



erap-gsob.brussels 

Public · Governance · Skills

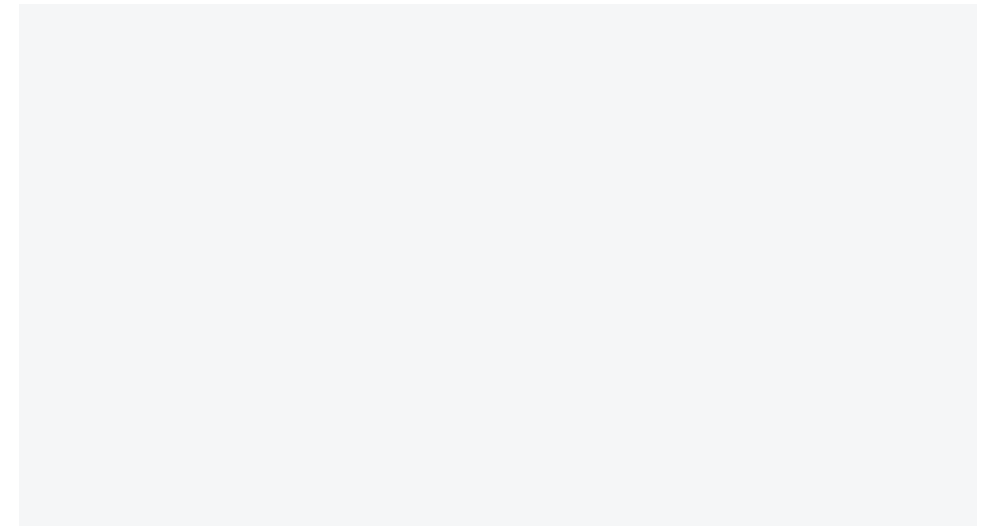
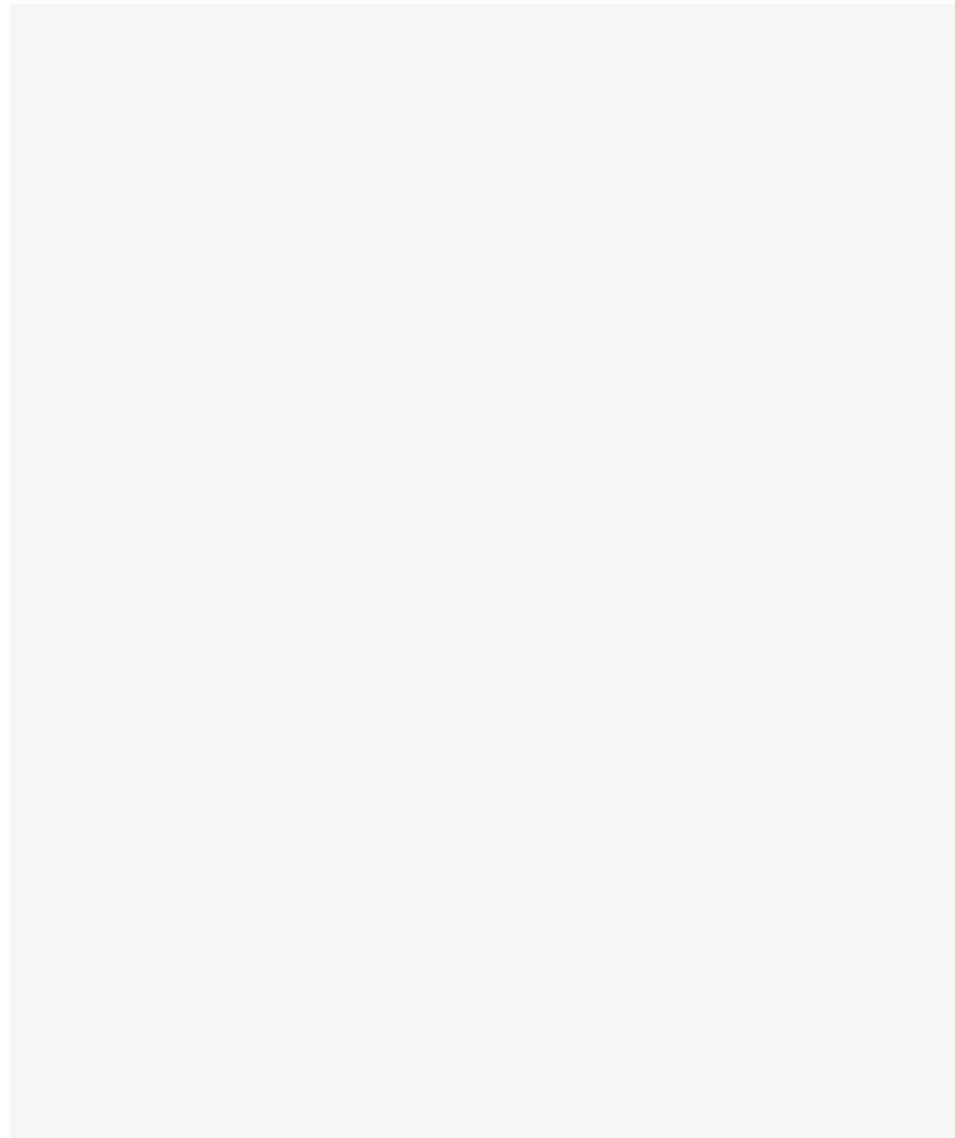
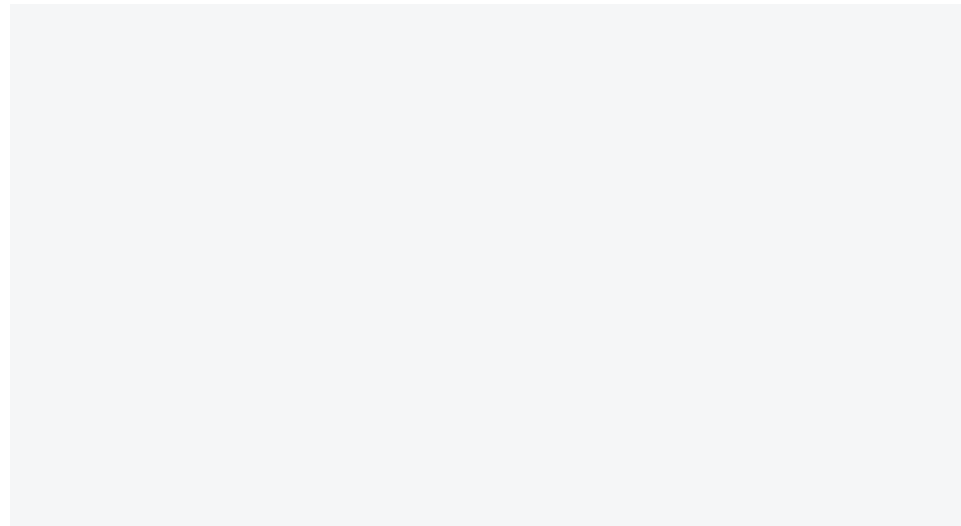


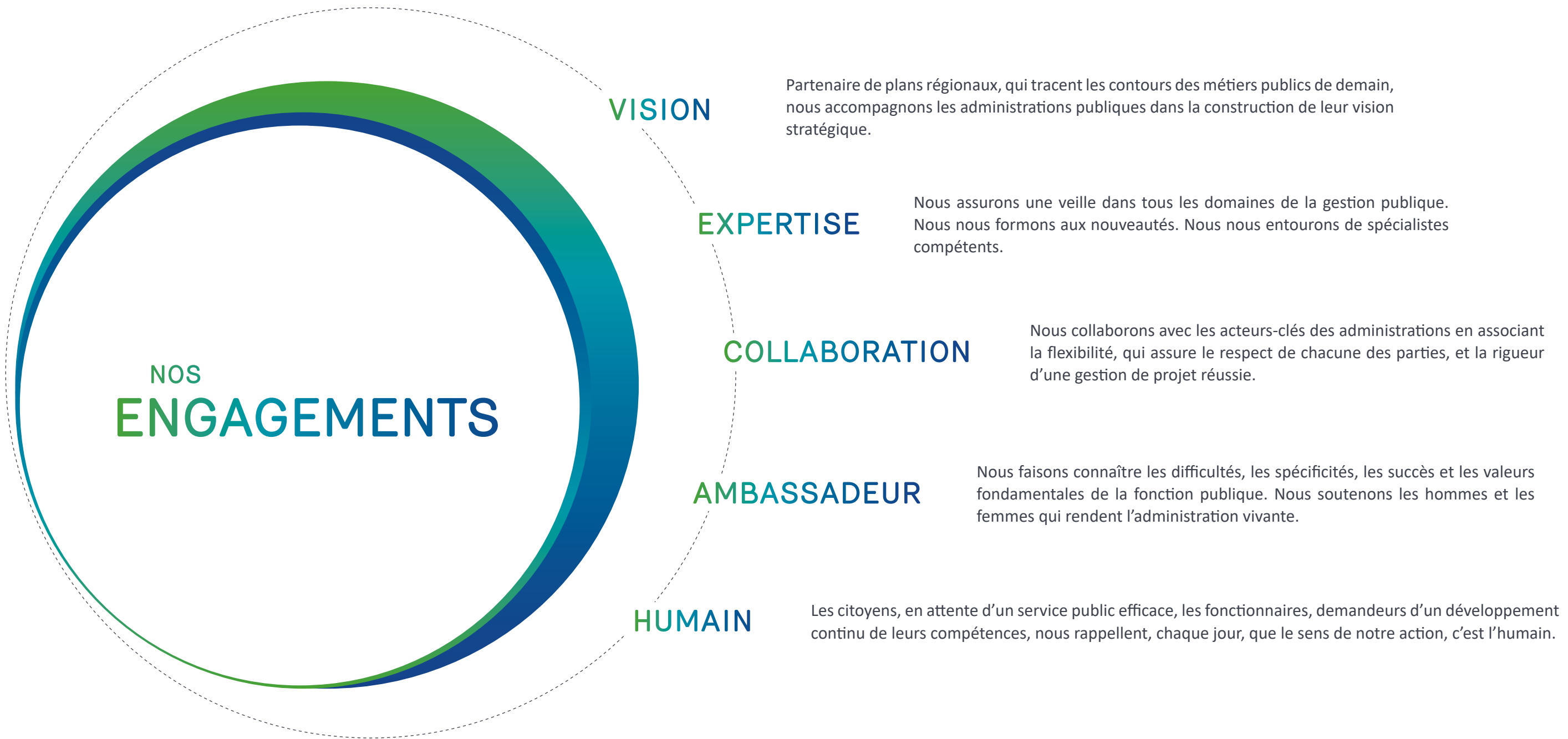
AVEC LE SOUTIEN DE



Pour des raisons d’ergonomie de lecture, ce rapport n’est pas rédigé en écriture inclusive mais il concerne à la fois les femmes, les personnes non-binaires et les hommes.

TABLE DES MATIÈRES





INTRODUCTION

Ce rapport marque le début d’une nouvelle année de collaboration avec les pouvoirs publics locaux et régionaux, qui débute tant bien que mal à coups d’incertitude financière et politique. Un début d’année sans gouvernement pour notre Région de Bruxelles-Capitale, et qui doit pourtant faire face à une augmentation inquiétante de l’endettement et à des dépenses en constante hausse. Un début d’année où il est donc vital de rechercher des solutions de financement innovantes et d’optimiser la gestion des dépenses.

Les pouvoirs locaux n’échappent pas à ce contexte régional austère. L’ERAP non plus. Comme eux, nous faisons face à des défis.

Assumer des coûts de fonctionnement et des salaires qui augmentent, alors que les subsides ne suivent pas la même courbe est, évidemment, un de ces défis premiers.

Le bâtiment, dans lequel nous nous trouvons, présente aussi son lot de défis permanents. Ce bâtiment qui est, certes vaste et pratique parce qu’il est central et facilement accessible en transports en commun, est vieillissant. Et nous n’avons, sur sa gestion, que partiellement la main puisqu’il s’agit d’un bâtiment qui appartient à la Régie foncière. Malgré cela, tous les jours, nous collaborons avec les gestionnaires et nous trouvons des solutions pour améliorer l’accueil de nos visiteurs et visiteuses. Ainsi, nous avons inauguré une nouvelle salle de cours ainsi que de nouveaux sanitaires accessibles aux personnes à mobilité réduite. Tous les sanitaires ont également été refaits, la chaudière, le circulateur, les valves, renouvelés.

Mais ceci aura nécessité de longs mois de travaux accompagnés de leurs immanquables désagréments : poussière, inaccessibilité, bruit, etc.

En lien avec l’infrastructure, nous avons rapatrié la majorité des formations du Pôle Prévention et Sécurité depuis le campus de Brusafe à Haren jusque dans nos locaux à Ixelles. Ceci, afin de rationaliser le besoin en ressources humaines et de mieux contrôler la qualité des prestations.

Dans un autre ordre d’idées, et puisqu’il était question, plus haut, du besoin vital de rationaliser les dépenses, nous avons dû, comme la plupart des structures publiques, prendre des décisions stratégiques, afin de pérenniser des activités et des projets clés, et de facto, d’en abandonner d’autres.

Ainsi, par exemple, les équipes pédagogiques et de soutien à la gouvernance de l’ERAP travaillent à la construction de la formation destinée aux cadres A5 et plus, qui devra être proposée au premier trimestre 2026. La gratuité des formations en prévention et sécurité devrait être maintenue. De même que la majorité des coachings et des services de gouvernance dans des thématiques plus que jamais nécessaires, telles que l’élaboration d’un plan de continuité d’activité, l’audit du service finance, le contrôle interne, la gestion du changement...

INTRODUCTION

Afin de pouvoir garantir un meilleur accès à la formation aux CPAS, secteur qui a plus que jamais besoin qu'on le soutienne, nous avons fait connaître notre besoin de voir notre financement, dédié à la formation des CPAS, revu à la hausse puisqu'il n'a plus été augmenté depuis maintenant 20 ans.

L'équipe pédagogique travaille d'ailleurs sur la constitution du parcours de formation pour les assistants sociaux et assistantes sociales entrant en fonction dans les CPAS, et ce parcours devrait être rendu gratuit.

D'un autre côté, une rationalisation des dépenses est plus que jamais nécessaire.

Une analyse des buts et des effets des moyens engagés est indispensable.

C'est une telle réflexion qui a, notamment, été menée autour du financement à 100% des cours de préparation aux tests (Travaillerpour.be, anciennement SELOR) délivrant un certificat linguistique. Le nombre de participants à nos cours de préparation qui passent effectivement le test restent très faible. La raison en est simple : la toute grande majorité d'entre eux démarre avec un niveau faible, voire complètement débutant, rendant la perspective d'une réussite au test linguistique dans un délai raisonnable, très improbable. Des dépenses publiques importantes, donc, pour un résultat qui ne peut pas être au rendez-vous. Nous avons dès lors décidé, en accord entre le conseil d'administration, les ministres de tutelle, BPL et la COCOM, de mettre des moyens financiers à disposition des agents qui

présentent, à l'entrée, un niveau avancé, et de leur offrir des cours intensifs en petits groupes ou en cours semi-privés afin de les booster et de maximiser leurs chances de réussite, d'avoir accès à une fonction réglementée et/ou d'obtenir une prime linguistique. Pour les pouvoirs locaux qui le souhaitent, la formation des niveaux plus faibles sera toujours organisée mais sera proposée à prix coûtant.

Si nous avons égrainé, tout au long de cette introduction au rapport annuel 2024, les composantes d'un contexte rigoureux et contraignant – un peu déprimant, certes – nous demeurons persuadées que la fonction publique est pleine d'hommes et de femmes qui ont en tête la mission essentielle de service aux citoyens qu'elle doit, plus que jamais, remplir. L'accompagnement des administrations et la formation de ces hommes et de ces femmes, c'est notre métier. C'est pourquoi, nous réitérons notre engagement à collaborer positivement avec le secteur à l'atteinte de cet objectif commun : soutenir la compétence de ceux et celles qui font le service public. Nous nous souhaitons donc, à l'ERAP et aux services publics locaux et régionaux, une année 2025 riche en succès collectifs et individuels, en relations humaines positives, en plaisirs de toutes natures, en découvertes et en sérénité.

