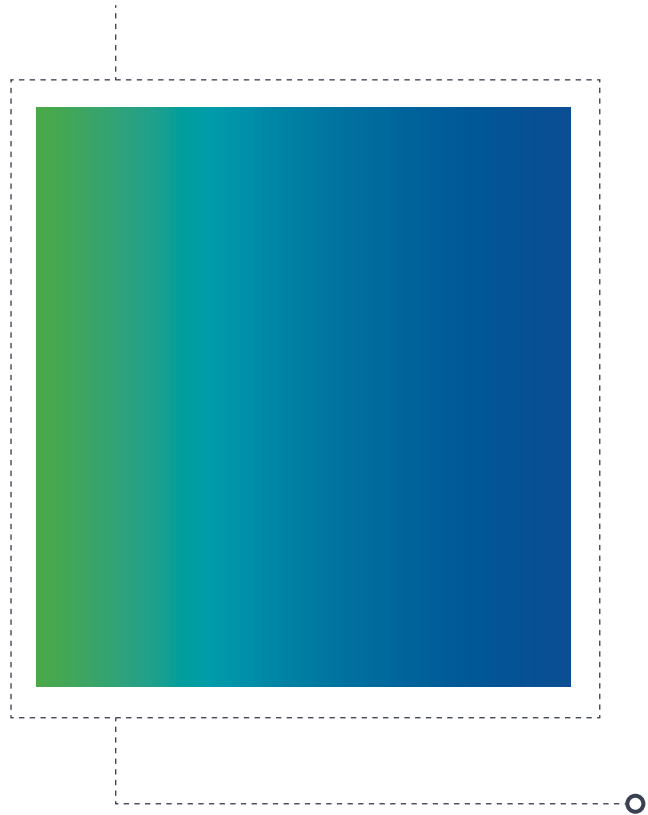
Répartition des inscriptions	
Actiris	12
Bruxelles Environnement	275
Citydev	1
Hôpitaux Iris	12
Hub.brussels	78
Iriscare	4
Iristeam	3
Parking.brussels	12
Perspective.brussels	5
Port de Bruxelles	1
Sasls asbl	1
SLRB	39
SPRB	112
Talent.brussels	13
TOTAL	568

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



Répartition des inscriptions	
Brulabo	3
Convivence	2
ZP 5345	1
ZP 5346	1
ZP 5347	1
ZP 5348	1
ZP 5349	1
ZP 5350	1
ZP 5351	1
ZP 5352	1
ZP 5353	1
TOTAL	14

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



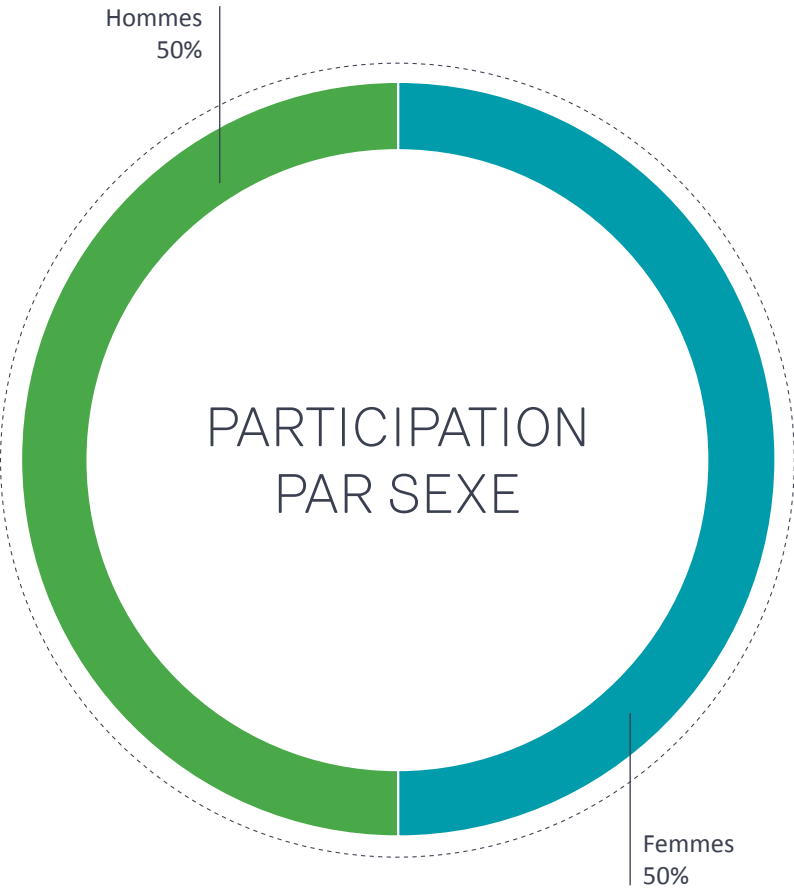
Répartition des inscriptions	
Compétences comportementales	200
CPAS et Aide aux personnes	43
Gestion des équipes	226
Gouvernance et Organisation	717
Prévention et Sécurité	568
Support administratif et Bureautique	838
Travaux, Entretien et Propreté publics	181
TOTAL	2.773

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



Répartition des inscriptions	
Français	2.654
Néerlandais	119
TOTAL	2.773

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



Répartition des inscriptions	
Femmes	1.384
Hommes	1.389
TOTAL	2.773

FAIRE FACE AU CORONAVIRUS GRÂCE AU DIGITAL LEARNING

La crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19 a bouleversé la stratégie de formation et de coaching déployée par l'ERAP. Concrètement, depuis le mois de mars 2020, la difficulté, voire l'impossibilité, de dispenser les formations et les coachings en formule présentielle ont contraint l'ERAP à adopter rapidement une stratégie de *digital learning*. Cette dernière était en gestation depuis plusieurs mois, mais la crise sanitaire a accéléré son processus d'élaboration et de mise en œuvre.

A court terme, l'objectif de l'ERAP est de transposer l'essentiel de ses services de formation et de coaching à la formule distancielle, et ce afin d'assurer la continuité de ses missions quelles que soient l'évolution de la pandémie et les décisions politiques à venir. Dans ce cadre, le format de la « *classe virtuelle* » est majoritairement privilégié.

A long terme, l'objectif est de proposer des modalités diverses de formation (*formation en présentiel, formation hybride, formation à distance synchrone et/ou asynchrone*) de façon à répondre le plus adéquatement possible aux besoins des administrations, en fonction des objectifs poursuivis (savoirs et compétences à acquérir ou à développer) et des caractéristiques du public-cible. Le recours au digital learning est donc une démarche structurelle, qui fait désormais partie intégrante de la stratégie de formation. Cette démarche ne fera que s'amplifier dans les mois à venir.



La stratégie de digital learning a été couchée dans un plan d'action. Ce plan comporte deux volets intimement liés : un volet pédagogique et un volet technique/technologique.

LA CLASSE VIRTUELLE

La classe virtuelle consiste en une formation au cours de laquelle le formateur et les participants se réunissent en ligne au même moment, et ce par l'intermédiaire d'un système de e-conférence. Celle-ci consiste donc en une ou plusieurs séquences de formation dites synchrones, c'est-à-dire des séquences durant lesquelles le formateur et les participants interagissent en temps réel tout en se situant chacun à des endroits différents (domicile, lieu de travail, etc.).

La classe virtuelle s'avère particulièrement adaptée pour approfondir une thématique, réaliser une série de questions-réponses, favoriser les retours d'expériences et les échanges autour d'un sujet.