Valérie DIERKENS
Directrice

Dominique GILLARD
Présidente



STRUCTURES DE L'ERAP

ASSEMBLÉES, ORGANIGRAMME ET SERVICES



1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.1.1 MEMBRES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



REPRÉSENTANTS DES COMMUNES

- Monsieur F. CUMPS, Bourgmestre d’Anderlecht
- Madame S. DE VOS, Bourgmestre d’Auderghem
- Monsieur Ch. LAMOULINE, Bourgmestre de Berchem-Ste-Agathe
- Monsieur Ph. CLOSE, Bourgmestre de la Ville de Bruxelles
- Monsieur V. DE WOLF, Bourgmestre d’Etterbeek
- Monsieur A. ZAPPALA, Bourgmestre d’Evere
- Monsieur Ch. SPAPENS, Bourgmestre de Forest
- Monsieur J.-P. VAN LAETHEM, Bourgmestre de Ganshoren
- Monsieur R. DE REUSME, Bourgmestre d’Ixelles
- Madame C. VANDEVIVERE, Bourgmestre de Jette
- Madame O. P’TITO, Bourgmestre de Koekelberg
- Madame C. MOUREAUX, Bourgmestre de Molenbeek-St-Jean
- Monsieur J. SPINETTE, Bourgmestre de St-Gilles
- Monsieur E. KIR, Bourgmestre de St-Josse-ten-Noode
- Monsieur F. NIMAL, Bourgmestre ff de Schaerbeek
- Monsieur B. DILLIES, Bourgmestre d’Uccle
- Monsieur D. LEISTERH, 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 M. HERMANS, 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
- Madame Ch. DE SAEGER, Présidente du CPAS de Ganshoren
- Monsieur H. CHEGDANI, Président du CPAS d’Ixelles
- Madame N. VANDENBRANDE, Présidente 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 G.PERSOONS, 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



- 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



- Madame C. FRANCOIS, Brulocalis
- Madame B. JANSSENS, Belfius Banque

1.1.2 MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

REPRÉSENTANTS DES COMMUNES

- Madame S. DE VOS, Bourgmestre d'Auderghem
- Madame M. EL HAMIDINE, Bourgmestre de Forest
- Monsieur A. LAAOUEJ, Bourgmestre de Koekelberg

REPRÉSENTANT DES CPAS

- Monsieur L. FREMAL, Vice-Président de l'ERAP -
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

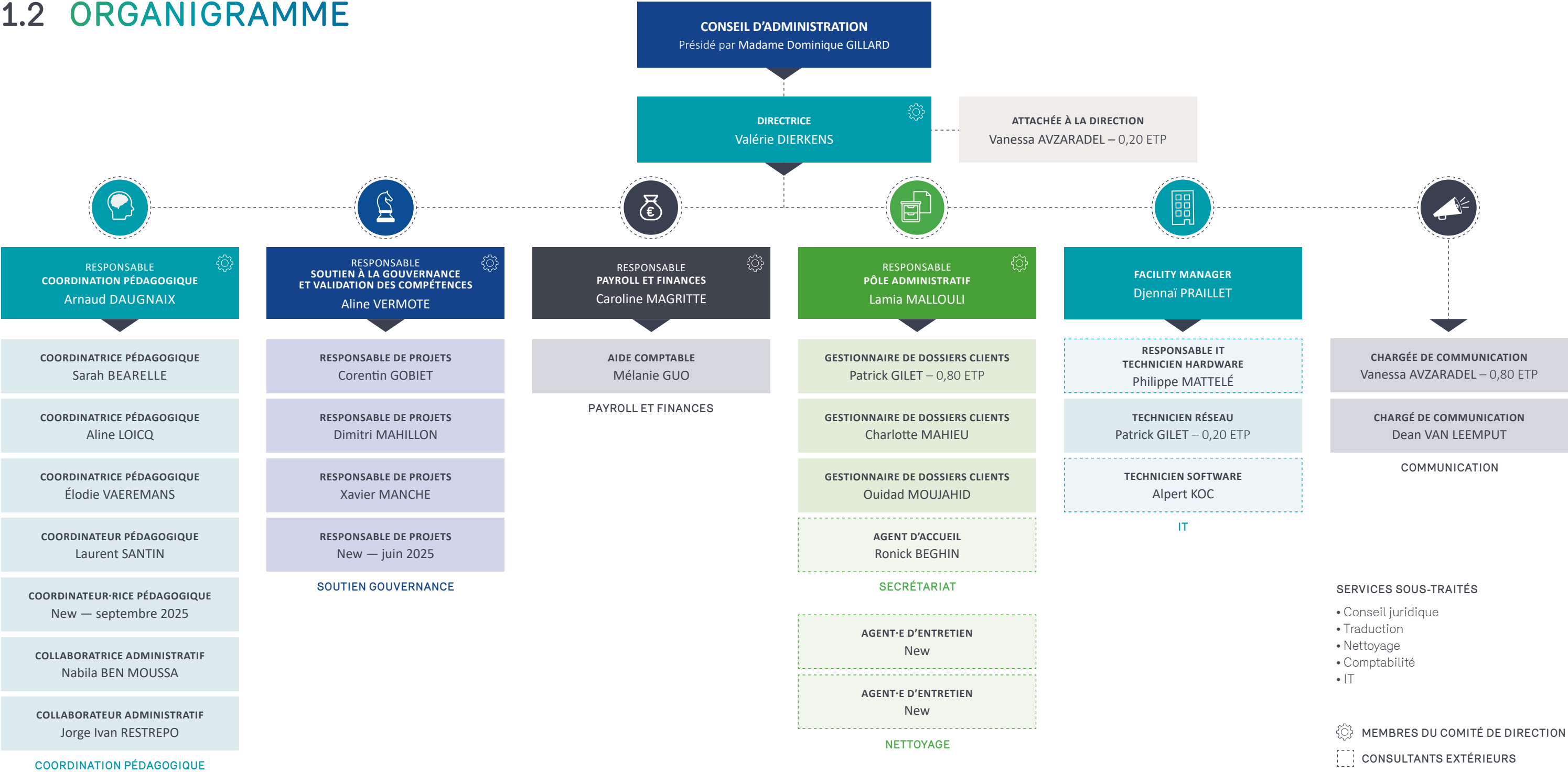
- Monsieur M. DIERICK
- Monsieur W. VERMANDER

REPRÉSENTANTS DES
ORGANISATIONS SYNDICALES
(SIÉGEANT AVEC VOIX CONSULTATIVE)

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



1.2 ORGANIGRAMME



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.



COORDINATION PÉDAGOGIQUE

Ce service a pour missions la conception de formations (objectifs, contenus et méthodologies), l'adaptation des programmes existants aux exigences spécifiques du terrain, et l'actualisation 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, les coordinateurs pédagogiques répondent aux besoins en formations des pouvoirs locaux et régionaux. Pour ce faire, ils s'impliquent dans chacune des étapes essentielles du processus, depuis l'analyse des besoins des administrations à l'évaluation des formations en passant par la rédaction des cahiers des charges (ou des conventions). Ils contribuent également à la promotion des formations qu'ils développent en rédigeant les fiches techniques de ces dernières.

Soutenus par la direction, ils s'informent sur les actualités régionales et locales afin d'agir proactivement.

Ils opèrent également une veille sur les tendances technopédagogiques et les innovations dans le domaine.

Le cas échéant, ils proposent de nouvelles méthodes d'apprentissage, implémentent les outils idoines, et accompagnent les formateurs et formatrices dans leur utilisation.

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

Enfin, ils collaborent étroitement avec les chargés de projets du service « Soutien à la gouvernance » afin de composer une offre intégrée de services de conseil 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 coaches 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).



RH & 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

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



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).



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.



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.



RÉALISATIONS DE 2024



2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.1 UN SOUTIEN EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Issue d'un accord-cadre relatif à la consultance et l'offre de coachings en « Démarche stratégique, gouvernance, gestion intégrée RH, management & leadership », elle est le fruit d'un recueil continu des besoins des administrations locales et régionales bruxelloises. L'ERAP a enrichi son offre de coachings en consolidant certaines thématiques existantes et en y intégrant de nouvelles. Cette démarche illustre l'engagement constant de l'ERAP à répondre de manière proactive aux besoins évolutifs du secteur.

1

L'ÉLABORATION DU BUSINESS CONTINUITY PLAN

1

L'ÉLABORATION DU BUSINESS CONTINUITY PLAN

Quels sont les enjeux de la continuité d'activité ? À la suite d'un évènement indésirable, comment diminuer les impacts de perturbation et assurer la poursuite des activités de l'administration ? Que faut-il prévoir « avant » pour continuer tout ou en partie de l'activité « après » la survenance d'une crise ? Quelle démarche et quel outil de management mettre en place ?

Une administration peut être confrontée à des crises d'origines diverses impactant son activité : un incendie, une cyberattaque, une pandémie, un acte terroriste, une grève nationale, etc. Or l'interruption de certains services, faute de préparation et d'anticipation, peut s'avérer extrêmement préjudiciable en termes de sécurité et d'un point de vue sanitaire, économique ou social. Réduire sa vulnérabilité à la suite d'un sinistre ou d'un évènement perturbant gravement le fonctionnement normal passe par la mise en place, au sein de l'administration, d'un plan de continuité d'activité (PCA).

Au travers d'une démarche de conseil méthodologique et pragmatique, l'ERAP propose un accompagnement sur mesure, pour élaborer et mettre en œuvre un plan de continuité d'activité.

En 2024, 8 administrations locales ont mobilisé le service de coaching proposé par l'ERAP en vue d'élaborer un plan de continuité d'activité propre à leurs contexte et missions.

Plusieurs administrations locales et régionales ont d'ores et déjà manifesté leur intérêt pour bénéficier de ce service de conseil et d'accompagnement en 2025, lequel est rendu gratuit grâce au subside alloué à l'ERAP par safe.brussels.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.1 UN SOUTIEN EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Issue d'un accord-cadre relatif à la consultance et l'offre de coachings en « Démarche stratégique, gouvernance, gestion intégrée RH, management & leadership », elle est le fruit d'un recueil continu des besoins des administrations locales et régionales bruxelloises. L'ERAP a enrichi son offre de coachings en consolidant certaines thématiques existantes et en y intégrant de nouvelles. Cette démarche illustre l'engagement constant de l'ERAP à répondre de manière proactive aux besoins évolutifs du secteur.

2

L'ACCOMPAGNEMENT EN MATIÈRE DE FINANCES PUBLIQUES

Les administrations locales sont confrontées à des enjeux cruciaux en matière de gestion financière, accentués par des tendances telles que la contrainte budgétaire croissante et les attentes accrues en termes de transparence et de responsabilité.

L'ERAP a développé un accompagnement dans plusieurs aspects de la gestion financière pour répondre à ces besoins :

- Audit de fonctionnement, recommandation et plan d'actions ;
- Gestion des risques pour identifier, évaluer et maîtriser les risques financiers ;
- Planification financière pour élaborer des stratégies financières à long terme ;
- Structure organisationnelle de la direction financière ;
- Rôle et responsabilité de l'équipe ;
- Gestion et développement des compétences financières des équipes.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.1 UN SOUTIEN EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Issue d'un accord-cadre relatif à la consultance et l'offre de coachings en « Démarche stratégique, gouvernance, gestion intégrée RH, management & leadership », elle est le fruit d'un recueil continu des besoins des administrations locales et régionales bruxelloises. L'ERAP a enrichi son offre de coachings en consolidant certaines thématiques existantes et en y intégrant de nouvelles. Cette démarche illustre l'engagement constant de l'ERAP à répondre de manière proactive aux besoins évolutifs du secteur.

- 3 L'ACCOMPAGNEMENT EN MATIÈRE DE CONDUITE DU CHANGEMENT
- 4 MANAGEMENT & LEADERSHIP

3

L'ACCOMPAGNEMENT EN MATIÈRE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Les administrations peuvent bénéficier d'un soutien renforcé en matière de gestion du changement pour répondre efficacement aux évolutions du contexte organisationnel. L'approche de l'ERAP repose sur une analyse approfondie des besoins et des défis spécifiques du secteur, visant à accompagner les administrations dans l'instauration de processus flexibles, l'adaptation des modes de collaboration et la promotion d'une culture du changement au sein des équipes.

4

MANAGEMENT & LEADERSHIP

L'ERAP offre des services de coaching individuel et collectif pour renforcer le leadership au sein des administrations, favorisant ainsi une vision partagée et une performance optimale des équipes dirigeantes. L'objectif est d'accompagner, d'une part, les comités de direction dans le renforcement de leur cohésion autour d'une vision partagée et de leur performance et, d'autre part, les managers de manière individuelle afin de les aider à consolider leur leadership, à faire face aux différents défis/enjeux tout au long de leur carrière ainsi qu'à appréhender les nouvelles pratiques pour accompagner leurs équipes dans les transformations vécues.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.1 UN SOUTIEN EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Issue d'un accord-cadre relatif à la consultance et l'offre de coachings en « Démarche stratégique, gouvernance, gestion intégrée RH, management & leadership », elle est le fruit d'un recueil continu des besoins des administrations locales et régionales bruxelloises. L'ERAP a enrichi son offre de coachings en consolidant certaines thématiques existantes et en y intégrant de nouvelles. Cette démarche illustre l'engagement constant de l'ERAP à répondre de manière proactive aux besoins évolutifs du secteur.

5

MÉTHODOLOGIE DE GESTION D'UN PORTEFEUILLE DE PROJETS ALIGNÉE SUR STRAT&GOV

Pour faciliter l'implémentation des stratégies, l'ERAP a développé en 2024 une méthodologie de gestion d'un portefeuille de projets alignée sur l'outil Strat&Gov afin de faciliter le pilotage des plans stratégiques et de renforcer l'adhésion des équipes :

- Un alignement des pratiques et une taxonomie partagée pour garantir une compréhension commune des projets ;
- Un cadre structurant et opérationnel facilitant l'arbitrage et la priorisation des projets ;
- Une gouvernance clarifiée

La gestion du portefeuille de projets alignée avec l'outil Strat&Gov facilitera l'appropriation de la démarche stratégique par les équipes, la lisibilité des priorités et optimisera le pilotage des projets.

2.1.2 L’OFFRE DE SERVICES EN CONSULTANCE ET COACHING



CADRE LÉGAL	A green icon of a gavel resting on a stack of books.	• 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	A green icon of a target with an arrow hitting the bullseye.	• Audit : Établir 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	A green icon showing two stylized human figures, one slightly behind the other.	Comité de direction.
		DURÉE A green icon of an hourglass. 4 demi-journées.
CADRE, ORGANIGRAMME		
OBJECTIF	A green icon of a target with an arrow hitting the bullseye.	Soutenir les administrations dans l’établissement du cadre et de l’organigramme.
PUBLIC CIBLE	A green icon showing two stylized human figures, one slightly behind the other.	Secrétaire et DRH.
		DURÉE A green icon of an hourglass. 4 demi-journées.
DESCRIPTION DE FONCTION-COLUMBUS		
OBJECTIF	A green icon of a target with an arrow hitting the bullseye.	• 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 cibles. • 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	A green icon showing two stylized human figures, one slightly behind the other.	DRH et gestionnaires RH.
		DURÉE A green icon of an hourglass. 4 demi-journées.

2.1.2 L'OFFRE DE SERVICES EN CONSULTANCE ET COACHING



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		Secrétaire, DRH et 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		Secrétaire, DRH et 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		Secrétaire, DRH et gestionnaires RH.	DURÉE	4 demi-journées.

2.1.2 L'OFFRE DE SERVICES EN CONSULTANCE ET COACHING



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	 Secrétaire, DRH et collaborateurs 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	 Secrétaire, DRH et gestionnaires RH en charge de l'absentéisme.	DURÉE  4 demi-journées.



2.1.2 L'OFFRE DE SERVICES EN CONSULTANCE ET COACHING



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



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



Comité de direction, 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



Comité de direction, gestionnaires de projets.

DURÉE



4 demi-journées.

2.1.2 L'OFFRE DE SERVICES EN CONSULTANCE ET COACHING



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	 Comité de direction, 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 contrôle interne.	DURÉE  Maximum 7 séances de 2 heures.

ACCOMPAGNEMENT DES FONCTIONNAIRES DIRIGEANTS ET DES MANAGERS

OBJECTIF	 Soutenir les responsables d'équipe dans leur progression vers de nouvelles pratiques, postures et compétences managériales pour susciter de l'agilité, de la confiance et de la co-responsabilité à tous les niveaux.	
PUBLIC CIBLE	 Fonctionnaire dirigeant, responsables d'équipe(s).	DURÉE  6 demi-journées.

2.1.2 L'OFFRE DE SERVICES EN CONSULTANCE ET COACHING



MODE DE FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES

OBJECTIF	Challenger le mode de fonctionnement des équipes, réguler les difficultés éventuelles et se projeter vers le futur avec un plan de progrès partagé par l'ensemble de l'équipe.	
PUBLIC CIBLE	Coach, responsable d'équipe, membres de l'équipe/des équipes.	DURÉE 6 demi-journées.

ACCOMPAGNEMENT FINANCES

CADRE LÉGAL	• Ordonnance du 5 mars 2009 modifiant la Nouvelle Loi Communale et ses arrêtés d'exécution.	
OBJECTIF	Soutenir les directions financières et leurs équipes dans l'optimisation de leur gestion financière incluant l'audit opérationnel, la planification financière, l'organisation structurelle, la définition des responsabilités et le renforcement des compétences du personnel en matières financières.	
PUBLIC CIBLE	Fonctionnaire dirigeant, équipe Finances.	DURÉE 6 demi-journées.



2.1.2 L'OFFRE DE SERVICES EN CONSULTANCE ET COACHING



ÉLABORATION DU PLAN NWOW

OBJEC- TIF		Redéfinir les modes de fonctionnement et évoluer vers de nouvelles formes de travail et de management public dans un contexte marqué par l'implémentation du télétravail, l'individualisation de la relation de travail, l'usage croissant des TIC, la flexibilité spatiale et temporelle. Prioriser les enjeux et soutenir l'élaboration d'un plan NWOW comprenant les axes « Business », « Behaviour », « Bricks » et « Bytes ».
PUBLIC CIBLE		Coach, représentant politique, Secrétaire et DRH, Directeur(s) Facilities et/ou IT en fonction de la demande de l'administration.
DURÉE		8 demi-journées.

CONDUITE DU CHANGEMENT

OBJECTIF		Soutenir la construction et la concrétisation d'une démarche, d'une méthodologie et d'outils de conduite du changement adaptés au contexte du secteur public pour permettre aux administrations de continuer à assurer un service aux citoyens dans un contexte de transition technologique, sociétale et économique.
PUBLIC CIBLE		Coach, Secrétaire, comité de direction, responsables du changement, responsables de projet.
DURÉE		6 demi-journées.



L'IMPLÉMENTATION DU NWOW AU SEIN DES ÉQUIPES

OBJECTIF		Dans le contexte de transformations vécues au sein des administrations, faire évoluer les modes de collaboration au sein des équipes pour susciter de l'agilité, de la confiance et de la co-responsabilité à tous les niveaux.
PUBLIC CIBLE		Coach, responsable d'équipe, membres de l'équipe/des équipes.
DURÉE		6 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		Secrétaire, DRH et gestionnaires RH en charge du télétravail.
DURÉE		4 demi-journées.

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
Conduite du changement	Atelier thématique « La gestion des risques induits par l'informatisation WePulse Soft RH »	Toutes	5,10
	Conduite du changement - Communication	Toutes	5
	La force du réseau des Coordinations sociales dans le changement	Coordinations sociales	7
	Programme WePulse : Construction du plan individualisé de conduite du changement	Paradigm/ERAP	1
	Programme WePulse : Optimisation du trajet d'accompagnement	Paradigm/ERAP	3,35
	WePulse Finances : Réunion de travail	Paradigm/ERAP	0,70
	WePulse Soft RH : Ateliers et Formations Performance, Formation & Recrutement	Paradigm/ERAP	27,35
	WePulse Soft RH : Conduite du changement	AC Ixelles	10
		AC/CPAS Auderghem	13
		CPAS Ixelles	16
		CPAS Saint-Gilles	9
	WePulse Soft RH : Réunion COC	Paradigm/ERAP	3,35
	WePulse Soft RH : Réunion de travail	Paradigm/ERAP	11,55
	Atelier Maîtrise de l'organisation	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	3
		CPAS Woluwe-Saint-Pierre	3
	Atelier thématique « La planification stratégique et le contrôle interne »	Toutes	5,35
		AC Anderlecht	5
		AC Auderghem	6
		AC Berchem-Saint-Agathe	2
		AC Etterbeek	6
		AC Ganshoren	5
		AC Ixelles	6
		AC Jette	7
		AC Koekelberg	4

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	AC Saint-Gilles	5
		AC Schaerbeek	4
		AC Uccle	6
		AC/CPAS Auderghem	3
		CPAS Auderghem	8
		CPAS Berchem-Saint-Agathe	3
		CPAS Evere	2
		CPAS Ganshoren	8
		CPAS Jette	10
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	11
		CPAS Saint-Gilles	3
		CPAS Saint-Josse-ten-Noode	5
		CPAS Schaerbeek	3
		CPAS Uccle	4
		CPAS Woluwe-Saint-Pierre	1
		ZP 5341 Midi	1
	Gestion et optimisation des processus	AC Evere	6
		AC Ganshoren	8
		AC Ixelles	2
		AC Woluwe-Saint-Pierre	8
		CPAS Ixelles	13
		ZP 5341 Midi	3
	Réunion de consultation (Collège)	AC Ixelles	1
		AC Etterbeek	1

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
	Réunion de consultation Contrôle interne	AC Evere	1
		AC Forest	1
		AC Koekelberg	2
		AC Molenbeek-Saint-Jean	1
		CPAS Anderlecht	1
		CPAS Berchem-Saint-Agathe	1
		CPAS Saint-Gilles	1
		CPAS Saint-Josse-ten-Noode	1
		CPAS Woluwe-Saint-Pierre	3
		ZP 5341 Midi	1
		ZP 5344 BRUNO	3
	Réunion Référents contrôle interne	Toutes	1
Finances	Audit de fonctionnement	CPAS Schaerbeek	24
	Coaching Réorganisation des services financiers	CPAS Evere	21
	Réunion de consultation Finances	AC Ganshoren	1
Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « Accueil »	CPAS Evere	3
	Accompagnement des équipes « Affaires sociales »	CPAS Evere	1
	Accompagnement des équipes « CAP Emploi »	CPAS Ixelles	8
	Accompagnement des équipes « Coordinateurs des assistants sociaux »	CPAS Ixelles	5
	Accompagnement des équipes « Crèches »	AC Anderlecht	11
	Accompagnement des équipes « DALT »	CPAS Evere	2
	Accompagnement des équipes « Facturation »	CPAS Evere	5
	Accompagnement des équipes « Infrastructures »	CPAS Ixelles	7
	Accompagnement des équipes « ISP »	CPAS Evere	1

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
	Accompagnement des équipes « Travaux Publics »	AC Watermael-Boitsfort	5
Gouvernance et leadership	Coaching Fonctionnaire dirigeant	AC Evere	5
		CPAS Evere	10
	Coaching Fonctionnement du comité de direction	CPAS Ixelles	12
		CPAS Jette	13
		CPAS Saint-Gilles	5
NWOW	Coaching Politique de déconnexion	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	8
Outil - Planification et gestion de projets	Atelier Strat&Gov	Toutes	2
	Formation Strat&Gov	AC Evere	20
		AC Ixelles	6
		AC Jette	1
		AC Koekelberg	4
		AC Watermael-Boitsfort	4
		AC Woluwe-Saint-Pierre	3
		CPAS Anderlecht	1
		CPAS Jette	1
	Implémentation Strat&Gov	AC Evere	1
		AC Ixelles	7
		AC Jette	5
		AC Koekelberg	17
		AC Watermael-Boitsfort	2
		AC Woluwe-Saint-Pierre	1
		AC Koekelberg	1
		AC Schaerbeek	3

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
	Sensibilisation Strat&Gov	AC Watermael-Boitsfort	1
		CPAS Anderlecht	1
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	AC Anderlecht	1
		AC Ixelles	43
		AC Jette	1
		AC Woluwe-Saint-Pierre	34
		CPAS Berchem-Saint-Agathe	28
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	25
		Maison d'accueil - CPAS Molenbeek-Saint-Jean	12
		ZP 5344 BRUNO	25
	Coaching Plan stratégique transversal	AC Schaerbeek	18
	Cycle de masterclass 2023-2024 - Plan d'activités des MR-MRS	Directions MR-MRS	13
	Réunion de consultation : Plan d'activité	Safe.brussels/OIP	2
RH	Coaching Élaboration du plan de formation	CPAS Jette	2,35
	Coaching Élaboration du plan RH et diversité	AC Etterbeek	1
	Coaching Élaboration du plan RH	AC Koekelberg	4
		CPAS Evere	11,35
	Coaching Évaluation	AC Anderlecht	13
		AC Ganshoren	2
		AC Koekelberg	9
		AC/CPAS Berchem-Saint-Agathe	6
		AC Koekelberg	8
	Coaching Gestion de l'absentéisme	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	4

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
	Coaching Organigramme	CPAS Schaerbeek	0,35
		AC Etterbeek	5
		CPAS Ixelles	5
		CPAS Saint-Josse-ten-Noode	8,35
	Épreuves orales de l'examen coordinateur de projets transversaux - Jury	AC Ixelles	8
	Participation aux ateliers Handistreaming organisés par le SPRB	AC Woluwe-Saint-Lambert/Forest/Anderlecht/Auderghem/Etterbeek/Ville de Bruxelles/Woluwe-Saint-Pierre/Ganshoren/Ixelles)	2
	Recrutement Référent contrôle interne - Jury	CPAS Schaerbeek	3
	Réunion de consultation Bien-être au travail et conduite du changement	Paradigm	1,35
RH-Columbus	Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	AC Etterbeek	2
		AC/CPAS Berchem-Saint-Agathe	2
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	14
		CPAS Saint-Gilles	3
		CPAS Saint-Josse-ten-Noode	1
	Description de fonction contextualisée « Agent administratif »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Agent d'accueil »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Animateur »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Assistant administratif »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Assistant RH »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Assistant social »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Attaché administratif »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Cuisinier »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Directeur adjoint »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Directeur »	CPAS Schaerbeek	1

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
	Description de fonction contextualisée « Expert juridique »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Gestionnaire de projets »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Ouvrier polyvalent »	CPAS Schaerbeek	1
	Description de fonction contextualisée « Responsable d'équipe RH »	CPAS Evere	1
	Description de fonction contextualisée « Responsable d'équipe »	CPAS Schaerbeek	2
	Description de fonction contextualisée « Spécialiste RH »	CPAS Schaerbeek	1
	Mobilisation du réseau pour l'élaboration des descriptions de fonction-type « Travailleur de réseau » et « Médiateur culturel »	Toutes	4
	Présentation Méthodologie Columbus	Consortion de validation des compétences	1
		Vivaqua	1
	Réunion Columbus	Ville de Bruxelles	0,35
	Soutien « Référentiel des compétences techniques »	Actiris	1
	Soutien Description de fonction « Responsable Population »	AC Woluwe-Saint-Lambert	1
Validation des compétences	Développement du titre de compétence « animateur de groupes »	CVDC/SFMQ/CRF	7
	Partenariat avec le CVDC (participation aux réunions et événements)	Consortion de validation des compétences	1
	Participation à un évènement dédié à la validation des compétences	AC Saint-Gilles	1
	Réunion de travail Talent et le CVDC	Consortion de validation des compétences	1
TOTAL			892,85

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
AC Anderlecht	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
	Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « Crèches »	11
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	1
	RH	Coaching Évaluation	13
AC Auderghem	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	6
AC Berchem-Saint-Agathe	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	2
AC Etterbeek	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	6
		Réunion de consultation contrôle interne	1
	RH	Coaching Élaboration du plan RH et diversité	1
		Coaching Organigramme	5
	RH-Columbus	Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	2
AC Evere	Contrôle interne	Gestion et optimisation des processus	6
		Réunion de consultation contrôle interne	1
	Gouvernance et leadership	Coaching Fonctionnaire dirigeant	5
	Outil - Planification et gestion de projets	Formation Strat&Gov	20
		Implémentation Strat&Gov	1
AC Forest	Contrôle interne	Réunion de consultation contrôle interne	1
AC Ganshoren	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
		Gestion et optimisation des processus	8
	Finances	Réunion de consultation Finances	1
	RH	Coaching Évaluation	2
	Conduite du changement	WePulse Soft RH : Conduite du changement	10
	Contrôle interne	Gestion et optimisation des processus	2
		Réunion de consultation (Collège)	1

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
AC Ixelles	Outil - Planification et gestion de projets	Formation Strat&Gov	6
		Implémentation Strat&Gov	7
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	43
	RH	Épreuves orales de l'examen coordinateur de projets transversaux - Jury	8
	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	6
AC Jette	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	7
	Outil - Planification et gestion de projets	Formation Strat&Gov	1
		Implémentation Strat&Gov	5
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	1
AC Koekelberg	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	4
		Réunion de consultation contrôle interne	2
	Outil - Planification et gestion de projets	Formation Strat&Gov	4
		Implémentation Strat&Gov	17
		Sensibilisation Strat&Gov	1
	RH	Coaching Élaboration du plan RH	4
		Coaching Évaluation	9
		Coaching Gestion de l'absentéisme	8
AC Molenbeek-Saint-Jean	Contrôle interne	Réunion de consultation contrôle interne	1
AC Saint-Gilles	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
	Validation des compétences	Participation à un évènement dédié à la validation des compétences	1
AC Schaerbeek	Outil - Planification et gestion de projets	Sensibilisation Strat&Gov	3
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique transversal	18
	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	4
AC Uccle	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	6

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
AC Watermael-Boitsfort	Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « Travaux Publics »	5
	Outil - Planification et gestion de projets	Formation Strat&Gov	4
		Implémentation Strat&Gov	2
		Sensibilisation Strat&Gov	1
AC Woluwe-Saint-Lambert	RH-Columbus	Soutien Description de fonction « Responsable Population »	1
AC Woluwe-Saint-Lambert/Forest/Anderlecht/Auderghem/Etterbeek/Ville de Bruxelles/Woluwe-Saint-Pierre/Ganshoren/Ixelles)	RH	Participation aux ateliers Handistreaming organisés par le SPRB	2
AC Woluwe-Saint-Pierre	Contrôle interne	Gestion et optimisation des processus	8
	Outil - Planification et gestion de projets	Formation Strat&Gov	3
		Implémentation Strat&Gov	1
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	34
AC/CPAS Auderghem	Conduite du changement	WePulse Soft RH : Conduite du changement	13
	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	3
AC/CPAS Berchem-Saint-Agathe	RH	Coaching Évaluation	6
	RH-Columbus	Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	2
Actiris	RH-Columbus	Soutien « Référentiel des compétences techniques »	1
Consortion de validation des compétences	RH-Columbus	Présentation Méthodologie Columbus	1
	Validation des compétences	Partenariat avec le CVDC (participation aux réunions et événements)	1
		Réunion de travail Talent et le CVDC	1
Coordinations sociales	Conduite du changement	La force du réseau des Coordinations sociales dans le changement	7
CPAS Anderlecht	Contrôle interne	Réunion de consultation contrôle interne	1
	Outil - Planification et gestion de projets	Formation Strat&Gov	1
		Sensibilisation Strat&Gov	1

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
CPAS Auderghem	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	8
CPAS Berchem-Saint-Agathe	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	3
		Réunion de consultation contrôle interne	1
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	28
CPAS Evere	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	2
	Finances	Coaching Réorganisation des services financiers	21
	Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « Accueil »	3
		Accompagnement des équipes « Affaires sociales »	1
		Accompagnement des équipes « DALT »	2
		Accompagnement des équipes « Facturation »	5
		Accompagnement des équipes « ISP »	1
	Gouvernance et leadership	Coaching Fonctionnaire dirigeant	10
	RH	Coaching Élaboration du plan RH	11,35
	RH-Columbus	Description de fonction contextualisée « Responsable d'équipe RH »	1
CPAS Ganshoren	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	8
CPAS Ixelles	Conduite du changement	WePulse Soft RH : Conduite du changement	16
	Contrôle interne	Gestion et optimisation des processus	13
		Accompagnement des équipes « CAP Emploi »	8
	Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « Coordinateurs des assistants sociaux »	5
		Accompagnement des équipes « Infrastructures »	7
		Coaching Fonctionnement du comité de direction	12
	RH	Coaching Organigramme	5
	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	10
	Gouvernance et leadership	Coaching Fonctionnement du comité de direction	13

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
CPAS Jette	Outil - Planification et gestion de projets	Formation Strat&Gov	1
	RH	Coaching Élaboration du plan de formation	2,35
CPAS Molenbeek-Saint-Jean	Contrôle interne	Atelier Maîtrise de l'organisation	3
		Coaching individuel des référents contrôle interne	11
	NWOW	Coaching Politique de déconnexion	8
	Outil - Planification et gestion de projets	Sensibilisation Strat&Gov	1
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	25
	RH	Coaching Gestion de l'absentéisme	4
	RH-Columbus	Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	14
CPAS Saint-Gilles	Conduite du changement	WePulse Soft RH : Conduite du changement	9
	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	3
		Réunion de consultation contrôle interne	1
	Gouvernance et leadership	Coaching Fonctionnement du comité de direction	5
	RH-Columbus	Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	3
CPAS Saint-Josse-ten-Noode	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
		Réunion de consultation contrôle interne	1
	RH	Coaching Organigramme	8,35
	RH-Columbus	Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	1
	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	3
	Finances	Audit de fonctionnement	24
	RH	Coaching Gestion de l'absentéisme	0,35
		Recrutement Référent contrôle interne - Jury	3
		Description de fonction contextualisée « Agent administratif »	1
		Description de fonction contextualisée « Agent d'accueil »	1

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
CPAS Schaerbeek	RH-Columbus	Description de fonction contextualisée « Animateur »	1
		Description de fonction contextualisée « Assistant administratif »	1
		Description de fonction contextualisée « Assistant RH »	1
		Description de fonction contextualisée « Assistant social »	1
		Description de fonction contextualisée « Attaché administratif »	1
		Description de fonction contextualisée « Cuisinier »	1
		Description de fonction contextualisée « Directeur adjoint »	1
		Description de fonction contextualisée « Directeur »	1
		Description de fonction contextualisée « Expert juridique »	1
		Description de fonction contextualisée « Gestionnaire de projets »	1
		Description de fonction contextualisée « Ouvrier polyvalent »	1
		Description de fonction contextualisée « Responsable d'équipe »	2
		Description de fonction contextualisée « Spécialiste RH »	1
CPAS Uccle	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	4
CPAS Woluwe-Saint-Pierre	Contrôle interne	Atelier Maîtrise de l'organisation	3
		Coaching individuel des référents contrôle interne	1
		Réunion de consultation contrôle interne	3
CVDC/SFMQ/CRF	Validation des compétences	Développement du titre de compétence « Animateur de groupes »	7
Directions MR-MRS	Planification stratégique	Cycle de masterclass 2023-2024 - Plan d'activités des MR-MRS	13
Maison d'accueil - CPAS Molenbeek-Saint-Jean	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	12
Paradigm	RH	Réunion de consultation Bien-être au travail et conduite du changement	1,35
		Programme WePulse : Construction du plan individualisé de conduite du changement	1
		Programme WePulse : Optimisation du trajet d'accompagnement	3,35

2.1.3 LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE CONSULTANCE ET DE COACHING EN 2024



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
Paradigm/ERAP	Conduite du changement	WePulse Finances : Réunion de travail	0,70
		WePulse Soft RH : Ateliers et Formations Performance, Formation & Recrutement	27,35
		WePulse Soft RH : Réunion COC	3,35
		WePulse Soft RH : Réunion de travail	11,55
safe.brussels/OIP	Planification stratégique	Réunion de consultation : Plan d'activité	2
Toutes	Conduite du changement	Atelier thématique « La gestion des risques induits par l'informatisation WePulse Soft RH »	5,10
		Conduite du changement - Communication	5
	Contrôle interne	Atelier thématique « La planification stratégique et le contrôle interne »	5,35
		Réunion Référents contrôle interne	1
	Gestion de projets/portefeuille de projets	Coaching Gestion de Portefeuille de projets - Méthodologie Strat&Gov	10
	Outil - Planification et gestion de projets	Atelier Strat&Gov	2
	RH-Columbus	Mobilisation du réseau pour l'élaboration des descriptions de fonction-type « Travailleur de réseau » et « Médiateur culturel »	4
Ville de Bruxelles	RH-Columbus	Réunion Columbus	0,35
Vivaqua	RH-Columbus	Présentation Méthodologie Columbus	1
ZP 5341 Midi	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	1
		Gestion et optimisation des processus	3
		Réunion de consultation contrôle interne	1
ZP 5344 BRUNO	Contrôle interne	Réunion de consultation contrôle interne	3
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	25

TOTAL	892,85
-------	--------

CHIFFRES-CLÉS DE L'ANNÉE 2024



892

demi-journées
de consultance / coaching

Ce chiffre est en nette évolution par rapport à 2023 pendant laquelle nous avons comptabilisé 778 demi-journées.

dont

100

demi-journées
de coaching WePulse

Une centaine a été consacrée au programme WePulse, soit plus de 11%.

2

nouvelles
descriptions
de fonction-type

15

descriptions de fonction
contextualisées
travaillées en 2024
en utilisant
la méthodologie
Columbus.



40

administrations différentes
ont bénéficié des services
de consultance.

Parmi elles, 18 administrations communales et 13 CPAS bruxellois.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.

SENSIBILISATION AU CONTRÔLE INTERNE

En 2024, l'ERAP a contacté chaque administration afin de cerner ses besoins prioritaires. Grâce à cette approche individualisée, le nombre d'administrations accompagnées par l'ERAP a augmenté de manière significative. À plusieurs reprises, l'ERAP a pris l'initiative de sensibiliser les autorités locales en présentant le contrôle interne ainsi que sa méthodologie devant le Collège des Bourgmestres et Échevins, les Présidents de CPAS, les Secrétaires communaux et les Secrétaires généraux ainsi que les comités de direction.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.