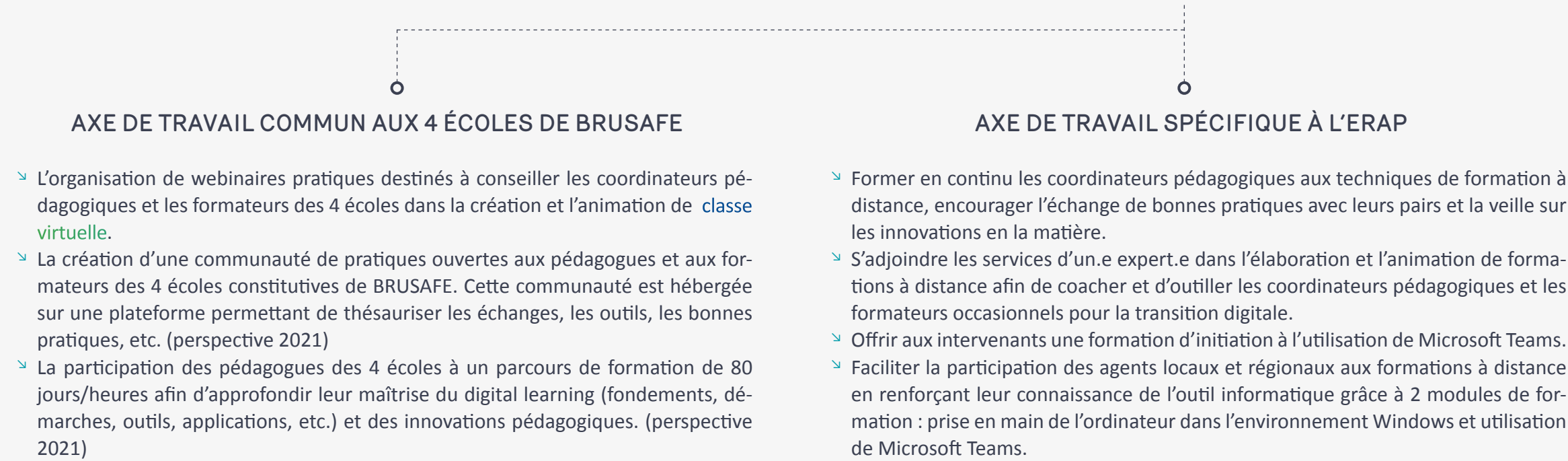
La formation au format classe virtuelle peut, le cas échéant, s'accompagner d'apprentissages ou d'activités à réaliser par les participants de façon asynchrone, c'est-à-dire en dehors des séquences synchrones de formation.

VOLET PÉDAGOGIQUE

Afin d’adapter les objectifs, les contenus et les méthodes pédagogiques des formations à la formule distancielle, les deux axes de travail suivants ont été mis en œuvre :

- Pour chaque nouvelle formation à développer, la formule distancielle (classe virtuelle) est systématiquement envisagée et prévue le cas échéant.
- Pour les formations déjà disponibles au catalogue, le service pédagogique procède à leur transposition à la formule distancielle.

Pour soutenir les coordinateurs pédagogiques et les formateurs dans cette entreprise, un dispositif d’accompagnement, composé de deux axes, a été déployé.



VOLET TECHNIQUE/TECHNOLOGIQUE

L'implémentation du digital learning dans la stratégie de formation nécessite l'acquisition de matériel (hardware) et de solutions informatiques (software) spécifiques. Afin d'organiser des formations en duplex, des classes virtuelles et des séances de coaching à distance, les actions suivantes ont été lancées au cours de l'année 2020 :

- L'acquisition de caméras mobiles ultra HD et de micros professionnels pour capter les interventions des formateurs dans les meilleures conditions ;
- Le recours à la fibre optique pour disposer d'une connexion internet stable, laquelle s'avère nécessaire pour l'animation de formations et de coachings à distance ;
- Le recours à Microsoft Teams comme plateforme pour dispenser les classes virtuelles et les services de coaching.
- L'acquisition d'applications informatiques de type Wooclap ou Miro, et ce afin de dynamiser les classes virtuelles et favoriser la participation des agents. Une initiation/formation à ces applications sera mise en place pour les coordinateurs pédagogiques et les formateurs.
- L'ERAP a mis des ordinateurs portables à disposition des agents ne possédant pas du matériel informatique requis pour participer à une formation distance.

Grâce à la stratégie de digital learning déployée par l'ERAP, divers programmes de formation ont pu être transposés à la formule distancielle à la suite du confinement de mars 2020. Sans être exhaustif, citons par exemple :

- Tous les modules de formation en langue NL visant à préparer aux épreuves linguistiques SELOR ;
- Tous les modules de formation « Tables de conversation FR-NL orientées métiers » ;
- Tous les modules de formation relatifs à l'expression écrite et orale ;
- Tous les modules de formation relatifs à la bureautique (Excel, Outlook, PowerPoint, Word) ;
- Formation « La pratique des marchés publics » ;
- Formation « Développer son leadership – Être manager dans la Fonction publique »
- Formation Insertion socio-professionnelle : module « Bilan socio-professionnel et la détermination de projet » ;
- Formation « La gestion du temps et des priorités » ;
- Formation « Techniques d'accueil » ;
- Les enseignements du Cycle de base en management public local ;
- Etc.

Le travail de transposition du catalogue de formations et de coachings à la formule distancielle se poursuivra au cours de l'année 2021.

Par ailleurs, il convient de souligner que l'ERAP a également investi d'autres types de modalités suite au confinement de mars 2020. Elle a notamment organisé des webinaires et lancé la production de [vidéos/séquences pédagogiques enregistrées relatives à la communication de crise](#). Enfin, lorsque les formations en présentiel étaient autorisées, l'ERAP a organisé des formations en duplex : ce dernier consiste en un dispositif mettant en relation deux ou plusieurs groupes restreints de participants situés dans différentes salles du bâtiment.

Malgré la crise Covid

2.773
participants
en 2020

ZOOM SUR LES NOUVEAUTÉS



FORMATIONS PRÉPARATOIRES AUX
ÉPREUVES LINGUISTIQUES SELOR,
EN NÉERLANDAIS OU EN FRANÇAIS



LA RÉFORME DE LA LOI ORGANIQUE –
SÉANCES D'INFORMATION



DÉVELOPPER SON LEADERSHIP



LUTTER CONTRE
LES MARIAGES FORCÉS



DE LA PLANIFICATION D'URGENCE
À LA GESTION DE CRISE



LE RÉGIME DISCIPLINAIRE
DU PERSONNEL ENSEIGNANT



CYBERSÉCURITÉ

FORMATIONS PRÉPARATOIRES AUX ÉPREUVES LINGUISTIQUES SELOR, EN NÉERLANDAIS OU EN FRANÇAIS

L'ERAP a élaboré une nouvelle formule de formation préparatoire aux épreuves linguistiques SELOR, basée sur le Cadre commun européen des langues. Elle propose un contenu de cours réparti sur 20 modules offrant un apprentissage progressif.

Un parcours de formation, élaboré pour chaque étudiant.e, est proposé à chacun.e en fonction de son objectif SELOR et de son niveau linguistique.

Afin de garantir l'assiduité des participants et de favoriser la réussite de l'examen, la nouvelle mouture se veut plus flexible, tant en termes de planning (possibilité de modifier son horaire) qu'en termes de formule (présentiel ou en ligne). Elle a également été pensée pour s'adapter aux situations spécifiques (niveau parfaits débutants ou niveaux perfectionnés, agents néerlandophones moins nombreux, ...)

Par ailleurs, afin de soutenir l'étudiant.e dans son parcours de formation, l'ERAP met à sa disposition des supports de cours couvrant toutes les compétences linguistiques. Ceux-ci sont disponibles en ligne, à tout moment. De plus, l'apprentissage continu est encouragé par le biais d'exercices asynchrones.