RÉUNIONS DE CONSULTATION
EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE

- L'ERAP a organisé **18 réunions de consultation** afin de :
- Présenter l'approche et la méthodologie de l'ERAP ;
 - Comprendre les besoins et les priorités de l'administration ;
 - Fournir des conseils adaptés ;
 - Alléger la charge de travail des dirigeants et référents secrétaires communaux en offrant un soutien direct et ciblé.

Détail des consultations réalisées en 2024

ADMINISTRATION	CONSULTANCE ET COACHING	NOMBRE DE ½ JOURNÉES
Réunion de consultation (Collège)	AC Ixelles	1
	AC Etterbeek	1
Réunion de consultation Contrôle interne	AC Evere	1
	AC Forest	1
	AC Koekelberg	2
	AC Molenbeek-Saint-Jean	1
	CPAS Anderlecht	1
	CPAS Berchem-Saint-Agathe	1
	CPAS Saint-Gilles	1
	CPAS Saint-Josse-ten-Noode	1
	CPAS Woluwe-Saint-Pierre	3
	ZP 5341 Midi	1
	ZP 5344 BRUNO	3
Total		18



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.

COACHING DES RÉFÉRENTS CONTRÔLE INTERNE

Les pouvoirs locaux ont pris de plus en plus conscience de l'intérêt du contrôle interne public qui est un instrument indispensable pour une gestion plus efficace et transparente de l'organisation. C'est ainsi qu'au cours de ces dernières années un nombre croissant d'administrations ont désigné un « Référent contrôle interne (M-F-X) » afin de soutenir la création et la mise en œuvre de ce système. Le coaching des référents contrôle interne a pour objectif de :

- Clarifier les concepts et outils à utiliser ;
- Soutenir l'élaboration d'un plan et la mise en œuvre des actions de maîtrise ;
- Accompagner au respect du prescrit légal en matière de contrôle interne.

L'accompagnement proposé se veut respectueux à la fois du rythme, des besoins et des ressources propres à chaque administration.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.

Détail des coachings réalisés en 2024

ADMINISTRATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES	ADMINISTRATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES
AC Anderlecht	5	CPAS Auderghem	8
AC Auderghem	6	CPAS Berchem-Sainte-Agathe	3
AC Berchem-Sainte-Agathe	2	CPAS Evere	2
AC Etterbeek	6	CPAS Ganshoren	8
AC Ganshoren	5	CPAS Jette	10
AC Ixelles	6	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	11
AC Jette	7	CPAS Saint-Gilles	3
AC Koekelberg	4	CPAS Saint-Josse-ten-Noode	5
AC Saint-Gilles	5	CPAS Schaerbeek	3
AC Schaerbeek	4	CPAS Uccle	4
AC Uccle	6	CPAS Woluwe-Saint-Pierre	1
AC/CPAS Auderghem	3	ZP 5341 Midi	1
Total			118



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.

ACCOMPAGNEMENT À LA GESTION
DES PROCESSUS

Cet accompagnement aide les administrations, dans un premier temps, à analyser les processus en place, à identifier les rôles et responsabilités ainsi que les risques associés. Ensuite, il vise à optimiser ces processus, à les documenter en collaboration avec les parties prenantes pour améliorer l'efficacité, la transparence et la gestion des risques.

Détail des accompagnements réalisés en 2024

ADMINISTRATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES
AC Evere	6
AC Ganshoren	8
AC Ixelles	2
AC Woluwe-Saint-Pierre	8
CPAS Ixelles	13
ZP 5341 Midi	3
Total	40



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.

MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

L'ERAP a élaboré et mis à disposition des administrations une méthodologie, des outils et des modèles de documents adaptés au contexte du secteur afin de faciliter le travail quotidien des secrétaires et référents.

MODÈLE DE CADRE
GÉNÉRAL DU CI

- Contexte légal
- Cadre de référence et finalités
- Démarche proposée
- Fonctionnement
- Champ d'action
- Parties prenantes : compétences et responsabilités

MODÈLE DE TABLEAU
DE BORD

- Plan des actions de maîtrise
- Indicateurs de suivi et de réalisation (pilote, échéance, état de santé, risque résiduel)

MODÈLE D'ANALYSE
DE MATURITÉ

- Les 10 thèmes de l'environnement de contrôle
- Inventaire des risques
- Matrice de priorisation

MODÈLE DE
RAPPORT ANNUEL

- Environnement et culture
- Parties prenantes
- Processus analysés
- Risques identifiés
- Actions de maîtrise
- Monitoring
- Évolution et tendances



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

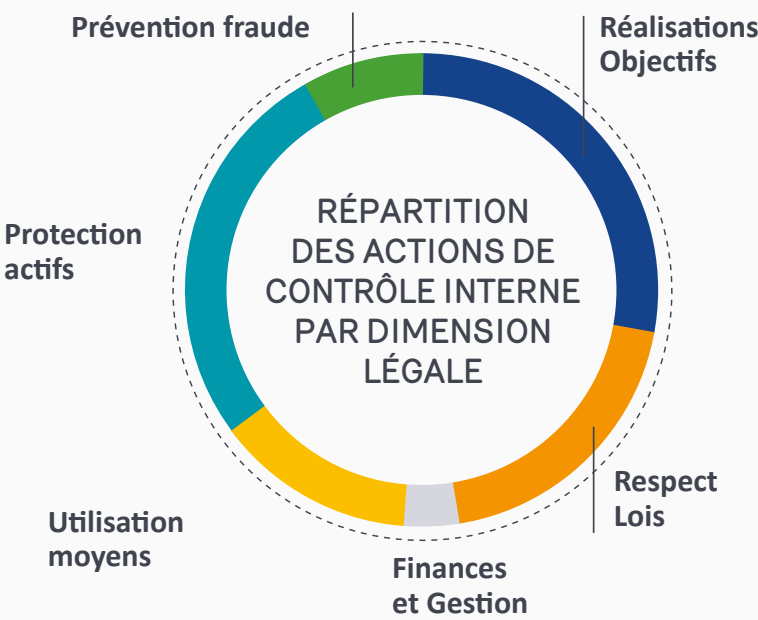
ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.

MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

L'ERAP a accompagné la mise en place d'un outil de suivi qui inventorie les actions de contrôle interne pour chaque dimension légale.

Elle a proposé d'introduire une distinction entre la gestion des risques et la gestion des incidents afin d'enrichir l'approche méthodologique du contrôle interne.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.

ATELIERS THÉMATIQUES

Ateliers thématiques sur la gestion des risques liés à l’informatisation des processus RH

Les ateliers thématiques organisés les 12 et 26 avril 2024, en collaboration avec Paradigm, ont rencontré un grand succès.

L’objectif de ces ateliers était de permettre aux participants d’identifier, d’analyser et de prioriser les risques non identifiés ou sous-estimés dans le cadre de l’informatisation des processus Soft RH, tout en développant des actions concrètes pour les maîtriser. Grâce à la collaboration active des participants un inventaire des risques a été coconstruit ainsi qu’un plan d’action pour mieux gérer et maîtriser ces risques.

Ces ateliers ont non seulement favorisé une meilleure compréhension des risques associés à la digitalisation des processus RH, mais ont également contribué à la préparation de la transition réussie vers les modules informatiques Soft RH dans le cadre du projet WePulse.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.

ATELIERS THÉMATIQUES

Ateliers thématiques sur la planification stratégique et le contrôle interne

L'atelier sur la **planification stratégique et le contrôle interne** s'est concentré sur l'intégration de la maîtrise des risques dans la planification stratégique, un enjeu majeur dans un contexte de changements constants et de contraintes sur les ressources. L'événement a été organisé à deux reprises, les 29 mars et 17 mai en raison de l'engouement des participants.

Ces ateliers ont eu pour bénéfices :

- **Une compréhension approfondie du lien entre stratégie et contrôle interne** pour mettre en évidence la complémentarité entre ces deux domaines ;
- Une application concrète présentée au travers de l'outil Strat&Gov ;
- **Des bonnes pratiques partagées par des administrations** pour relier la théorie à des exemples réels de planification stratégique et de contrôle interne ;
- **Des mises en situation** pour intégrer le contrôle interne dans la planification stratégique et insuffler une culture du contrôle interne dans la gestion de projets ;
- **Une dynamique collective** encourageant l'échange d'expériences sur la maîtrise organisationnelle dans des contextes complexes.

Le succès de ces ateliers témoigne de l'intérêt croissant pour la mise en place de structures de gouvernance et de gestion des risques au sein des administrations.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

1

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION
D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (CI) ET À LA GESTION DES PROCESSUS

Cet accompagnement a pris une ampleur significative en 2024, offrant un soutien personnalisé à 32 administrations locales dont 16 communes, 2 zones de police et 14 CPAS.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

2

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, 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 de Paradigm et de Bruxelles Pouvoirs Locaux pour mettre au point un outil de planification budgétaire aligné sur les tableaux de reporting des plans triennaux.

Depuis, le développement de l'outil et son implémentation au sein des administrations ont continué tout au long de l'année.

L'adoption de l'outil Strat&Gov par plusieurs administrations locales en 2024 a induit un changement dans leur approche et leur culture en matière de planification et de gestion de projets.

Les administrations utilisatrices de Strat&Gov en 2024

AC	CPAS
AC Auderghem	CPAS Anderlecht
AC Berchem-Sainte-Agathe	CPAS Jette
AC Etterbeek	CPAS Saint-Gilles
AC Evere	CPAS Schaerbeek
AC Ixelles	
AC Jette	
AC Koekelberg	
AC Schaerbeek	
AC Watermael-Boitsfort	
AC Woluwe-Saint-Pierre	
Ville de Bruxelles	
Total	11 AC et 4 CPAS



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

2

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.

DÉVELOPPEMENT DE L’OUTIL

Un outil pensé pour et par les administrations

Depuis sa création, le logiciel Strat&Gov a connu plusieurs phases de développement, visant à répondre aux besoins des utilisateurs et des référents Strat&Gov. Les demandes d’amélioration ont été collectées, analysées et priorisées selon la méthodologie Agile. Chaque demande a été classée à l’aide de la méthode MoSCoW (Must Have, Should Have, Could Have, Won’t Have), permettant de hiérarchiser les besoins de manière claire et structurée.

En plus des mises à jour régulières de l’interface et de l’ergonomie, ces évolutions ont permis à l’outil de mieux répondre aux exigences spécifiques des administrations.

L’évolution la plus marquante en 2024 a été l’introduction de la fonctionnalité « multiprogrammes ». Grâce à cette nouvelle option, les administrations peuvent désormais gérer simultanément plusieurs plans. Alors que l’outil était initialement destiné à suivre le plan stratégique transversal, il permet désormais de suivre d’autres types de plans tels que le plan climat, le plan mobilité, le plan RH, etc.

Des améliorations notables ont également été apportées dans la gestion des projets, notamment avec l’intégration des rappels de tâches via Outlook, ainsi que dans le reporting grâce à la création d’« étiquettes ».

Afin de présenter ces nouveautés et de discuter des développements futurs, deux ateliers ont été organisés. Ces sessions ont également permis d’échanger sur les priorités et les projets à venir pour 2025.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

2 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.

ACCOMPAGNEMENT DES POUVOIRS LOCAUX

L'année 2024 a été marquée par l'arrivée de nouvelles administrations et par l'évolution des besoins des administrations déjà engagées en tant qu'utilisatrices de Strat&Gov.

En réponse à cette dynamique, l'ERAP a adapté son approche pour offrir un soutien encore plus ciblé et personnalisé. La formation reste un pilier essentiel pour l'utilisation de l'outil. Elle est complétée par un accompagnement rapproché des utilisateurs afin d'assurer une appropriation réussie de l'outil.

Sensibilisation à l'utilisation de l'outil

ADMINISTRATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES
AC Koekelberg	1
AC Schaerbeek	3
AC Watermael-Boitsfort	1
CPAS Anderlecht	1
CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
Total	7

Soutien à l'implémentation de Strat&Gov

ADMINISTRATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES
AC Evere	1
AC Ixelles	7
AC Jette	5
AC Koekelberg	17
AC Watermael-Boitsfort	2
AC Woluwe-Saint-Pierre	1
Total	33

Formation à l'utilisation du programme

ADMINISTRATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES
AC Evere	20
AC Ixelles	6
AC Jette	1
AC Koekelberg	4
AC Watermael-Boitsfort	4
AC Woluwe-Saint-Pierre	3
CPAS Anderlecht	1
CPAS Jette	1
Total	40



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

2

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.

DÉVELOPPEMENT D'UNE PLATEFORME DOCUMENTAIRE

Depuis plusieurs années, l'ERAP soutient les administrations dans l'implémentation de Strat&Gov. Pour répondre à l'augmentation des besoins, différents supports ont été créés (guide d'utilisation, glossaire, fiche de paramétrage, tutoriels, etc.). Avec la multiplication de ces ressources et l'arrivée de nouvelles administrations, la création d'une plateforme dédiée aux référents est devenue une évidence. Elle poursuit trois objectifs principaux :

- Garantir une implémentation et une utilisation optimales de l'outil en centralisant les ressources nécessaires ;
- Regrouper et organiser de manière cohérente toutes les informations et documents essentiels, facilitant ainsi l'accès pour les utilisateurs ;
- Favoriser l'échange de bonnes pratiques et d'informations pertinentes, renforçant la collaboration et l'apprentissage collectif au sein des administrations.

Cette plateforme permettra de mieux structurer les connaissances partagées et d'améliorer l'efficacité du processus d'implémentation de Strat&Gov.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

3

VALIDATION DES COMPÉTENCES

La validation des compétences permet de reconnaître les compétences acquises sur la base d’expériences pratiques. Ce défi s’inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie 2025 de la Région.

La stratégie consistant à sensibiliser et valoriser le dispositif, déjà existant, auprès des administrations locales s’est poursuivie, tout en saisissant les opportunités de rendre le dispositif toujours plus adapté aux réalités du secteur en participant au développement de nouveaux Titres de compétence (TC).

DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX TITRES DE COMPÉTENCE

L’ERAP a continué à adapter le dispositif en fonction des besoins spécifiques des métiers locaux. À la suite des recommandations du groupe de travail, l’ERAP a transmis les besoins relatifs au développement de nouveaux TC au Consortium de Validation des Compétences (CVDC) et à Ahovoks.

Dans ce cadre, l’ERAP a participé à la CoRef (Commission de Référentiel) pour l’élaboration du TC relatif à la fonction d’animateur. Ce projet, initié à la demande des administrations locales, a été porté par l’ERAP auprès du CVDC. Cette démarche a permis à l’ERAP de mettre en lumière les particularités du secteur public local dans le développement de ce titre de compétence.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

3

VALIDATION DES COMPÉTENCES

La validation des compétences permet de reconnaître les compétences acquises sur la base d'expériences pratiques. Ce défi s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie 2025 de la Région.

COMMUNICATION

La mise en ligne d'un outil de communication interactif a permis de répondre aux différentes questions de citoyens ou d'agents des pouvoirs locaux bruxellois, notamment celles posées via l'adresse électronique générique créée à cet effet.

Un chapitre s'adresse spécifiquement aux services RH des administrations pour les guider dans l'implémentation du dispositif.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

3

VALIDATION DES COMPÉTENCES

La validation des compétences permet de reconnaître les compétences acquises sur la base d'expériences pratiques. Ce défi s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie 2025 de la Région.

COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES

Afin d'implémenter le dispositif de validation des compétences au sein des administrations locales de la Région Bruxelles-Capitale, l'ERAP a maintenu ses contacts avec les opérateurs, à savoir le **Consortium de Validation des Compétences (CVDC)**, pour les francophones et **Ahovoks**, pour les néerlandophones. Des rencontres ont été organisées pour maintenir les liens et assurer une collaboration fluide, mais aussi identifier les actions à entreprendre par l'ERAP pour renforcer une offre de validation des compétences pertinente sur le territoire bruxellois. C'est d'ailleurs dans cette dynamique que l'ERAP a suscité une rencontre entre Talent.brussels et le CVDC.

En 2025, l'ERAP poursuivra la sensibilisation des administrations pour favoriser le développement du dispositif au sein du secteur local bruxellois.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

4

ATELIERS “GESTION DE PROJETS SOCIAL-SANTÉ” DESTINÉS AUX COORDINATIONS SOCIALES

Au sein d’un CPAS, la coordination sociale constitue un espace de rencontre et d’articulation de projets portant sur une grande variété de domaines: lutte contre la pauvreté et la précarité, exclusion sociale, non-recours aux droits, promotion de la santé et du bien-être et réduction des inégalités sociales et de santé.

Elle recouvre de multiples missions, au bénéfice des citoyens, reprises dans la loi organique des CPAS (art. 62), la circulaire de financement de la COCOM 2022 – 2026 et le Plan Social Santé Intégré 2022. L’ERAP avait été chargé par le Cabinet du ministre de l’Action Sociale d’accompagner les coordinations sociales des CPAS dans l’accomplissement de ses missions en développant avec eux des outils et des ressources.

Un cycle de 6 ateliers de gestion de projets social-santé à destination des chargé-es de Coordination sociale au sein de chaque CPAS a été proposé en 2022-2023 avec pour objectif de favoriser la convivialité, le partage de bonnes pratiques et la co-construction d’outils directement transposables sur le terrain. La démarche avait alors suscité un réel intérêt de la part du public cible avec une forte participation.

L’approche commune proposée, ainsi que la création de synergies entre les participants, a motivé les chargé-es de coordination sociale à pérenniser ce type de démarche. Ainsi, ils ont sollicité l’ERAP pour renouveler l’initiative et les accompagner pour lancer et faire vivre le réseau des coordinations sociales.

Au sein des CPAS, les coordinations sociales évoluent dans un environnement de plus en plus complexe. Face aux défis quotidiens, elles jouent un rôle clé en offrant un espace de réflexion, d’évaluation partagée et de construction de projets dans une approche globale et intégrée. C’est dans ce cadre qu’elles ont exprimé le besoin de fonctionner en réseau, afin de renforcer leur capacité à accompagner efficacement les usagers et à répondre aux enjeux actuels du secteur.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

4 ATELIERS “GESTION DE PROJETS SOCIAL-SANTÉ” DESTINÉS AUX COORDINATIONS SOCIALES

Au sein d’un CPAS, la coordination sociale constitue un espace de rencontre et d’articulation de projets portant sur une grande variété de domaines: lutte contre la pauvreté et la précarité, exclusion sociale, non-recours aux droits, promotion de la santé et du bien-être et réduction des inégalités sociales et de santé.

Elle recouvre de multiples missions, au bénéfice des citoyens, reprises dans la loi organique des CPAS (art. 62), la circulaire de financement de la COCOM 2022 – 2026 et le Plan Social Santé Intégré 2022. L’ERAP avait été chargé par le Cabinet du ministre de l’Action Sociale d’accompagner les coordinations sociales des CPAS dans l’accomplissement de ses missions en développant avec eux des outils et des ressources.

- Les ateliers avaient également pour but de :
- **Co-construire** dans le cadre du changement ;
 - **Renforcer la coopération** entre les membres du réseau ;
 - **Encourager l’émergence de solutions innovantes** et de nouvelles perspectives autour de problématiques partagées.
- Ce nouveau cycle a offert aux coordinations sociales l’opportunité de tester des outils, de partager des expériences enrichissantes et de poser les bases du fonctionnement en réseau dès le 3^e atelier. À cette dernière occasion, elles ont organisé et animé leur première réunion de manière autonome, avec l’accompagnement de l’ERAP.



ATELIERS “GESTION DE PROJETS SOCIAL-SANTÉ” DESTINÉS AUX COORDINATIONS SOCIALES



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

5

CYCLE DE MASTERCLASS DESTINÉ AUX DIRECTIONS DES MR-MRS

Réunis dans un cycle d’ateliers de travail coordonné méthodologiquement par l’ERAP les directrices et directeurs des MR-MRS de la Région de Bruxelles-Capitale ont entrepris une réflexion visant à formaliser le modèle de fonctionnement des maisons de repos publiques et à mettre en évidence les missions essentielles qu’elles remplissent dans la prise en charge des aînés et de leurs proches.

Ce projet répond aux enjeux futurs auxquels les MR-MRS de la région seront confrontées, tout en cherchant à surmonter les limites de leur mode de fonctionnement actuel dans une dynamique d’amélioration continue. Lors de ces ateliers, les directeurs et directrices ont pu établir les bases d’une vision commune et amorcer la définition d’un projet fédérateur pour l’avenir.

Les ateliers ont permis :

- **D’élaborer la mission des maisons de repos**, qui incarne une proposition de valeur unique au service public, que les MR-MRS souhaitent préserver et renforcer, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où la dignité des personnes âgées peut parfois être reléguée au second plan au profit de critères financiers ;
- **De construire un socle de valeurs partagées** par les directeurs et directrices des MR-MRS reposant sur des principes d’accessibilité, de qualité des soins, d’accompagnement respectueux, d’inclusivité et d’engagement envers le bien-être des résidents et de leurs familles ;
- **De formuler un plan stratégique** en réponse aux enjeux actuels et futurs ;
- **De développer un plan d’activités**, soutenu par des indicateurs permettant de mesurer la création de valeur des services proposés.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

5 CYCLE DE MASTERCLASS DESTINÉ AUX DIRECTIONS DES MR-MRS

Réunis dans un cycle d’ateliers de travail coordonné méthodologiquement par l’ERAP les directrices et directeurs des MR-MRS de la Région de Bruxelles-Capitale ont entrepris une réflexion visant à formaliser le modèle de fonctionnement des maisons de repos publiques et à mettre en évidence les missions essentielles qu’elles remplissent dans la prise en charge des aînés et de leurs proches.

Cette masterclass de l’ERAP fut une occasion unique pour les directions des maisons de repos (et de soins) :

- De bénéficier de l’apport d’experts de la thématique traitée ;
- De co-construire des solutions transférables à l’ensemble des MR-MRS ;
- De bénéficier d’un centre de ressources.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

6

CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE CADRE DE L'INFORMATISATION DES POUVOIRS LOCAUX – PROGRAMME WEPULSE

Dans le cadre de ses missions, Paradigm a mis sur pied WePulse, un programme d’informatisation et de digitalisation proposé aux administrations communales et aux CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale.

L’objectif de ce programme est d’harmoniser les processus au sein des administrations bruxelloises, de faire des économies d’échelle ainsi que de développer une relation efficace et moderne entre les usagers et les administrations en modernisant les outils informatiques. Quatre grands domaines sont ciblés : Ressources Humaines, Finances, Gestion de la relation avec le citoyen, Gestion des dossiers sociaux. Paradigm en est l’orchestrateur.

Dans le cadre de la mise en œuvre de WePulse au sein des pouvoirs locaux, un accompagnement au changement a été lancé en 2024. Il vise à faciliter, conseiller et soutenir les pouvoirs locaux adhérant à WePulse dans leurs transformations culturelles, organisationnelles et opérationnelles. Un partenariat stratégique a été mis en place entre Paradigm et l’ERAP.

Celui-ci, pluriannuel, implique la réalisation de missions d’accompagnement et d’actions de sensibilisation pour les pouvoirs locaux intégrant WePulse entre 2023 et 2025.



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

6

CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE CADRE DE L'INFORMATISATION DES POUVOIRS LOCAUX – PROGRAMME WEPULSE

Dans le cadre de ses missions, Paradigm a mis sur pied WePulse, un programme d’informatisation et de digitalisation proposé aux administrations communales et aux CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale.

L’ERAP a pour mission de préparer, gérer et renforcer le changement sur le terrain, au sein de chaque administration locale. L’approche de coaching et d’accompagnement a pour objectif de soutenir l’ensemble des parties prenantes actrices dans cette démarche de transformation. Chaque mission fait l’objet d’un contrat spécifique définissant les contours, les conditions et les modalités de la collaboration. En 2024, quatre administrations pilotes ont embrassé cette démarche de conduite du changement dans le cadre de l’implémentation du logiciel Soft RH.

Durant l’année écoulée, une attention particulière a été accordée à l’élaboration d’un plan individualisé de conduite du changement, afin de gérer les risques liés à l’informatisation au sein des pouvoirs locaux. Cela a impliqué l’implémentation d’une structure de gouvernance, la définition d’un plan de communication structuré, l’élaboration d’un parcours d’accompagnement destiné aux utilisateurs ainsi que la mobilisation progressive du comité de direction et du management.

Administrations pilotes accompagnées

ADMINISTRATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES
AC et CPAS Auderghem	13
AC Ixelles	10
CPAS Ixelles	16
CPAS Saint-Gilles	9
Total	48



2.1.5 SIX THÉMATIQUES-CLÉS SOUS LA LOUPE

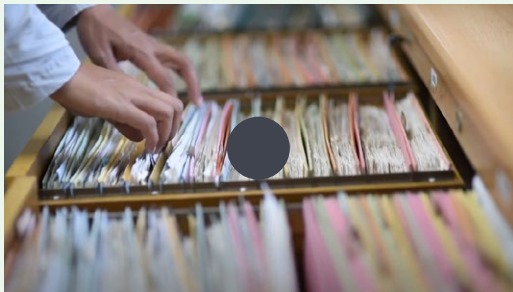
6

CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE CADRE DE L'INFORMATISATION DES POUVOIRS LOCAUX – PROGRAMME WEPULSE

Dans le cadre de ses missions, Paradigm a mis sur pied WePulse, un programme d'informatisation et de digitalisation proposé aux administrations communales et aux CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale.

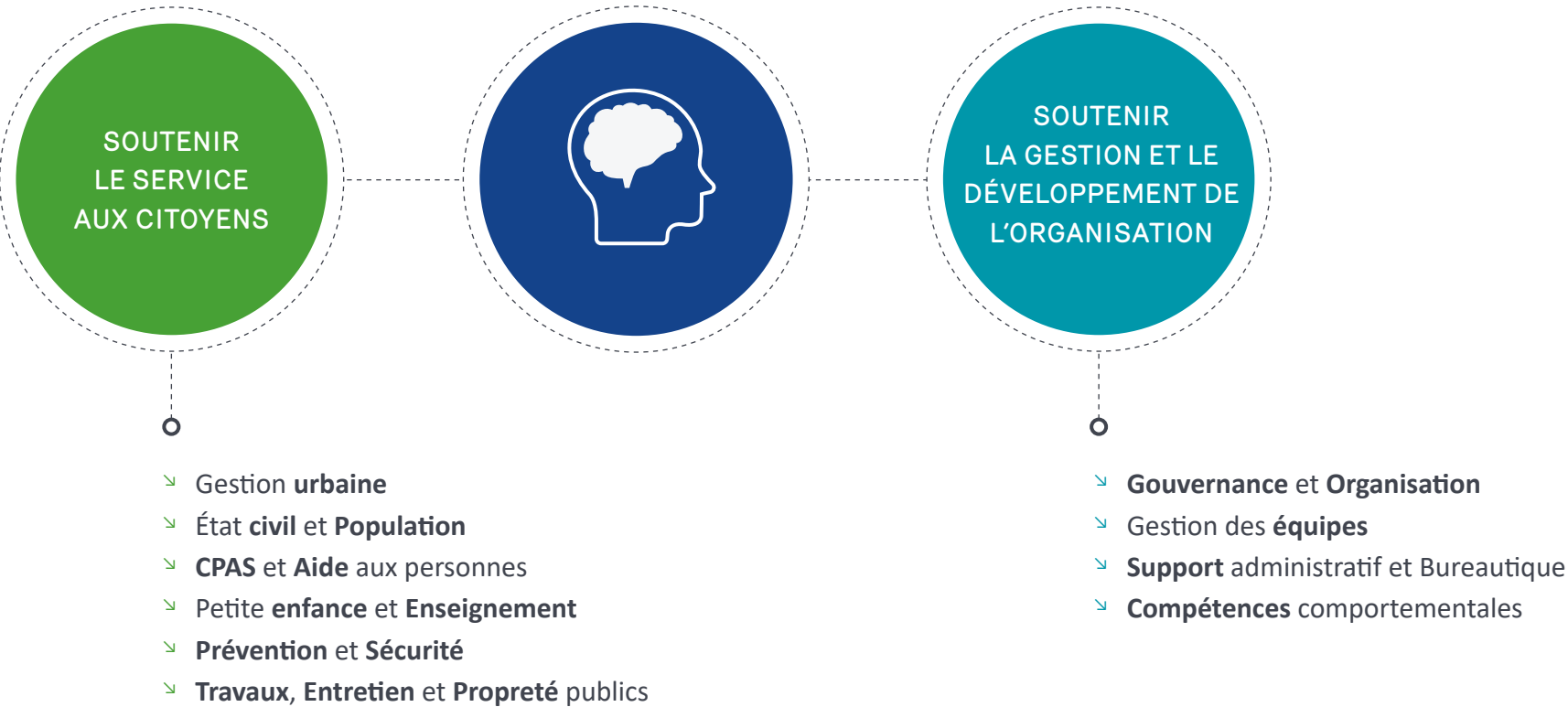
CRÉATION D'OUTILS DE COMMUNICATION SUR LE LOGICIEL SOFT RH

À la suite de réunions de travail visant à identifier les besoins des pouvoirs locaux pilotes administrations, l'ERAP a développé des supports de communication pour soutenir l'implémentation du logiciel Soft RH WePulse. Cela a inclus la création de vidéos informatives sur les modules recrutement, formation et évaluation, ainsi que la conception d'une affiche A3 et d'une fiche A5 de promotion interne.



2.2 COORDINATION PÉDAGOGIQUE ET CATALOGUE DE FORMATIONS

L'ERAP propose un catalogue de formations destiné 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.

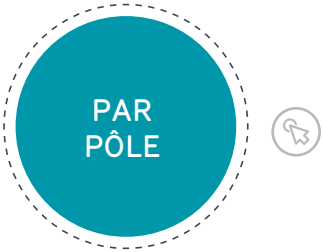


L'équipe pédagogique de l'ERAP assure une veille sur les nouveaux besoins en formation. Les coordinateurs répondent aux demandes régionales, s'inspirent de l'actualité en matière de gestion publique et rencontrent régulièrement les pouvoirs locaux pour proposer des formations utiles et innovantes. Notre 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.

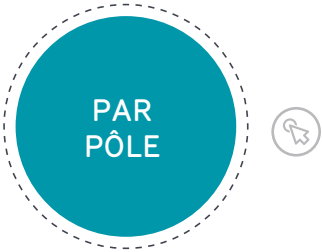
Les importantes contributions financières de la Région de Bruxelles-Capitale et de la COCOM ont encore permis à l'ERAP d'offrir aux pouvoirs locaux un panel de formations à coût réduit ou gratuites (selon les thématiques, les publics visés...).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



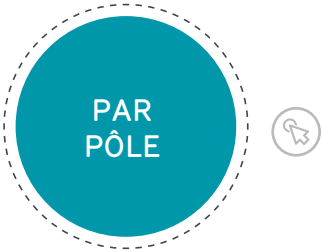
PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	217	1632
	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)	12	
	Gardien de la paix - Formation de base	65	
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	15	
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	59	
	Gestion de l'agressivité - Recyclage (à destination des agents de terrain)	37	
	La lutte contre les mariages forcés	14	
	La rédaction de constats sur la base de l'ordonnance bruxelloise « déchets » et les techniques d'audition	13	
	Le travail du sexe - Postures professionnelles dans le cadre de l'accompagnement des travailleurs·euses du sexe à destination des assistants sociaux des CPAS	6	
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	419	
	Prévention du harcèlement et du sexisme dans l'espace public et les transports en commun	30	
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	21	
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	61	
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	15	
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	78	
	SAC - Médiateur - Formation initiale	4	
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	20	
	Secourisme enfants	14	
	Secourisme industriel	173	
	Secourisme industriel - Recyclage	275	
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	17	
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	28	
	Traite des êtres humains : détection et réorientation des victimes	14	
	Webinaire « Loi Caméras »	25	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



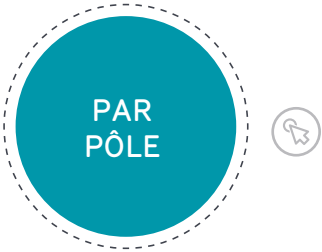
PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Mesures préventives en matière d'accidents de la route - accidentologie	8	56
	Chauffeurs - Conduite préventive théorique interactive	1	
	Chauffeurs - Législation routière (mise à niveau)	8	
	Chauffeurs - Module obligatoire - Conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité	10	
	Chauffeurs - Module obligatoire - Législation et utilisation du tachygraphe	8	
	Chauffeurs - Premiers secours	7	
	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	14	
Gouvernance et Organisation	Agents entrants - Niveaux ABC	661	1135
	➤ Avec option Marchés publics	24	
	Agents entrants - Niveaux DE	124	
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	12	
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	15	
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	12	
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	143	
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés de faible montant	53	
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques dans le cadre de la digitalisation des services publics	15	
	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 1 - Les bases	43	
	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 2 - L'accord-cadre et la procédure restreinte	57	
Gestion des équipes	Code 4	76	256
	Développer son leadership - Coordonner son équipe et gérer les conflits	20	
	Développer son leadership - La gestion de projet	28	
	Devenir chef de ses collègues	47	
	Gérer une équipe d'ouvriers	29	
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	56	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	28	2779
	Accueillir avec professionnalisme	44	
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	26	
	Archivage efficace	14	
	Comptes rendus de réunions	6	
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	125	
	Donner plus d’impact à ses e-mails professionnels	17	
	Excel - Base de données et tableaux croisés dynamiques	136	
	Excel - Fonctions de base	358	
	Excel - Formules avancées	88	
	Excel - Gestion des données	144	
	Excel - Graphiques	55	
	Excel - Macros et VBA	41	
	Formation préparant aux tests de français du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	27	
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	583	
	Initiation à l’environnement Windows	14	
	Onenote : l’outil de prise de notes numériques	31	
	Optimaliser Outlook : gestion des e-mails, des agendas, des contacts	200	
	Powerpoint - Fonctions avancées	49	
	Powerpoint - Fonctions de base	48	
	Prise de notes	8	
	Rapports et délibérations	38	
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	17	
	Rédiger pour être lu et compris	42	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
	Révision de grammaire, orthographe, ponctuation	52	
	Se réunir, partager et collaborer efficacement avec Microsoft Teams	193	
	Tables de conversation orientées métiers	63	
	Word - Fonctions de base	113	
	Word - Mise en page et modèles	79	
	Word - Publipostage	77	
	Word - Styles, longs documents et tables des matières	31	
	Word - Tableaux	32	
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	12	982
	Assertivité et dialogue efficace	128	
	Communication interpersonnelle	94	
	Communication non verbale	27	
	Communication non violente	139	
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	30	
	Développer la confiance en soi	13	
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	155	
	Gestion des conflits	53	
	Gestion du stress et techniques de relaxation	82	
	Gestion du temps et des priorités	184	
	Prendre la parole en public : techniques et ancrage	53	
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	12	
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	12	35
	Non-recours aux droits	23	
		TOTAL	6 875