Les étudiants sont préparés au test SELOR spécifique pour lequel ils sont inscrits à travers, notamment, d'examens blancs.

Les premières sessions de formation en langue néerlandaise sont prévues en avril 2021. Les formations en langue française débuteront en septembre 2021.

LA RÉFORME DE LA LOI ORGANIQUE – SÉANCES D’INFORMATION

La Loi organique des CPAS a connu une profonde réforme touchant à plusieurs aspects du fonctionnement de l’administration. Dans ce cadre, l’ERAP a organisé des séances d’information visant à présenter les principaux changements et à mettre à jour les connaissances des acteurs de terrain. A la manœuvre : Madame Tina MARTENS, qui a elle-même participé à l’élaboration de réforme et pouvant se prévaloir d’une longue expérience de Secrétaire de CPAS. Afin de permettre aux participants une information digeste et ciblée, quatre thématiques ont été dégagées, chacun.e étant libre de s’inscrire à une pour plusieurs d’entre elles en fonction de ses besoins.

- 1. Fonctionnement des organes et compétences
- 2. Organisation interne et ressources humaines
- 3. Budget, plans triennaux et contrôle interne
- 4. Tutelle et associations

Ces séances ont remporté un succès tel que nous avons dû dédoubler certaines séances pour pouvoir accueillir tout le monde.

DÉVELOPPER SON LEADERSHIP

Afin de soutenir la ligne hiérarchique et les managers dans leur fonction d'encadrement d'équipe, une offre de formations abordant chacune un aspect spécifique du leadership est maintenant proposé aux agents de niveaux A et B des pouvoirs locaux et régionaux. A combiner à l'envi, ces différents modules constituent un parcours à personnaliser en fonction de ses besoins.

- Etre manager dans la fonction publique
- Formuler un cap, établir des objectifs et déléguer
- Coordonner son équipe et gérer les conflits
- La communication du manager
- La gestion de projet
- Gérer le changement

En 2020, les premières sessions ont été organisées avec succès, résistant au coronavirus en étant très rapidement rendues disponibles en formule distancielle.

LUTTER CONTRE LES MARIAGES FORCÉS

Depuis 2010, la lutte contre les mariages forcés a été intégrée dans le Plan d’Action National. On considère le mariage forcé comme étant l’union de deux personnes dont l’une au moins n’a pas donné son libre et plein consentement. Il s’agit donc d’un mariage contracté sous la contrainte physique et/ou morale. Cette dernière est parfois subtile et difficile à détecter. Étant donné les différents questionnements sur le principe de consentement et de volonté dans le cadre du mariage, on comprend donc qu’il n’est pas si évident de définir ce que l’on entend par mariage forcé et encore moins de lutter contre ce type de pratiques.

Cette journée de formation, s’inscrivant le cadre du PGSP et du PRF, est destinée au personnel exerçant une fonction sociale ou de prévention au sein des services communaux, des CPAS ou de la police locale ainsi qu’aux agents des services état civil et population.

Elle leur permet de mieux cerner cette problématique et de développer des compétences afin d’adopter une approche intégrée en la matière.

DE LA PLANIFICATION D'URGENCE À LA GESTION DE CRISE

Attentats terroristes, épidémies, accidents ferroviaires, incendies, inondations et autres catastrophes naturelles, accidents industriels, blackout, ... sont autant d'événements imprévus qui peuvent entraîner des conséquences dommageables pour la vie sociale. Pour y faire face, la coordination de divers acteurs est nécessaire, tant en amont que pendant les crises.

Alliant théorie et pratique, cette formation-événement unique vise à donner une bonne vue d'ensemble de la chaîne d'acteurs et des réalités propres à chacun, en tenant compte des spécificités de Bruxelles et en suscitant une réflexion sur les différents volets : planification,

prévention, gestion stratégique et gestion opérationnelle. Ceci afin, in fine, de contribuer à une coordination optimale entre les différents maillons de la chaîne. Ainsi, en plus de constituer un lieu de rencontre et d'échange entre partenaires bruxellois, la formation a pour objectif que chaque participant reparte avec des idées de bonnes pratiques à implémenter, d'outils à mobiliser, de dispositifs à mettre en place, de partenariats à établir.

Cette rencontre a dû être reportée à plusieurs reprises à cause de la situation sanitaire. Nous espérons pouvoir la replanifier rapidement.

LE RÉGIME DISCIPLINAIRE DU PERSONNEL ENSEIGNANT

La gestion des dossiers disciplinaires du personnel enseignant du réseau officiel subventionné s’articule entre plusieurs sources de droit. En maîtriser les différents aspects et en comprendre la mise en application constituent un défi pour les différents protagonistes tant au niveau des pouvoirs organisateurs que des directions d’école.

Pour le relever, l’ERAP a mis sur pied :

1. UNE FORMATION

Ce programme a pour vocation d’expliquer aux participants les procédures administratives et disciplinaires, la motivation des décisions et les effets de la décision sur le traitement et la carrière de l’enseignant.e.

2. UNE MASTERCLASS

Événement unique et gratuit organisé en complément de la formation, cette matinée est réservée aux spécialistes du disciplinaire enseignant (Echevin.e de l’instruction publique et personne de référence au sein de l’administration). Elle leur permettra de se pencher sur l’épineuse question du contentieux et de bénéficier de l’éclairage pointu de nos experts.

Une fois encore, malgré le travail engagé et l’engouement rencontré, le coronavirus nous aura obligés à repenser la planification et à adapter la formule aux règles sanitaires. La formation et la masterclass seront donc reproposées en 2021, probablement en formule distancielle.

CYBERSÉCURITÉ

Le domaine de la cybersécurité évolue très rapidement et de nouveaux défis ne cessent d'émerger. Les cas de piratage informatique, de violation de données, de fraude électronique, d'interruption de services administratifs ou de perturbation de leurs infrastructures arrivent encore trop régulièrement.

Pour faire face à cette problématique et afin de répondre aux besoins des administrations locales et régionales, l'ERAP a élaboré un programme visant à apporter davantage de clarté ainsi qu'à donner des outils afin de lutter contre la cybercriminalité.

Ce programme, qui s'inscrit dans le cadre du PGSP et de Brusafe, est décliné en deux modules de formation, adapté au niveau de responsabilité de chacun : l'un s'adresse aux IT managers tandis l'autre est destiné aux collaborateurs IT.

Cette formation est l'une des premières à avoir pu être organisées en duplex, lors du déconfinement en juin : formateur et participants étaient tous présents dans les locaux de l'ERAP mais répartis dans plusieurs salles afin de respecter la distanciation physique et les gestes barrières. Un défi logistique et pédagogique relevé avec brio !

2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

IMPLICATION DANS BRUSAFE

Le pôle de formation « Prévention & Sécurité » de l'ERAP fait partie intégrante de Brusafe, l'École régionale des métiers de la prévention, de la sécurité et du secours – une structure qui reprend en outre l'École régionale et intercommunale de police (ERIP), le Centre de formation des pompiers de Bruxelles (CFPB) ainsi que l'Institut de formation à l'aide médicale urgente (IFAMU). Pour ce volet de ses activités, l'ERAP est soutenue par Bruxelles Prévention & Sécurité, qui lui octroie un subside pour financer une partie des frais de personnel ainsi que les frais d'inscription aux formations, de manière à rendre ces formations gratuites et donc plus attractives pour les administrations cibles.

L'ERAP accroît progressivement son offre de formations dans le domaine de la prévention et de la sécurité en appliquant le « Plan régional de formation » piloté par Brusafe. Le principal moteur de ce dernier est l'ERAP, chargée de mettre en œuvre à elle seule environ la moitié des mesures reprises dans le Plan 2017-2020. Le contenu du Plan régional de formation est en partie alimenté par le Plan Global de Sécurité et de Prévention de la Région de Bruxelles-Capitale, que l'ERAP contribue donc à réaliser.

Inévitablement, la crise sanitaire a ralenti l'activité de l'ERAP pour différentes raisons : les demandes en formation étaient moins nombreuses ; toutes les formations n'ont pas pu directement être proposées en formule distancielle ; la transition du présentiel au distancielle pour les formations existantes a nécessité beaucoup de ressources qui n'ont pas pu être consacrées au développement de nouvelles formations.

Néanmoins, en 2020, l'ERAP a développé, proposé et organisé de nouvelles formations :

- Une formation sur la traite des êtres humains à destination de différents types d'inspecteurs (emploi, logement, urbanisme, ...) ainsi que des travailleurs sociaux communaux, régionaux et de CPAS
- Une formation sur la cybersécurité à destination des responsables IT et des collaborateurs IT
- Une formation sur les mariages forcés, formation multi-disciplinaire destinées aux policiers, aux assistants sociaux des cpas ainsi qu'aux collaborateurs des services état civil/étrangers des administrations communales

L'ERAP a également continué à organiser les formations existantes, dans les limites du possible et en tenant compte de la demande (cf [tableau récapitulatif des formations](#)).

La relocalisation des formations de l'ERAP en matière de prévention et de sécurité vers le nouveau campus interdisciplinaire de Brusafe, au Blue Star à Haren, a été préparée et aurait dû avoir lieu à la mi-novembre 2020. Hélas, l'interdiction temporaire d'organiser des formations en présentiel nous a forcés à postposer ce « déménagement ».

CYBERSÉCURITÉ

Le domaine de la cybersécurité évolue très rapidement et de nouveaux défis ne cessent d'émerger. Les cas de piratage informatique, de violation de données, de fraude électronique, d'interruption de services administratifs ou de perturbation de leurs infrastructures arrivent encore trop régulièrement.

Pour faire face à cette problématique et afin de répondre aux besoins des administrations locales et régionales, l'ERAP a élaboré un programme visant à apporter davantage de clarté ainsi qu'à donner des outils afin de lutter contre la cybercriminalité.

Ce programme, qui s'inscrit dans le cadre du PGSP et de Brusafe, est décliné en deux modules de formation, adapté au niveau de responsabilité de chacun : l'un s'adresse aux IT managers tandis l'autre est destiné aux collaborateurs IT.

Cette formation est l'une des premières à avoir pu être organisées en duplex, lors du déconfinement en juin : formateur et participants étaient tous présents dans les locaux de l'ERAP mais répartis dans plusieurs salles afin de respecter la distanciation physique et les gestes barrières. Un défi logistique et pédagogique relevé avec brio !

LUTTER CONTRE LES MARIAGES FORCÉS

Depuis 2010, la lutte contre les mariages forcés a été intégrée dans le Plan d'Action National. On considère le mariage forcé comme étant l'union de deux personnes dont l'une au moins n'a pas donné son libre et plein consentement. Il s'agit donc d'un mariage contracté sous la contrainte physique et/ou morale. Cette dernière est parfois subtile et difficile à détecter. Étant donné les différents questionnements sur le principe de consentement et de volonté dans le cadre du mariage, on comprend donc qu'il n'est pas si évident de définir ce que l'on entend par mariage forcé et encore moins de lutter contre ce type de pratiques.

Cette journée de formation, s'inscrivant le cadre du PGSP et du PRF, est destinée au personnel exerçant une fonction sociale ou de prévention au sein des services communaux, des CPAS ou de la police locale ainsi qu'aux agents des services état civil et population.

Elle leur permet de mieux cerner cette problématique et de développer des compétences afin d'adopter une approche intégrée en la matière.

À côté des formations proprement dites, l'ERAP a commencé à développer différents supports pédagogiques qui seront diffusés en 2021 : des capsules [vidéo sur la communication de crise](#), un manuel opérationnel sur la lutte contre le dumping social par les marchés publics, une brochure de sensibilisation sur la traite des êtres humains ainsi qu'un aide-mémoire / check-list destiné aux services Population et Étrangers des administrations locales en vue de lutter contre la fraude à l'identité et les faux documents.

L'ERAP s'est également investie dans les structures de Brusafe à différents niveaux. Le personnel de l'ERAP participe aux groupes de travail spécifiques, selon la spécialité de chacun.

- Le Conseil de gestion, réunissant l'autorité de tutelle, l'administrateur délégué de Brusafe et les directeurs des 4 écoles, définit les axes de développement stratégiques.
- Un groupe de travail, constitué des directeurs des cinq entités, prend les décisions de gestion quotidienne de la structure Brusafe. Il trace les lignes d'action des équipes des différents services et construit la stratégie de synergie des parties prenantes. En 2020, il a ainsi fallu figurer le protocole de fonctionnement de Brusafe, préparer l'emménagement dans le bâtiment BlueStar et organiser le renforcement humain de la faïtière (recrutements).
- Le Conseil académique pour lequel la Direction de l'ERAP et les coordinateur.trices pédagogiques travaillent en partenariat avec le représentant du secteur, désigné par les bourgmestres.
- Un groupe de travail réunissant plus d'une fois par mois les pédagogues des différentes écoles afin de mettre en commun leurs outils et pratiques pédagogiques et de co-construire une vision stratégique commune à opérationnaliser ensemble. De ce groupe de travail a notamment émergé une série de quatre « [rendez-vous pédagogiques](#) » sous forme de webinaires, à travers lesquels nous avons prodigué des conseils à une centaine de formateurs issus des quatre écoles et promu des outils pour dynamiser leurs formations, notamment dans le contexte du passage au distanciel.
- D'un point de vue plus opérationnel, le travail de mise en commun des processus des services transversaux s'est poursuivi. Le groupe de travail dédié cette thématique a préparé l'arrivée des équipes au sein d'un même bâtiment en répartissant les tâches transversales.
- Le groupe de travail communication permet les échanges de bonnes pratiques. La situation sanitaire de 2020 a évidemment entravé le calendrier événementiel (Prix David Yanssenne et proclamation des diplômés, inauguration du campus avec le Ministre-Président et la presse, teambuilding).

Par ailleurs, le Plan régional de formation de Brusafe et le Plan Global de Sécurité et de Prévention de la Région de Bruxelles-Capitale arrivant à échéance en 2020, cette année a été une année charnière. L'ERAP a contribué à une série de groupes de travail organisés par Bruxelles Prévention & Sécurité afin de définir le contenu du Plan Global de Sécurité et de Prévention 2021-2024. L'ERAP a également contribué à définir le futur Plan régional de formation 2021-2024 de Brusafe. En effet, l'ordonnance instituant Brusafe prévoit que chacune des quatre écoles réalise un « plan sectoriel de formation » en tenant compte des besoins du secteur, voué à alimenter le Plan régional de formation. À cette fin, l'ERAP a été la première des quatre écoles de Brusafe à définir et mettre en œuvre une démarche méthodique de recensement des besoins de son public cible en matière de prévention et de sécurité. Une enquête par questionnaire, suivie de plusieurs focus groups, a permis à l'ERAP d'élaborer un plan sectoriel de formation ancré dans la réalité de terrain.

Ce travail d'envergure ouvre de larges [perspectives pour 2021](#).