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	9	208	519	1113
	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)	3	9		
	Gardien de la paix - Formation de base	12	53		
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	4	11		
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	10	49		
	Gestion de l'agressivité - Recyclage (à destination des agents de terrain)	7	30		
	La lutte contre les mariages forcés	13	1		
	La rédaction de constats sur la base de l'ordonnance bruxelloise « déchets » et les techniques d'audition	1	12		
	Le travail du sexe - Postures professionnelles dans le cadre de l'accompagnement des travailleurs-euses du sexe à destination des assistants sociaux des CPAS	5	1		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	197	222		
	Prévention du harcèlement et du sexisme dans l'espace public et les transports en commun	6	24		
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	10	11		
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	17	44		
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	7	8		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	11	67		
	SAC - Médiateur - Formation initiale	2	2		
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	1	19		
	Secourisme enfants	4	10		
	Secourisme industriel	68	105		
	Secourisme industriel - Recyclage	101	174		
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	6	11		
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	5	23		
	Traite des êtres humains : détection et réorientation des victimes	11	3		
	Webinaire « Loi Caméras »	9	16		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Mesures préventives en matière d'accidents de la route - accidentologie	1	7	6	50
	Chauffeurs - Conduite préventive théorique interactive	0	1		
	Chauffeurs - Législation routière (mise à niveau)	1	7		
	Chauffeurs - Module obligatoire - Conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité	1	9		
	Chauffeurs - Module obligatoire - Législation et utilisation du tachygraphe	1	7		
	Chauffeurs - Premiers secours	1	6		
	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	1	13		
Gouvernance et Organisation	Agents entrants - Niveaux ABC	383	278	593	542
	➤ Avec option Marchés publics	18	6		
	Agents entrants - Niveaux DE	40	84		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	7	5		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	8	7		
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	7	5		
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	59	84		
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés de faible montant	28	25		
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques dans le cadre de la digitalisation des services publics	7	8		
	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 1 - Les bases	21	22		
Gestion des équipes	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 2 - L'accord-cadre et la procédure restreinte	33	24	139	117
	Code 4	43	33		
	Développer son leadership - Coordonner son équipe et gérer les conflits	11	9		
	Développer son leadership - La gestion de projet	14	14		
	Devenir chef de ses collègues	27	20		
	Gérer une équipe d'ouvriers	9	20		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	35	21		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	19	9	1685	1094
	Accueillir avec professionnalisme	29	15		
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	12	14		
	Archivage efficace	7	7		
	Comptes rendus de réunions	5	1		
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	62	63		
	Donner plus d’impact à ses e-mails professionnels	12	5		
	Excel - Base de données et tableaux croisés dynamiques	80	56		
	Excel - Fonctions de base	221	137		
	Excel - Formules avancées	48	40		
	Excel - Gestion des données	92	52		
	Excel - Graphiques	38	17		
	Excel - Macros et VBA	17	24		
	Formation préparant aux tests de français du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	12	15		
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	333	250		
	Initiation à l’environnement Windows	5	9		
	Onenote : l’outil de prise de notes numériques	20	11		
	Optimaliser Outlook : gestion des e-mails, des agendas, des contacts	112	88		
	Powerpoint - Fonctions avancées	32	17		
	Powerpoint - Fonctions de base	30	18		
	Prise de notes	8	0		
	Rapports et délibérations	24	14		
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	14	3		
	Rédiger pour être lu et compris	22	20		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
	Révision de grammaire, orthographe, ponctuation	37	15		
	Se réunir, partager et collaborer efficacement avec Microsoft Teams	140	53		
	Tables de conversation orientées métiers	42	21		
	Word - Fonctions de base	58	55		
	Word - Mise en page et modèles	57	22		
	Word - Publipostage	55	22		
	Word - Styles, longs documents et tables des matières	20	11		
	Word - Tableaux	22	10		
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	9	3	654	328
	Assertivité et dialogue efficace	90	38		
	Communication interpersonnelle	58	36		
	Communication non verbale	17	10		
	Communication non violente	100	39		
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	26	4		
	Développer la confiance en soi	9	4		
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	98	57		
	Gestion des conflits	37	16		
	Gestion du stress et techniques de relaxation	51	31		
	Gestion du temps et des priorités	116	68		
	Prendre la parole en public : techniques et ancrage	33	20		
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	10	2		
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	9	3	26	9
	Non-recours aux droits	17	6		
		TOTAL		3 622	3 253

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	217	0	1571	61
	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)	12	0		
	Gardien de la paix - Formation de base	65	0		
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	15	0		
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	59	0		
	Gestion de l'agressivité - Recyclage (à destination des agents de terrain)	37	0		
	La lutte contre les mariages forcés	14	0		
	La rédaction de constats sur la base de l'ordonnance bruxelloise « déchets » et les techniques d'audition	13	0		
	Le travail du sexe - Postures professionnelles dans le cadre de l'accompagnement des travailleurs-euses du sexe à destination des assistants sociaux des CPAS	6	0		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	419	0		
	Prévention du harcèlement et du sexisme dans l'espace public et les transports en commun	30	0		
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	21	0		
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	57	4		
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	15	0		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	78	0		
	SAC - Médiateur - Formation initiale	4	0		
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	20	0		
	Secourisme enfants	14	0		
	Secourisme industriel	139	34		
	Secourisme industriel - Recyclage	252	23		
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	17	0		
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	28	0		
	Traite des êtres humains : détection et réorientation des victimes	14	0		
	Webinaire « Loi Caméras »	25	0		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Mesures préventives en matière d'accidents de la route - accidentologie	8	0	56	0
	Chauffeurs - Conduite préventive théorique interactive	1	0		
	Chauffeurs - Législation routière (mise à niveau)	8	0		
	Chauffeurs - Module obligatoire - Conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité	10	0		
	Chauffeurs - Module obligatoire - Législation et utilisation du tachygraphe	8	0		
	Chauffeurs - Premiers secours	7	0		
	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	14	0		
Gouvernance et Organisation	Agents entrants - Niveaux ABC	613	48	1034	101
	➤ Avec option Marchés publics	24	0		
	Agents entrants - Niveaux DE	101	23		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	12	0		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	15	0		
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	12	0		
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	122	21		
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés de faible montant	53	0		
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques dans le cadre de la digitalisation des services publics	15	0		
	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 1 - Les bases	38	5		
Gestion des équipes	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 2 - L'accord-cadre et la procédure restreinte	53	4	236	20
	Code 4	68	8		
	Développer son leadership - Coordonner son équipe et gérer les conflits	20	0		
	Développer son leadership - La gestion de projet	16	12		
	Devenir chef de ses collègues	47	0		
	Gérer une équipe d'ouvriers	29	0		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	56	0		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	28	0	2558	221
	Accueillir avec professionnalisme	44	0		
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	26	0		
	Archivage efficace	14	0		
	Comptes rendus de réunions	6	0		
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	104	21		
	Donner plus d'impact à ses e-mails professionnels	17	0		
	Excel - Base de données et tableaux croisés dynamiques	121	15		
	Excel - Fonctions de base	322	36		
	Excel - Formules avancées	71	17		
	Excel - Gestion des données	125	19		
	Excel - Graphiques	53	2		
	Excel - Macros et VBA	41	0		
	Formation préparant aux tests de français du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	0	27		
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	583	0		
	Initiation à l'environnement Windows	14	0		
	Onenote : l'outil de prise de notes numériques	31	0		
	Optimaliser Outlook : gestion des e-mails, des agendas, des contacts	183	17		
	Powerpoint - Fonctions avancées	45	4		
	Powerpoint - Fonctions de base	48	0		
	Prise de notes	8	0		
	Rapports et délibérations	38	0		
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	17	0		
	Rédiger pour être lu et compris	41	1		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
	Révision de grammaire, orthographe, ponctuation	52	0		
	Se réunir, partager et collaborer efficacement avec Microsoft Teams	153	40		
	Tables de conversation orientées métiers	63	0		
	Word - Fonctions de base	106	7		
	Word - Mise en page et modèles	71	8		
	Word - Publipostage	71	6		
	Word - Styles, longs documents et tables des matières	30	1		
	Word - Tableaux	32	0		
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	12	0	926	56
	Assertivité et dialogue efficace	128	0		
	Communication interpersonnelle	83	11		
	Communication non verbale	27	0		
	Communication non violente	139	0		
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	30	0		
	Développer la confiance en soi	13	0		
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	149	6		
	Gestion des conflits	53	0		
	Gestion du stress et techniques de relaxation	70	12		
	Gestion du temps et des priorités	157	27		
	Prendre la parole en public : techniques et ancrage	53	0		
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	12	0		
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	12	0	35	0
	Non-recours aux droits	23	0		
		TOTAL		6 416	459

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		DISTANCIEL	PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	0	217	0	1632
	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)	0	12		
	Gardien de la paix - Formation de base	0	65		
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	0	15		
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	0	59		
	Gestion de l'agressivité - Recyclage (à destination des agents de terrain)	0	37		
	La lutte contre les mariages forcés	0	14		
	La rédaction de constats sur la base de l'ordonnance bruxelloise « déchets » et les techniques d'audition	0	13		
	Le travail du sexe - Postures professionnelles dans le cadre de l'accompagnement des travailleurs·euses du sexe à destination des assistants sociaux des CPAS	0	6		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	0	419		
	Prévention du harcèlement et du sexisme dans l'espace public et les transports en commun	0	30		
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	0	21		
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	0	61		
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	0	15		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	0	78		
	SAC - Médiateur - Formation initiale	0	4		
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	0	20		
	Secourisme enfants	0	14		
	Secourisme industriel	0	173		
	Secourisme industriel - Recyclage	0	275		
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	0	17		
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	0	28		
	Traite des êtres humains : détection et réorientation des victimes	0	14		
	Webinaire « Loi Caméras »	0	25		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		DISTANCIEL	PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Mesures préventives en matière d'accidents de la route - accidentologie	0	8	0	56
	Chauffeurs - Conduite préventive théorique interactive	0	1		
	Chauffeurs - Législation routière (mise à niveau)	0	8		
	Chauffeurs - Module obligatoire - Conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité	0	10		
	Chauffeurs - Module obligatoire - Législation et utilisation du tachygraphe	0	8		
	Chauffeurs - Premiers secours	0	7		
	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	0	14		
Gouvernance et Organisation	Agents entrants - Niveaux ABC	0	661	91	1044
	➤ Avec option Marchés publics	0	24		
	Agents entrants - Niveaux DE	0	124		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	0	12		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	0	15		
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	0	12		
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	52	91		
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés de faible montant	39	14		
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques dans le cadre de la digitalisation des services publics	0	15		
	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 1 - Les bases	0	43		
Gestion des équipes	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 2 - L'accord-cadre et la procédure restreinte	0	57	0	256
	Code 4	0	76		
	Développer son leadership - Coordonner son équipe et gérer les conflits	0	20		
	Développer son leadership - La gestion de projet	0	28		
	Devenir chef de ses collègues	0	47		
	Gérer une équipe d'ouvriers	0	29		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	0	56		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		DISTANCIEL	PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	0	28	0	2779
	Accueillir avec professionnalisme	0	44		
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	0	26		
	Archivage efficace	0	14		
	Comptes rendus de réunions	0	6		
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	0	125		
	Donner plus d’impact à ses e-mails professionnels	0	17		
	Excel - Base de données et tableaux croisés dynamiques	0	136		
	Excel - Fonctions de base	0	358		
	Excel - Formules avancées	0	88		
	Excel - Gestion des données	0	144		
	Excel - Graphiques	0	55		
	Excel - Macros et VBA	0	41		
	Formation préparant aux tests de français du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	0	27		
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	0	583		
	Initiation à l’environnement Windows	0	14		
	Onenote : l’outil de prise de notes numériques	0	31		
	Optimaliser Outlook : gestion des e-mails, des agendas, des contacts	0	200		
	Powerpoint - Fonctions avancées	0	49		
	Powerpoint - Fonctions de base	0	48		
	Prise de notes	0	8		
	Rapports et délibérations	0	38		
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	0	17		
	Rédiger pour être lu et compris	0	42		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		DISTANCIEL	PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL
	Révision de grammaire, orthographe, ponctuation	0	52		
	Se réunir, partager et collaborer efficacement avec Microsoft Teams	0	193		
	Tables de conversation orientées métiers	0	63		
	Word - Fonctions de base	0	113		
	Word - Mise en page et modèles	0	79		
	Word - Publipostage	0	77		
	Word - Styles, longs documents et tables des matières	0	31		
	Word - Tableaux	0	32		
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	0	12	0	982
	Assertivité et dialogue efficace	0	128		
	Communication interpersonnelle	0	94		
	Communication non verbale	0	27		
	Communication non violente	0	139		
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	0	30		
	Développer la confiance en soi	0	13		
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	0	155		
	Gestion des conflits	0	53		
	Gestion du stress et techniques de relaxation	0	82		
	Gestion du temps et des priorités	0	184		
	Prendre la parole en public : techniques et ancrage	0	53		
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	0	12		
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	0	12	0	35
	Non-recours aux droits	0	23		
		TOTAL		91	6 784

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS					
		MIXTE	RÉSERVÉE	SUR MESURE	TOTAL MIXTE	TOTAL RÉSERVÉE	TOTAL SUR MESURE
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	12	10	195	670	767	195
	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)	12	0	0			
	Gardien de la paix - Formation de base	65	0	0			
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	15	0	0			
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	35	24	0			
	Gestion de l'agressivité - Recyclage (à destination des agents de terrain)	0	37	0			
	La lutte contre les mariages forcés	0	14	0			
	La rédaction de constats sur la base de l'ordonnance bruxelloise « déchets » et les techniques d'audition	13	0	0			
	Le travail du sexe - Postures professionnelles dans le cadre de l'accompagnement des travailleurs-euses du sexe à destination des assistants sociaux des CPAS	6	0	0			
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	107	312	0			
	Prévention du harcèlement et du sexisme dans l'espace public et les transports en commun	30	0	0			
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	21	0	0			
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	61	0	0			
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	15	0	0			
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	78	0	0			
	SAC - Médiateur - Formation initiale	4	0	0			
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	20	0	0			
	Secourisme enfants	14	0	0			
	Secourisme industriel	30	143	0			
	Secourisme industriel - Recyclage	82	193	0			
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	11	6	0			
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	0	28	0			
	Traite des êtres humains : détection et réorientation des victimes	14	0	0			
	Webinaire « Loi Caméras »	25	0	0			

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS					
		MIXTE	RÉSERVÉE	SUR MESURE	TOTAL MIXTE	TOTAL RÉSERVÉE	TOTAL SUR MESURE
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Mesures préventives en matière d'accidents de la route - accidentologie	8	0	0	42	14	0
	Chauffeurs - Conduite préventive théorique interactive	1	0	0			
	Chauffeurs - Législation routière (mise à niveau)	8	0	0			
	Chauffeurs - Module obligatoire - Conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité	10	0	0			
	Chauffeurs - Module obligatoire - Législation et utilisation du tachygraphe	8	0	0			
	Chauffeurs - Premiers secours	7	0	0			
	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	0	14	0			
Gouvernance et Organisation	Agents entrants - Niveaux ABC	661	0	0	966	48	121
	➤ Avec option Marchés publics	24	0	0			
	Agents entrants - Niveaux DE	124	0	0			
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	12	0	0			
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	15	0	0			
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	12	0	0			
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	13	0	0			
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés de faible montant	14	9	121			
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques dans le cadre de la digitalisation des services publics	15	39	0			
	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 1 - Les bases	43	0	0			
Gestion des équipes	Utiliser la nouvelle plateforme eProcurement - Module 2 - L'accord-cadre et la procédure restreinte	57	0	0	122	44	90
	Code 4	39	37	0			
	Développer son leadership - Coordonner son équipe et gérer les conflits	10	0	10			
	Développer son leadership - La gestion de projet	0	0	28			
	Devenir chef de ses collègues	47	0	0			
	Gérer une équipe d'ouvriers	11	7	11			
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	15	0	41			

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS					
		MIXTE	RÉSERVÉE	SUR MESURE	TOTAL MIXTE	TOTAL RÉSERVÉE	TOTAL SUR MESURE
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	28	0	0	1089	1399	291
	Accueillir avec professionnalisme	15	10	19			
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	16	10	0			
	Archivage efficace	14	0	0			
	Comptes rendus de réunions	6	0	0			
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	0	15	110			
	Donner plus d’impact à ses e-mails professionnels	17	0	0			
	Excel - Base de données et tableaux croisés dynamiques	70	66	0			
	Excel - Fonctions de base	92	266	0			
	Excel - Formules avancées	45	43	0			
	Excel - Gestion des données	20	124	0			
	Excel - Graphiques	14	41	0			
	Excel - Macros et VBA	29	12	0			
	Formation préparant aux tests de français du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	6	21	0			
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	455	128	0			
	Initiation à l’environnement Windows	14	0	0			
	Onenote : l’outil de prise de notes numériques	21	10	0			
	Optimaliser Outlook : gestion des e-mails, des agendas, des contacts	35	165	0			
	Powerpoint - Fonctions avancées	17	32	0			
	Powerpoint - Fonctions de base	18	30	0			
	Prise de notes	8	0	0			
	Rapports et délibérations	10	14	14			
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	17	0	0			
	Rédiger pour être lu et compris	10	0	32			