Quatre rendez-vous bilingues se sont tenus 2020

1. Comment préparer, organiser et mettre en œuvre une classe virtuelle ?
2. Comment dynamiser une classe virtuelle ?
3. Les outils de sondage et d'évaluation (partie 1) : Wooclap et Wooflash.
4. Les outils de sondage et d'évaluation (partie 2) : Kahoot et Socrative.

3. LES PERSPECTIVES 2021



Propulsée sur la voie de la digitalisation, l'ERAP continuera sa transition en 2021. A cela, s'ajoutent des projets sans cesse plus ambitieux, toujours au service des pouvoirs locaux et régionaux bruxellois. Car grandir, mûrir, innover ou se projeter ne changera jamais notre ADN.



LES PERSPECTIVES 2021

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

La crise sanitaire a souligné l'importance de la transition numérique au sein des administrations publiques locales pour garantir l'offre continue des services aux citoyens. La simplification administrative et la digitalisation sont des enjeux majeurs pour un service intégré aux citoyens et une amélioration de l'efficacité et l'efficience des organisations.

SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

Afin de soutenir les administrations publiques locales dans les défis de la simplification administrative et dans une optique de bonne utilisation des deniers publics, l'ERAP a organisé une rencontre avec Madame Cathy MARCUS, Directrice de Easybrussels, organisme chargé de mettre en place une « philosophie de simplification administrative au sein des institutions de la Région bruxelloise ».

Suite à cette réunion, l'importance d'articuler les services proposés par Easybrussels et par l'ERAP a été confirmée. L'objectif est de développer un partenariat à long terme entre les deux organisations pour mettre en œuvre, pour les pouvoirs locaux, les actions de sensibilisation, de formation et de coaching prévues par le plan régional de simplification administrative.

COLLABORATION ERAP-CIRB

L'ERAP collabore avec le CIRB sur une articulation cohérente des services proposés aux administrations locales au niveau des axes suivants :

- Transition numérique
- NWOW
- Gestion intégrée des ressources humaines et développement du SIRH

VALIDATION DES COMPÉTENCES

La validation des compétences et la carte d'accès niveau C permettent de reconnaître les compétences acquises sur la base d'expériences d'apprentissage non formelles et informelles. Ces leviers ne sont pas encore actionnés pour des raisons diverses :

- Les administrations éprouvent des difficultés à modifier leur règlement de recrutement et de promotion.
- Les collèges, les DRH et les Secrétaires connaissent mal ces dispositifs.
- Des fonctions qui pourraient intéresser les administrations ne sont pas encore validées par le Consortium de validation de compétences.
- Les agents sous contrat temporaire « article 60 » ne connaissent pas la procédure à suivre pour faire reconnaître leurs compétences.

Ils ignorent également comment postuler auprès des employeurs publics et sont mal préparés aux épreuves de sélection en vigueur chez ces employeurs.

- La description de fonction des postes occupés par ces agents et leur plan de formation personnel les préparent inadéquatement aux épreuves de validation des compétences rattachées à ces fonctions.

Ce défi s'inscrit dans le cadre de l'implication de l'ERAP dans la mise en œuvre de la Stratégie 2025 de la Région. Il présente des difficultés importantes nécessitant la mobilisation de nombreux partenaires et des décisions politiques à différents niveaux. Nous espérons que 2021 verra éclore de nouvelles synergies et l'ouverture de pistes de développement innovantes. En attendant, l'ERAP se prépare à accueillir le futur centre de validations des compétences quand celui-ci pourra être bâti.

RELANCE DU DISPOSITIF CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES PROCESSUS

Le succès rencontré par ses coachings et l'implication régulière d'un grand nombre d'administrations, le bilan déjà très positif et l'ampleur des chantiers en cours motivent l'ERAP et la Région à poursuivre le soutien offert pour faire aboutir le travail engagé.

L'ERAP sélectionne de nouveaux experts pour accompagner l'implémentation du contrôle interne dans les administrations. Le travail pourra donc reprendre. En avril-mai, les Secrétaires et les référents contrôle interne seront invités à un webinaire d'information pour relancer l'accompagnement. Ensuite les coachings redémarreront avec les administrations volontaires. Par ailleurs, la création d'une plateforme d'échange (outils, documents, bonnes pratiques) est envisagée.

STRAT&GOV

Comme tous les outils développés par l'ERAP, Strat&Gov s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. Si le programme offre déjà beaucoup de possibilités, des nouveautés sont prévues pour 2021. Ainsi, des indicateurs en lien avec les objectifs seront implémentés pour soutenir l'évaluation des politiques publiques. Le *UserGroup* sera à

nouveau mobilisé afin de partager les bonnes pratiques et d'améliorer l'outil en fonction des besoins des administrations.

TRAIN THE TRAINER

Ce projet de formation trouve son origine dans la volonté du SPRB d'assurer lui-même les formations en comptabilité budgétaire à destination des agents locaux bruxellois. Le SPRB s'est naturellement tourné vers l'ERAP pour assurer la formation et le coaching de plusieurs agents œuvrant au sein de Bruxelles Pouvoir Locaux, lesquels seront amenés à dispenser ces formations dans le futur.

Le parcours complet comporte 3 parties. La première est de nature théorique et vise à transmettre les éléments incontournables de l'andragogie. La deuxième consiste en différentes séances de coaching ayant pour objectif d'accompagner les participants dans la création de leurs cours et des supports pédagogiques y afférents. La troisième est consacrée aux exercices de mise en situation.

Au-delà du parcours sur mesure développé pour le SPRB, ce programme sera rendu accessible à tous les pouvoirs locaux et régionaux, dès le printemps 2021.

LE RENOUVELLEMENT DU CATALOGUE BISANNUEL

2021 sera également l'année du renouvellement du catalogue bisannuel de formations. Ce dernier regroupe les formations issues des pôles « compétences comportementales » et « support administratif et bureautique » à destination des administrations locales et régionales bruxelloises. Fruit d'une consultation des administrations locales et régionales bruxelloises, ce catalogue renfermera plusieurs nouveautés importantes : d'une part, chaque formation sera désormais disponible en formule présentielle et en formule distancielle ; d'autre part, les méthodes pédagogiques mobilisées ont été revisitées pour adopter les innovations récentes dans le domaine.

L'ÉLABORATION DE LA FORMATION EN MANAGEMENT PUBLIC POUR LES AGENTS DE GRADE A5 ET +

C'est en 2021 que débiteront les travaux relatifs à l'élaboration du programme de formation destiné aux agents locaux de grade A5 et supérieurs. Pour mener à bien cette entreprise, l'ERAP sollicitera les diverses parties prenantes:

- Cabinet du Ministre B. CLERFAYT
- Bruxelles Pouvoirs Locaux
- Fédération des Secrétaires communaux
- Association des Secrétaires généraux
- GTH RH Communes
- GT RH CPAS
- Les syndicats représentatifs

L'objectif sera de co-construire un programme à la mesure des enjeux et des défis de la gestion publique locale bruxelloise.

PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE LE DUMPING SOCIAL PAR LES MARCHÉS PUBLICS

Ce programme de formation répond à l'un des objectifs du Plan global de prévention et de sécurité. Il est destiné d'une part aux agents administratifs des pouvoirs adjudicateurs publics bruxellois, d'autre part aux inspecteurs et contrôleurs des travaux et des services.

Il a pour objectif d'illustrer les pratiques de la fraude sociale et d'aider les pouvoirs adjudicateurs à mieux contrôler le respect des lois sociales et fiscales, notamment par le contrôle des prix anormalement bas.

Si le volet juridique de la formation est assumé par un avocat expert, les aspects liés à la pratique et au contrôle de la fraude sociale sont traités par le SIRS (le Service d'Information et de Recherche Sociale). Les points de vue sectoriels sont développés par l'Union générale belge du nettoyage et ses syndicats ainsi que par la Confédération bruxelloise de la construction. Quant au chapitre relatif au contrôle des prix anormalement bas, il est pris en charge par l'Observatoire des prix de référence dans les marchés publics du Conseil économique et social de la région de Bruxelles Capitale. La formation est donc le fruit d'une étroite collaboration entre les organismes concernés par la thématique.

En complément au programme de formation, un guide intitulé « Lutte contre le dumping social par les marchés publics » a été rédigé par l'avocat expert sur la base des textes législatifs et réglementaires, des documents et recommandations fournis par les secteurs sensibles à la fraude, le Conseil économique et social et le Service d'information et de recherche sociale.

Il vise à aider les pouvoirs adjudicateurs publics bruxellois à identifier les pratiques de dumping social et à contrôler le respect des législations et des réglementations sociales et fiscales qui l'encadrent. Il propose des outils, des conseils, des recommandations tirés de cas concrets et de casus devant les cours et tribunaux et Conseil d'Etat.

Ce [guide](#), réalisé avec le soutien de Bruxelles Prévention & Sécurité, sera mis à la disposition des Pouvoirs locaux et régionaux.

IMPLICATION DANS BRUSAFE ET MISE EN ŒUVRE DU PRF

Les projets pour 2021 sont nombreux et ambitieux. Ils comprennent des formations classiques et des dispositifs plus innovants (E-learning / blended learning), portant sur diverses thématiques. Le tableau ci-dessous reprend les chantiers en matière de nouvelles thématiques de formation.

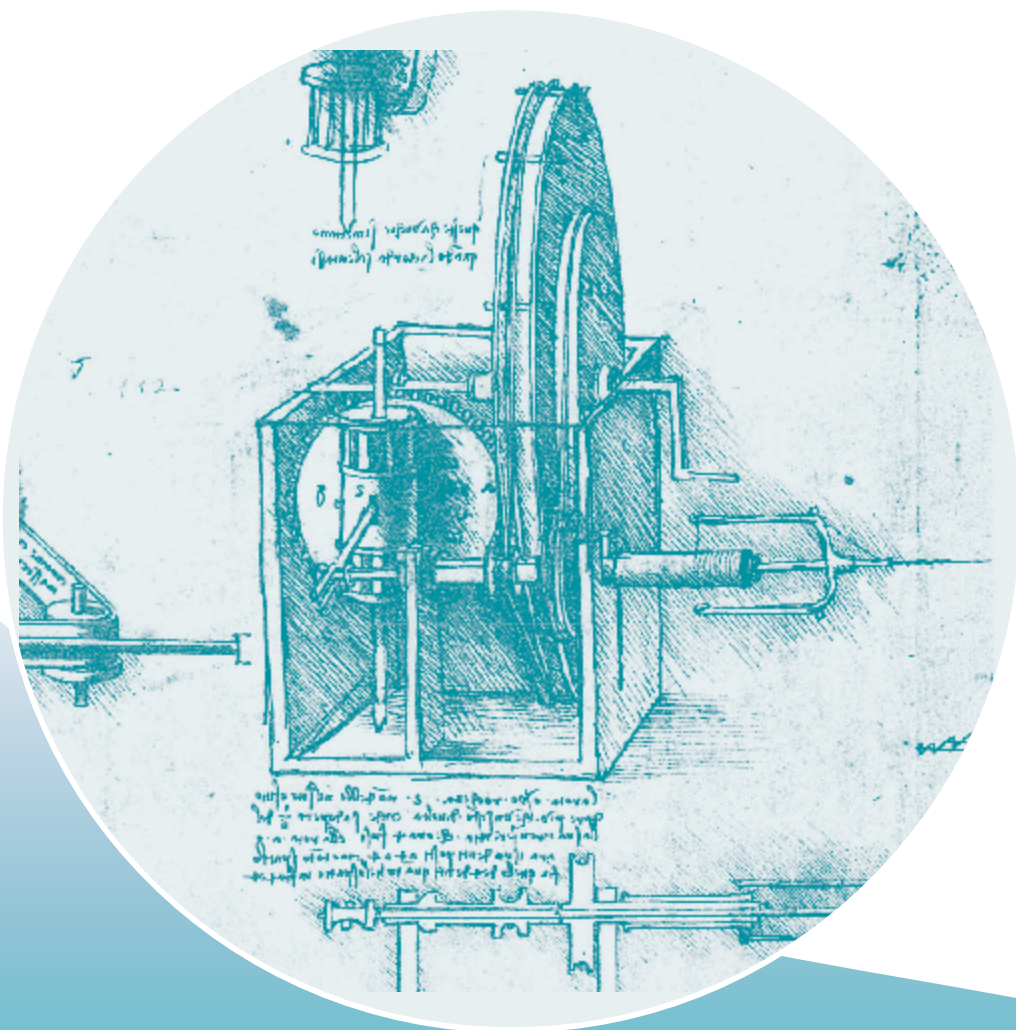
- Principes, méthodes et pratique du TSR
- Mineurs étrangers non accompagnés
- Traite des êtres humains - ateliers thématiques
- Malpropreté/incivilités - techniques d'enquête, d'audition et de surveillance
- Malpropreté/incivilités - rédaction de constats sur base de l'ordonnance déchets
- Malpropreté/incivilités - rédaction de constats sur base de l'ordonnance déchets - module réduit pour les policiers
- Planification d'urgence et gestion de crise
- PIPS - intervenants
- PIPS - encadrants
- Approche globale intégrée + Gestion de l'information

Si la situation sanitaire le permet, la nouvelle mouture de la formation pour les gardiens de la paix sera lancée en 2021. Dans ce cadre, les coordinateurs pédagogiques ont opté pour des pratiques innovantes afin de rendre la formation plus concrète et plus vivante. Ainsi, l'intervention de comédiens, aux côtés des formateurs, est envisagée pendant la formation et lors de l'évaluation des acquis. Cette pratique plongera les futurs gardiens de la paix dans des situations ancrées dans leur réalité de terrain.

UN SITE INTERNET CARREFOUR DE COMMUNICATION ET DE GESTION

Tout au long de l'année 2020, toutes les équipes se sont mobilisées pour construire un site internet moderne soutenu par un système de gestion renforcé avec pour leitmotiv : centraliser toutes les informations relatives à l'ERAP sur le site internet et permettre une plus grande autonomie des clients dans la gestion des formations et l'utilisation des outils de gouvernance. Fin mars 2021, les services RH et formations des administrations locales et régionales seront invités à une séance d'information inaugurant la nouvelle plateforme. A partir de ce moment-là, le site internet de l'ERAP deviendra un véritable point de convergence de la communication et de la gestion des activités pour tous les interlocuteurs. Un pas de plus dans la digitalisation.