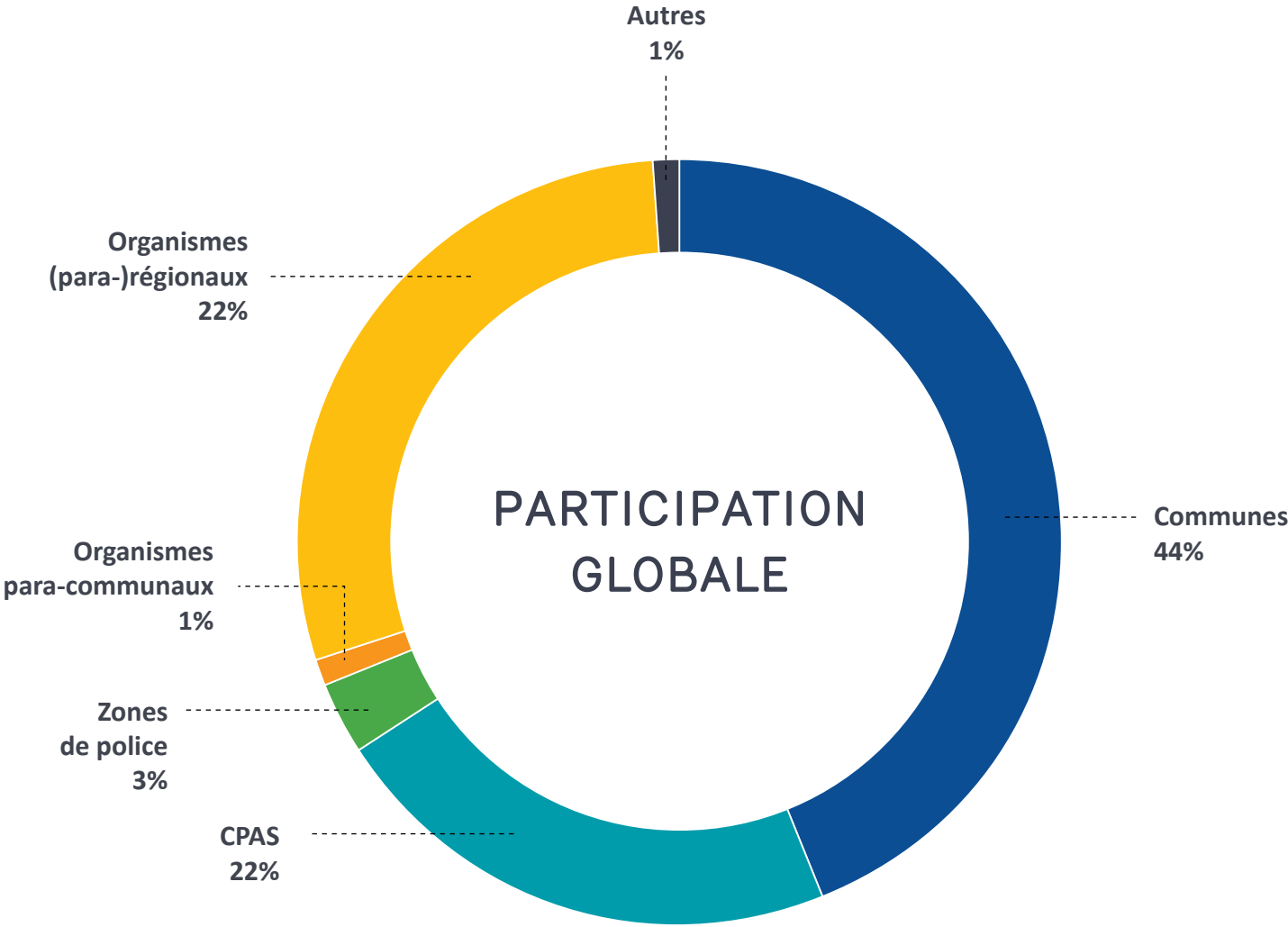
TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS					
		MIXTE	RÉSERVÉE	SUR MESURE	TOTAL MIXTE	TOTAL RÉSERVÉE	TOTAL SUR MESURE
	Révision de grammaire, orthographe, ponctuation	30	22	0			
	Se réunir, partager et collaborer efficacement avec Microsoft Teams	16	61	116			
	Tables de conversation orientées métiers	0	63	0			
	Word - Fonctions de base	43	70	0			
	Word - Mise en page et modèles	0	79	0			
	Word - Publipostage	16	61	0			
	Word - Styles, longs documents et tables des matières	0	31	0			
	Word - Tableaux	7	25	0			
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	12	0	0	292	627	63
	Assertivité et dialogue efficace	31	97	0			
	Communication interpersonnelle	27	53	14			
	Communication non verbale	27	0	0			
	Communication non violente	0	139	0			
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	15	15	0			
	Développer la confiance en soi	0	13	0			
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	40	98	17			
	Gestion des conflits	42	11	0			
	Gestion du stress et techniques de relaxation	16	66	0			
	Gestion du temps et des priorités	32	120	32			
	Prendre la parole en public : techniques et ancrage	38	15	0			
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	12	0	0			
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	12	0	0	35	0	0
	Non-recours aux droits	23	0	0			
		TOTAL			3 216	2 899	760

PARTICIPATION AUX FORMATIONS DISPENSÉES EN 2024

PARTICIPATION GLOBALE →



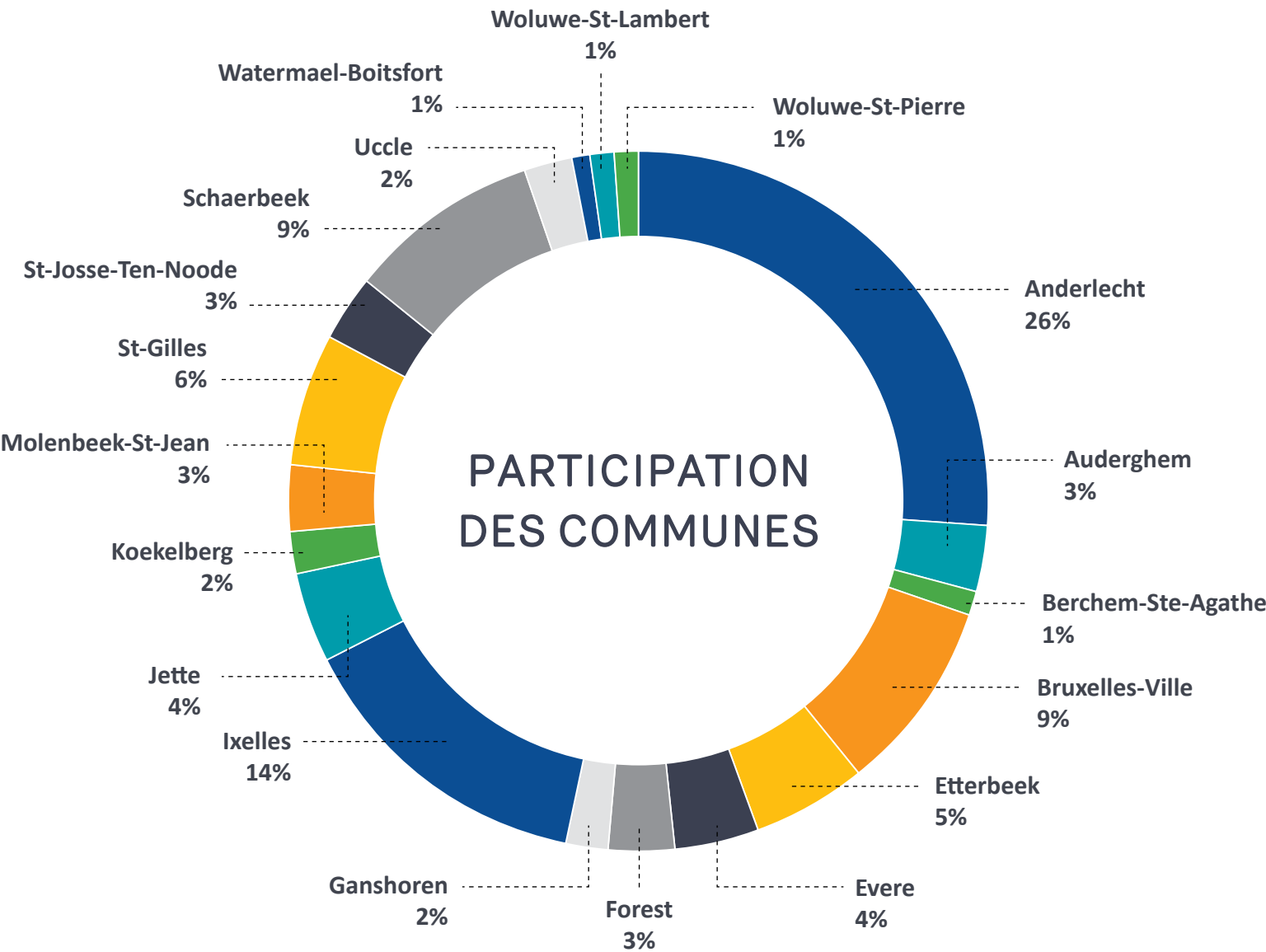
RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Communes	3 030
CPAS	1 528
Zones de police	178
Organismes para-communaux	91
Organismes (para-)régionaux	2 002
Autres	46
Total	6 875



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024

COMMUNES →



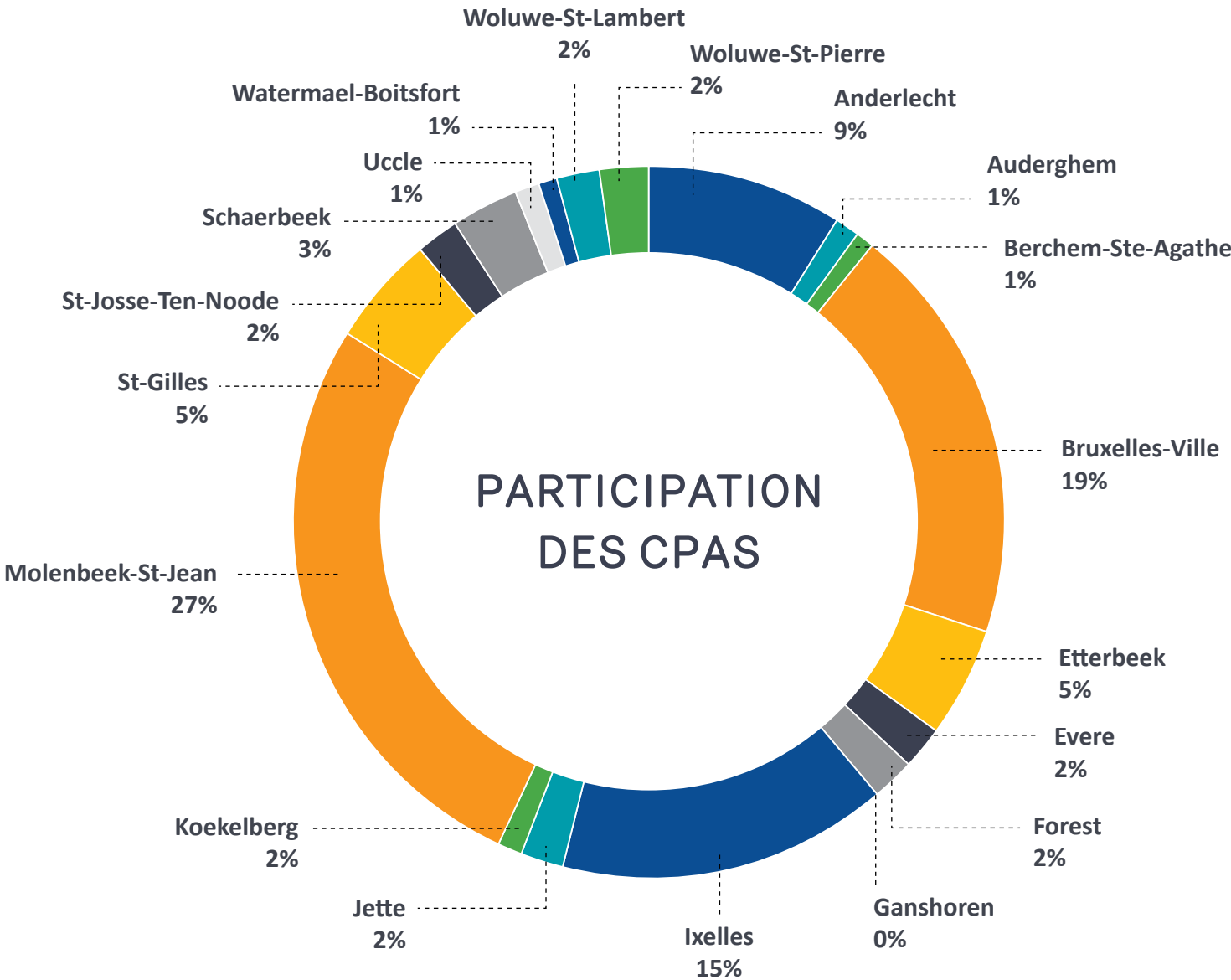
RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Anderlecht	792
Auderghem	76
Berchem-Sainte-Agathe	21
Bruxelles-Ville	287
Etterbeek	150
Evere	132
Forest	102
Ganshoren	51
Ixelles	411
Jette	135
Koekelberg	64
Molenbeek-Saint-Jean	98
Saint-Gilles	168
Saint-Josse-Ten-Noode	88
Schaerbeek	282
Uccle	63
Watermael-Boitsfort	39
Woluwe-Saint-Lambert	40
Woluwe-Saint-Pierre	31
Total	3 030



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024

CPAS



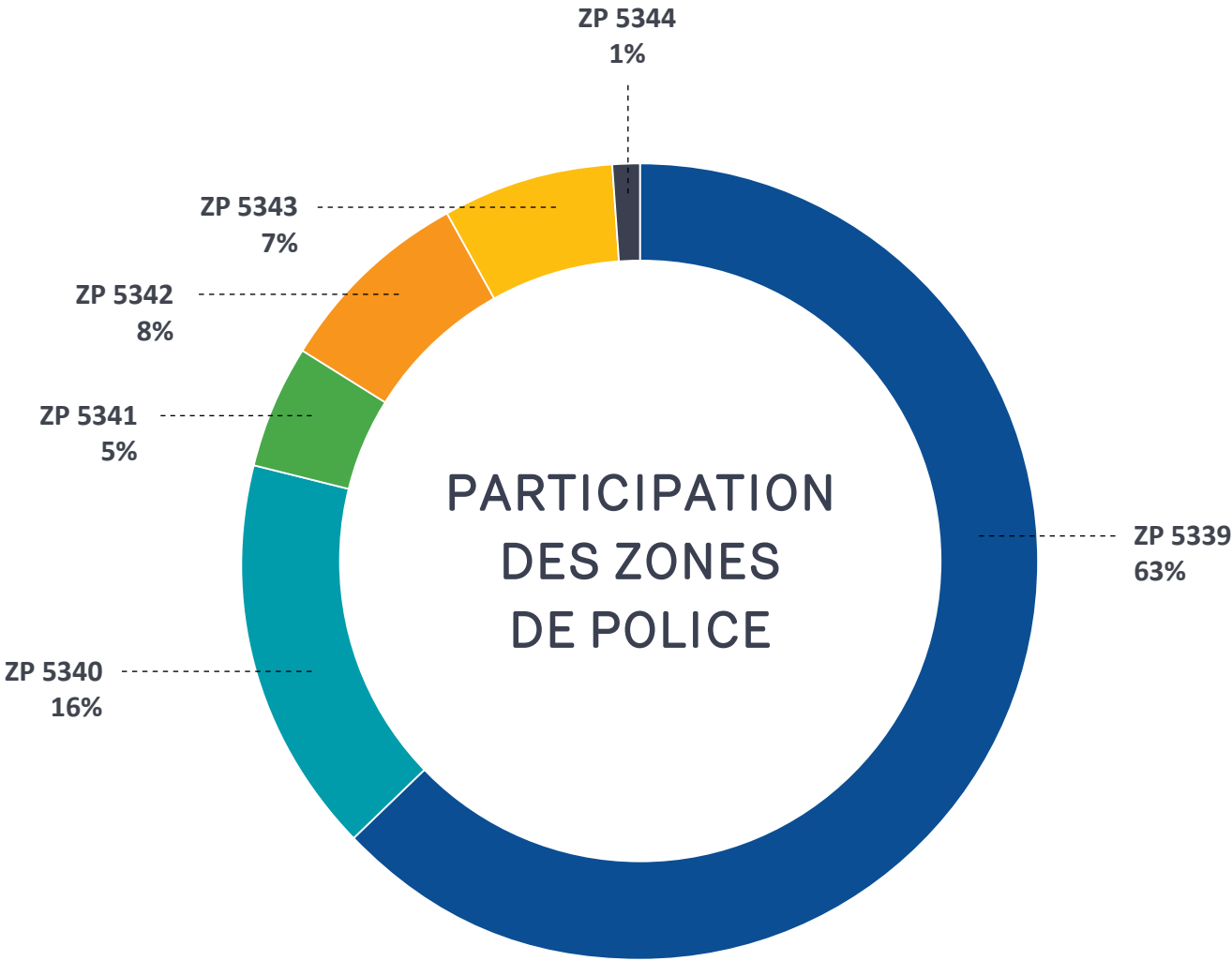
RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Anderlecht	132
Auderghem	12
Berchem-Sainte-Agathe	21
Bruxelles	284
Etterbeek	82
Evere	34
Forest	28
Ganshoren	1
Ixelles	231
Jette	38
Koekelberg	14
Molenbeek-Saint-Jean	412
Saint-Gilles	81
Saint-Josse-Ten-Noode	38
Schaerbeek	42
Uccle	16
Watermael-Boitsfort	8
Woluwe-Saint-Lambert	24
Woluwe-Saint-Pierre	30
Total	1 528



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024

ZONES DE POLICE →



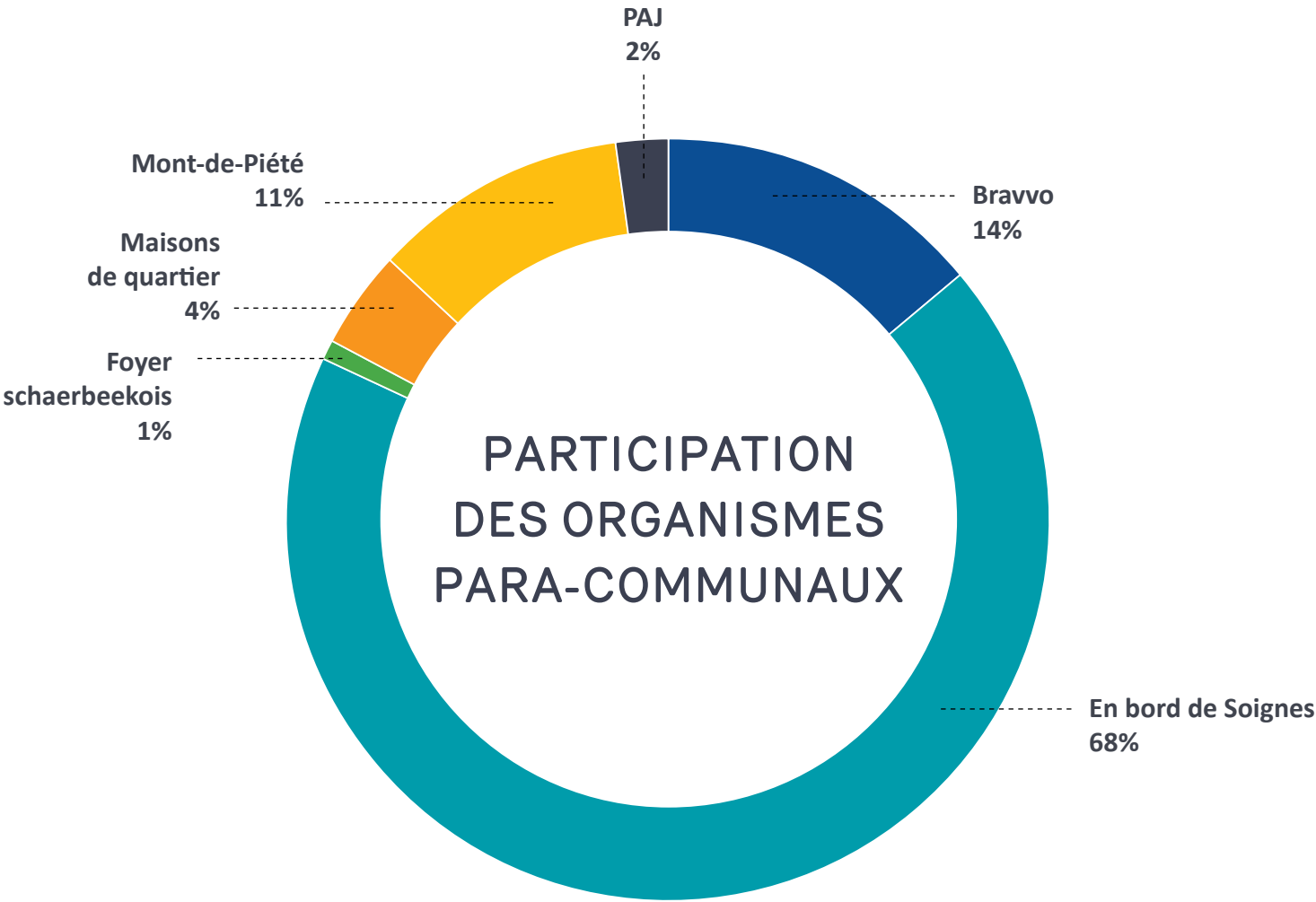
RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