4. FINANCES



4.1 BILAN 2020

4.2 COMPTE DE RÉSULTAT 2020

4.3 BUDGET 2021

4.1 BILAN 2020

ACTIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020

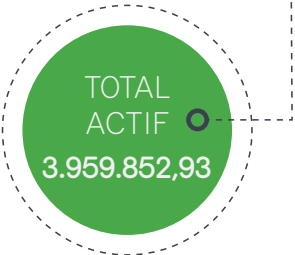
IMMOBILISÉ			
FRAIS ÉTABLISSEMENT			
Frais de constitution	2.658,43		
Amortissement	-2.658,43		
		0,00	
Frais d'installation	122.331,96		
Amortissement	-122.331,96		
		0,00	
Mobilier	132.322,07		
Amortissement	-113.604,30		
		18.717,77	
Matériel informatique	271.108,76		
Amortissement	-172.744,67		
		98.364,09	
Matériel bureau	28.994,92		
Amortissement	-28.686,19		
		308,73	
Matériel aménagement	125.336,55		
Amortissement	-123.110,19		
		2.226,36	
Aménagement	5.428,22		
Amortissement	-5.428,22		
		0,00	
			119.616,95

RÉALISABLE			
------------	--	--	--

RÉALISABLE			
Clients	238.802,69		
Factures à établir	24.114,00		
Notes de crédit à recevoir	29,51		
Fournisseurs débiteurs	3.066,18		
	266.012,38		
Provisions ONSS	33.915,46		
	33.915,46		
Subside à recevoir fonctionnement Région	809.250,00		
Subside à recevoir BPS	211.200,00		
Subside à recevoir fonctionnement COCOM	253.000,00		
Subside à recevoir cours de langues COCOM	120.000,00		
Subside à recevoir Talent.brussels	10.200,00		
	1.403.650,00		
		1.703.577,84	
			1.703.577,84

DISPONIBLE			
Banque		2.040.395,54	
Mastercard prepaid DVL		370,95	
Mastercard prepaid ALA		1.711,43	
Caisse		89,75	
Virements internes		500,00	
			2.043.067,67

TRANSITOIRES			
Charges à reporter		93.590,47	
			93.590,47



PASSIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020

NON EXIGIBLE			
Fonds social		163.609,73	
RÉSULTAT			
Excédents antérieurs	864.640,60		
Excédent exercice	53.389,40		
		918.030,00	
			1.081.639,73
PROVISIONS			
PROVISIONS ACTIVITÉS			
Nouvelles compétences	120.000,00		
Nouveaux besoins en formation	40.000,00		
Plateforme e-learning	50.000,00		
Accompagnement PPL	27.783,02		
Plan com./charte graphique	10.500,00		
Renforcement soutien RH	500.000,00		
		748.283,02	
AUTRES PROVISIONS			
Autres risques	207.431,28		
Système de gestion	10.000,00		
Équipement multimédia	27.350,12		
Aménagement	232.154,95		
		476.936,35	
			1.225.219,37
			2.306.859,10

EXIGIBLE			
DETTES À LONG TERME			
Récupération absences injustifiées	221.020,80		
		221.020,80	
DETTES À COURT TERME			
Fournisseurs	785.232,63		
Factures à recevoir	39.244,72		
Notes de crédit à établir	715,00		
Clients créditeurs	30.826,00		
ONSS à payer	-15.432,98		
Rémunération à payer	199,57		
Établissement crédit de caisse			
		840.784,94	
Provision pécules de vacances	130.949,09		
		130.949,09	
DETTES DIVERSES			
Subsides à rembourser bâtiment	169.000,00		
Subsides à rembourser Talent.brussels	14.527,74		
Subsides à rembourser BPS 2018			
Subsides à rembourser Radicalisme 2017	74.777,44		
		258.305,18	
			1.451.060,01
TRANSITOIRES			
Produits à reporter		201.933,82	
Produits à reporter ERIP			
			201.933,82



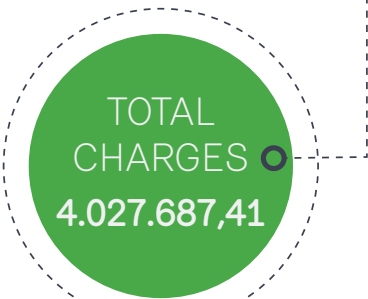
4.2 COMPTE DE RÉSULTAT

CHARGES

2020

ACTIVITÉS			
Formations payantes	756.610,30	756.610,30	
Formations rendues gratuites	173.367,20	173.367,20	
Soutien à la gouvernance y compris RH	124.989,13		
Location salles de cours extérieures	0,00		
Matériel de cours	0,00	124.989,13	
SOUS-TOTAL			1.054.966,63
Formations Talents.brussels	39.512,05		
Formations prévention/sécurité	341.256,11	380.768,16	
SOUS-TOTAL			380.768,16
Formation langues COCOM	90.760,37	90.760,37	
SOUS-TOTAL			90.760,37
Formations langues ERIP	45.082,19	45.082,19	
SOUS-TOTAL			45.082,19
TOTAL ACTIVITÉS			1.571.577,35
BIENS ET SERVICES DIVERS			
Loyer bâtiment + charges locatives	755.434,49		
Taxe immobilière	0,00		
Entretien locaux	111.320,11		
Imprimés - fournitures de bureau	5.686,94		
Photocopies + location photocopieur	9.101,61		
Frais informatiques	73.827,32		
Documentation	1.316,12		
Assurances	6.953,99		
Déplacements	506,45		
Frais postaux	1.688,52		
Frais courrier express	262,16		
Téléphone - internet	12.295,24		
Système de gestion en ligne - site internet - hébergement	280.547,50		
Entretien matériel	1.438,84		
Frais de déménagement	375,00		
Annonces et insertions	133,58		
Publication légale	265,96		
Formation du personnel - séminaires - incentive	3.777,10		
Distributeurs	904,80		
Réunions - relations publiques	4.956,92		
Promotion - publications - planning semestriel	8.401,71		
Supports sous-traités	87.277,77		
Précaution sanitaires	5.943,12	1.372.415,25	
TOTAL BIENS ET SERVICES DIVERS			1.372.415,25

RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES			
Rémunérations	910.353,58		
ONSS part patronale	288.628,57	1.198.982,15	
Transferts aux activités	-279.841,15	-279.841,15	
Provision pécules de vacances	130.949,09		
Reprise provision pécules de vacances	-128.146,72	2.802,37	
Abonnement social	2.409,00		
Chèques-repas	22.914,65		
Chèques-cadeaux	1.556,00		
Assurance du personnel	13.976,45		
Secrétariat social	5.416,49		
Service médical	1.580,54		
Frais de personnel divers	17.334,25	65.187,38	
Transferts aux activités			
TOTAL RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES			987.130,75
JETONS DE PRÉSENCE			
Jetons de présence CA	10.671,91		
Cotisations INASTI	-466,19	10.205,72	
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE			10.205,72
AMORTISSEMENTS			
Amortissement matériel bureau	1.354,99		
Amortissement matériel cours	0,00		
Amortissement mobilier	7.372,95		
Amortissement matériel informatique	30.468,59	39.196,53	
TOTAL AMORTISSEMENTS			39.196,53
REPRISE DE PROVISIONS			
Reprise de provision nouveaux besoins en formation	41.919,84	41.919,84	
TOTAL REPRISE DE PROVISIONS			41.919,84
CHARGES FINANCIÈRES			
Charges de dettes	4.042,66		
Frais de banque	36,27		
Différence de paiement	1.163,04	5.241,97	
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES			5.241,97
SOUS-TOTAL			4.027.687,41
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENT			
Excédent exercice	0,00	0,00	



REVENUS

2020

ACTIVITÉS			
Droits d'inscription aux formations	287.072,56		
		287.072,56	
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION			287.072,56
Formations gratuites prises en charges par BPL	0,00		
Soutien à la gouvernance y compris RH	0,00		
Subside de fonctionnement BPL	3.237.000,00		
		3.237.000,00	
Subside de fonctionnement BPL N-1 non dépensé	0,00		
		0,00	
Formations Talents.brussels	50.000,00		
Formations prévention/sécurité - BPS	528.000,00		
		578.000,00	
TOTAL RÉGION			3.815.000,00
Formations langues COCOM	90.000,00		
Subside de fonctionnement COCOM	253.000,00		
		343.000,00	
TOTAL COCOM			343.000,00
Formations langues ERIP	32.452,20		
		32.452,20	
			32.452,20
TOTAL ACTIVITÉS & SUBSIDES			4.477.524,76
AUTRES REVENUS			
Abonnement Strat&Gov	6.201,25		
ATN	795,71		
Retenue alloc. de travail	7.800,00		
Récupération distributeurs	0,00		
Exemption versement précompte	2.295,17		
Recettes photocopies	0,00		
		17.092,13	
TOTAL AUTRES REVENUS			17.092,13
REVENUS EXCEPTIONNELS ANNÉES ANTÉRIEURES			
Régularisation arriérés ONSS	0,00		
TOTAL REVENUS EXCEPTIONNELS ANNÉES ANTÉRIEURES			0,00
REPRISE DE PROVISIONS			
Reprise de provision autres risques	-92.568,72		
Reprise de provision équipements multimédia	-24.254,38		
Reprise de provision aménagement	0,00		
Reprise de provision nouveaux besoins en formation	0,00		
Reprise de provision informatique	-145.000,00		
Reprise de provision renforcement HR	-70.000,00		
Reprise de provision PPL/coaching	-72.216,98		
Reprise de provision plan com./charte graphique	-9.500,00		
		-413.540,08	
TOTAL REPRISE DE PROVISIONS			-413.540,08



4.3 BUDGET 2021

CHARGES

ACTIVITÉS	
Formations payantes	957.752
Formations rendues gratuites par BPL	230.000
Soutien à la gouvernance y compris RH	404.470
Location salles de cours extérieures	0
Matériel de cours	10.875
SOUS-TOTAL	1.603.097
Formations Talent.brussels	50.000
Formations prévention/sécurité rendues gratuite par BPS	562.000
SOUS-TOTAL	612.000
TOTAL	2.215.097
Formation langues COCOM	90.000
Formation langues ERIP	0
Formation CoBAT BUP	0
Formation CoBAT ERAP	0
Formation CoBAT VDB	0
TOTAL ACTIVITÉS	2.305.097

BIENS ET SERVICES DIVERS	
Bâtiment entretien locaux	99.328
Bâtiment loyer	622.047,36
Bâtiment taxe (précompte - taxes régionales et communales)	154.251,69
Bâtiment maintenance	138.269,67
Bâtiment provisions consommation	35.500,00
Bâtiment (travaux - gardiennage - vitres - peintures - signalétique)	47.500,00
Imprimés - fournitures de bureau	5.550
Photocopies + location photocopieur	12.000
Frais TIC	37.670
Documentation	1.000
Assurances	7.500
Déplacements	500
Frais postaux	2.500
Frais courrier express	1.000
Téléphone - Internet	17.600
Système de gestion en ligne - site Internet - hébergement	40.334
Entretien matériel	4.000
Petit matériel	3.000
Annonces insertions	3.500
Publications légales	500
Formation du personnel - séminaires - incentive	23.100
Distributeurs - accueil public	3.300
Réunions - relations publiques	4.000
Promotion - publications	27.600
Supports sous-traités	296.049
Licences teams	10.000
Précautions sanitaires covid-19	3.500
TOTAL BIENS ET SERVICES	1.601.100

RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS	
Rémunérations	958.930
ONSS part patronale	310.453
SOUS-TOTAL	1.269.383
Transferts aux activités	-315.207
TOTAL RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS	954.175
Abonnement social	9.365
Télétravail	21.326
Chèques-repas	26.403
Chèques-cadeaux	1.560
Assurances du personnel	13.000
Secrétariat social	9.000
Service médical	1.000
Frais de personnel divers	0
SOUS-TOTAL	81.654
Transferts aux activités	-10.217
SOUS-TOTAL AUTRES FRAIS	71.437
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL	1.025.613

JETONS DE PRÉSENCE	
Jetons de présence CA	14.000
Jetons de présence CS	0
Jetons de présence cotisation INASTI	2.302
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE	16.302

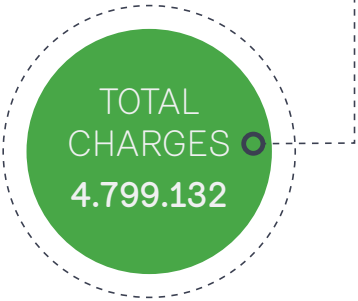
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	
Dotation matériel bureau	1.402
Dotation mobilier	12.880
Dotation matériel informatique	67.193
TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	81.474

PROVISIONS	
Provision autres risques (COVID)	0
Provision aménagements et digitalisation salles de cours (4 ^{ème} étage)	0
Provision renforcement RH et fonctionnement	0
TOTAL PROVISIONS	0

REPRISES PROVISIONS	
Reprise provision site internet (système de gestion)	0
Reprise provision nouvelles compétences	0
Reprise provision plateforme e-learning	0
Reprise provision radicalisme	0
Reprise provision renforcement RH	0
Reprise provision équipement multimédia	-27.350
Reprise provision aménagement	-63.155
Reprise provision nouveaux besoins en formation	0
Reprise provision accompagnement PPL/coaching	-27.783
Reprise provision plan com./charte graphique	-10.500
Reprise provision autres risques	-7.431
Reprise provision autres risques (COVID)	-100.000
Reprise provision aménagements et digitalisation salles de cours (4 ^{ème} étage)	0
TOTAL REPRISES PROVISIONS	-236.219

CHARGES FINANCIÈRES	
Frais de banque	50
Intérêts et différences de paiements	0
Intérêts straight loan (avance sur subsidy)	5.317
Frais de gestion annuels straight loan	400
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	5.767

CHARGES EXCEPTIONNELLES	
	0



REVENUS

ACTIVITÉS	
Droits d'inscription aux formations	561.080
Droits d'inscription aux coachings	42.108
Management communal	
Formations générales payantes	
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION	603.188
Formations gratuites prises en charge par BPL	230.000
Soutien à la gouvernance y compris RH	404.470
Fonctionnement	1.549.530
Bâtiment (Loyer + Charges)	1.053.000
SUBSIDE GÉNÉRAL BPL	3.237.000
SUBSIDE DE FONCTIONNEMENT BPL N-1 NON DÉPENSÉ	
Formations Talent.brussels	50.000
Formations prévention/sécurité - BPS	562.000
SOUS-TOTAL	612.000
SUBSIDE DE RADICALISME N-1 NON DÉPENSÉ	
TOTAL RÉGION	3.849.000
Formation langues COCOM	90.000
Subside de fonctionnement COCOM	253.000
TOTAL COCOM	343.000
TOTAL ACTIVITÉS RÉGION ET COCOM	4.192.000
FORMATIONS LANGUES ERIP	0
FORMATIONS COBAT - VDB	0
FORMATIONS COBAT - BUP	0
FORMATIONS COBAT - ERAP	0
ABSENCES FACTURÉES (À RECLASSER AU BILAN EN FIN D'ANNÉE)	0
MONTANT DU SUBSIDE À REMBOURSER - BPS (ESTIMATION 15/10/2020)	0
MONTANT DU SUBSIDE À REMBOURSER - JEUNES RECRUES (ESTIMATION 15/10/2020)	0
MONTANT DU SUBSIDE À REMBOURSER	0
TOTAL ACTIVITÉS	4.795.188
AUTRES REVENUS	
Récupération distributeurs	700
ATN	0
Précompte professionnel exempt de versement	2.794
Recettes photocopies	300
Retenues alloc. de travail	0
TOTAL AUTRES REVENUS	3.794
PRODUITS FINANCIERS	
Produits financiers	150
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	150
PRODUITS EXCEPTIONNELS	
	0