ZP 5339	111
ZP 5340	29
ZP 5341	9
ZP 5342	14
ZP 5343	13
ZP 5344	2
Total	178



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024

ORGANISMES PARA-COMMUNAUX →



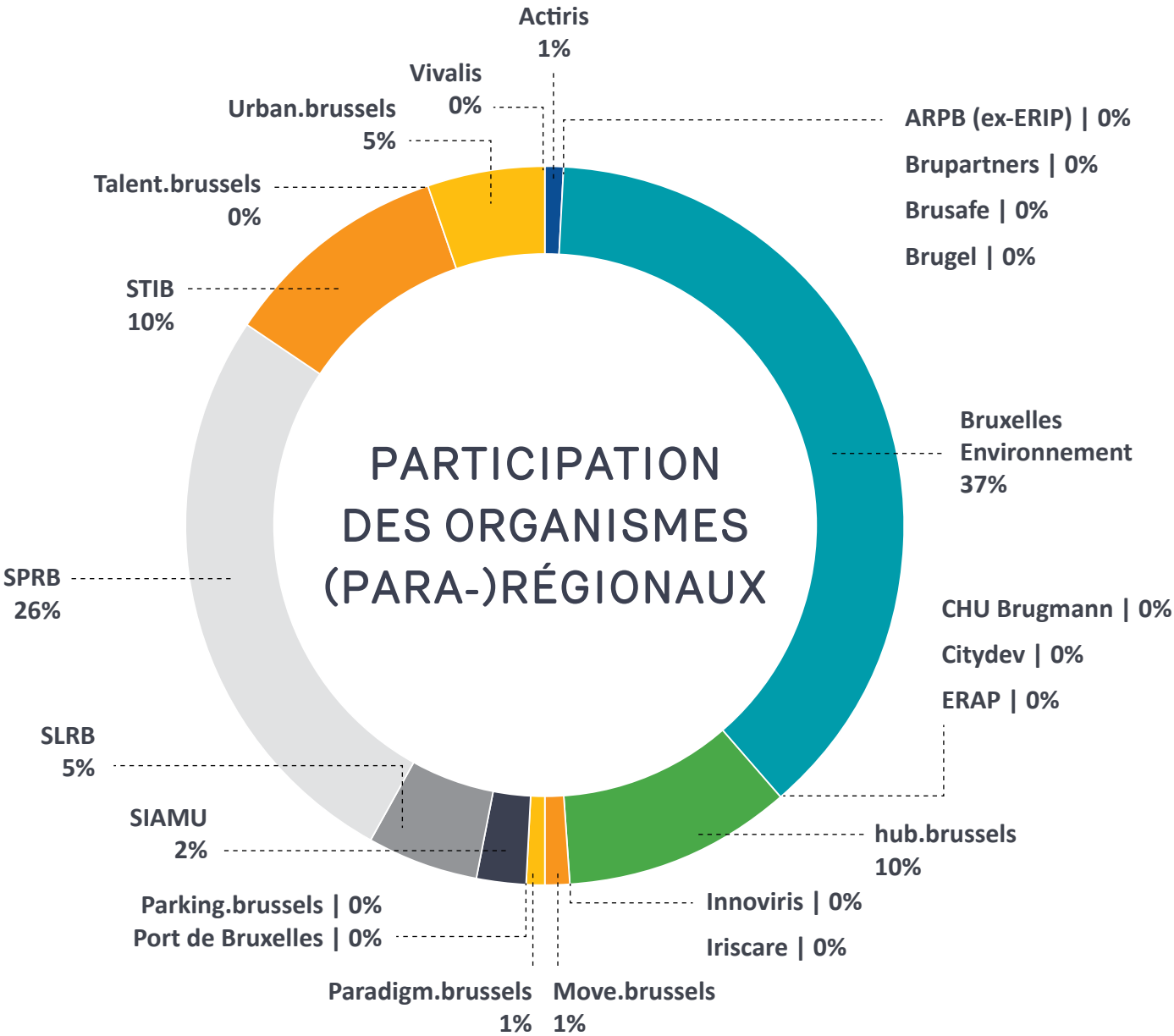
RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Bravvo	13
En bord de Soignes	62
Foyer schaerbeekois	1
Maisons de quartier	3
Mont-de-Piété	10
PAJ	2
Total	91



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024

ORGANISMES (PARA-)RÉGIONAUX →

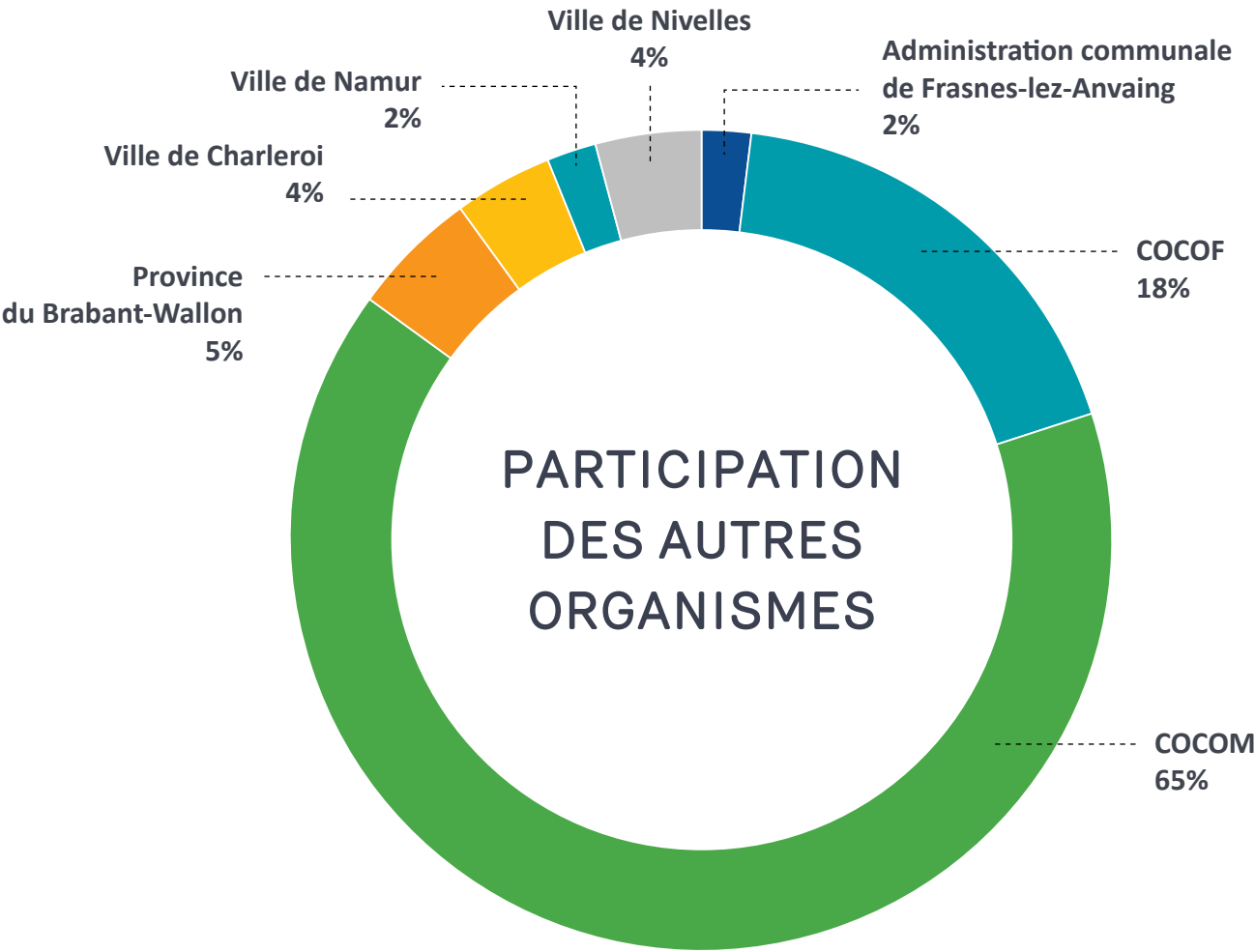


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Actiris	26
ARPB (ex-ERIP)	8
Brugel	1
Brupartners	2
Brusafe	6
Bruxelles Environnement	745
CHU Brugmann	2
Citydev	4
ERAP	1
hub.brussels	197
Innoviris	1
Iriscare	1
Move.brussels	20
Paradigm.brussels	15
Parking.brussels	9
Port de Bruxelles	2
SIAMU	41
SLRB	101
SPRB	514
STIB	197
Talent.brussels	3
Urban.brussels	104
Vivalis	2
Total	2 002



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



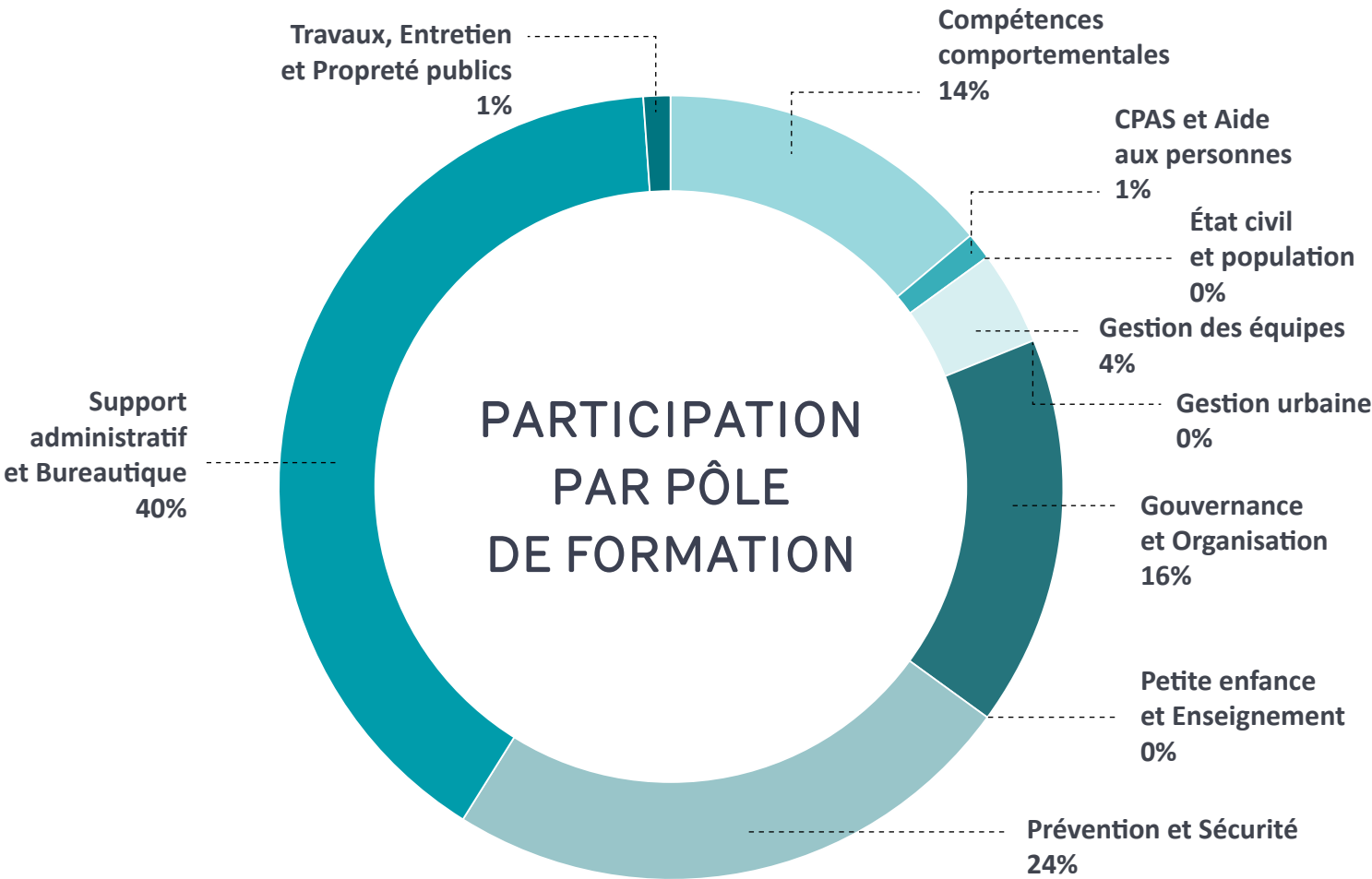
RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Administration communale de Frasnes-lez-Anvaing	1
COCOF	8
COCOM	30
Province du Brabant-Wallon	2
Ville de Charleroi	2
Ville de Namur	1
Ville de Nivelles	2
Total	46



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024

PAR PÔLE DE FORMATION →

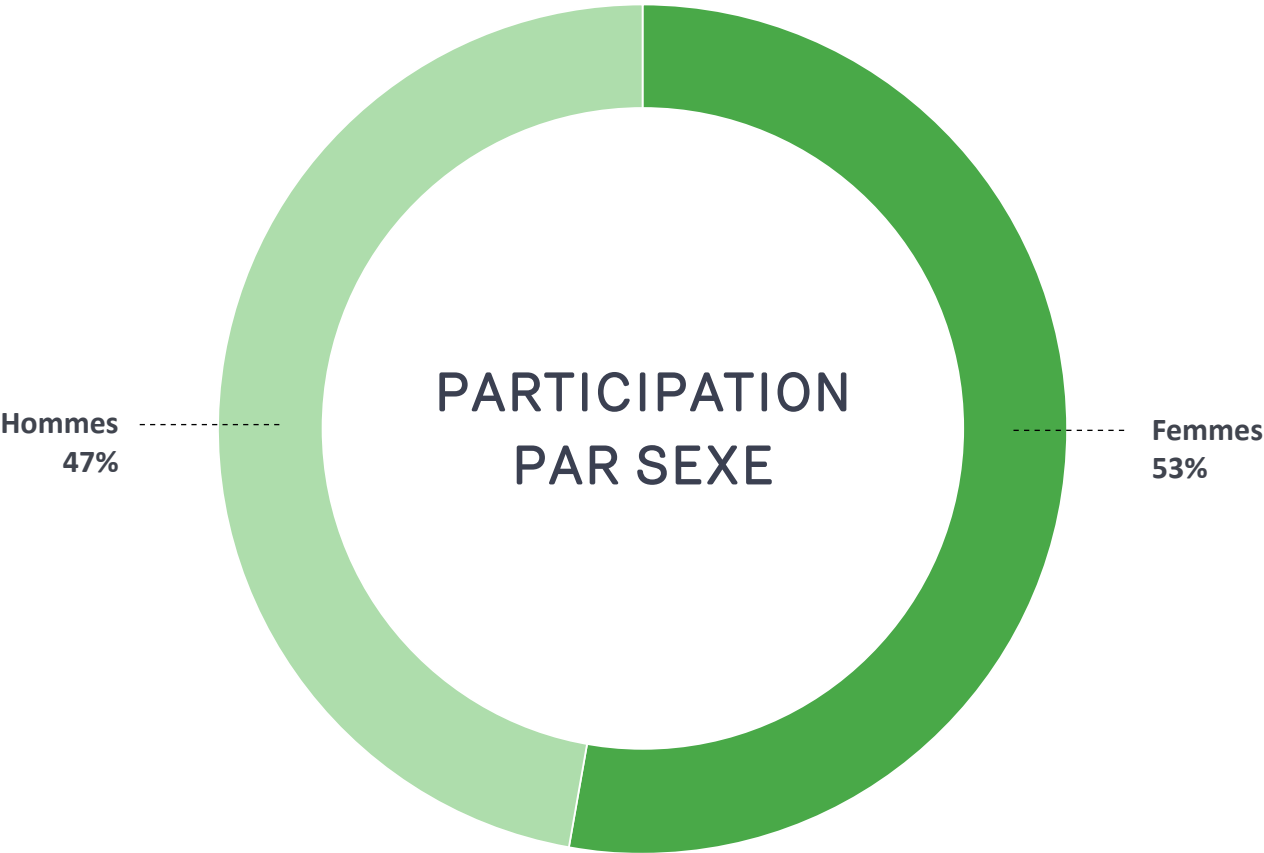


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Compétences comportementales	982
CPAS et Aide aux personnes	35
État civil et Population	0
Gestion des équipes	256
Gestion urbaine	0
Gouvernance et Organisation	1 135
Petite enfance et Enseignement	0
Prévention et Sécurité	1 632
Support administratif et Bureautique	2 779
Travaux, Entretien et Propreté publics	56
Total	6 875



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



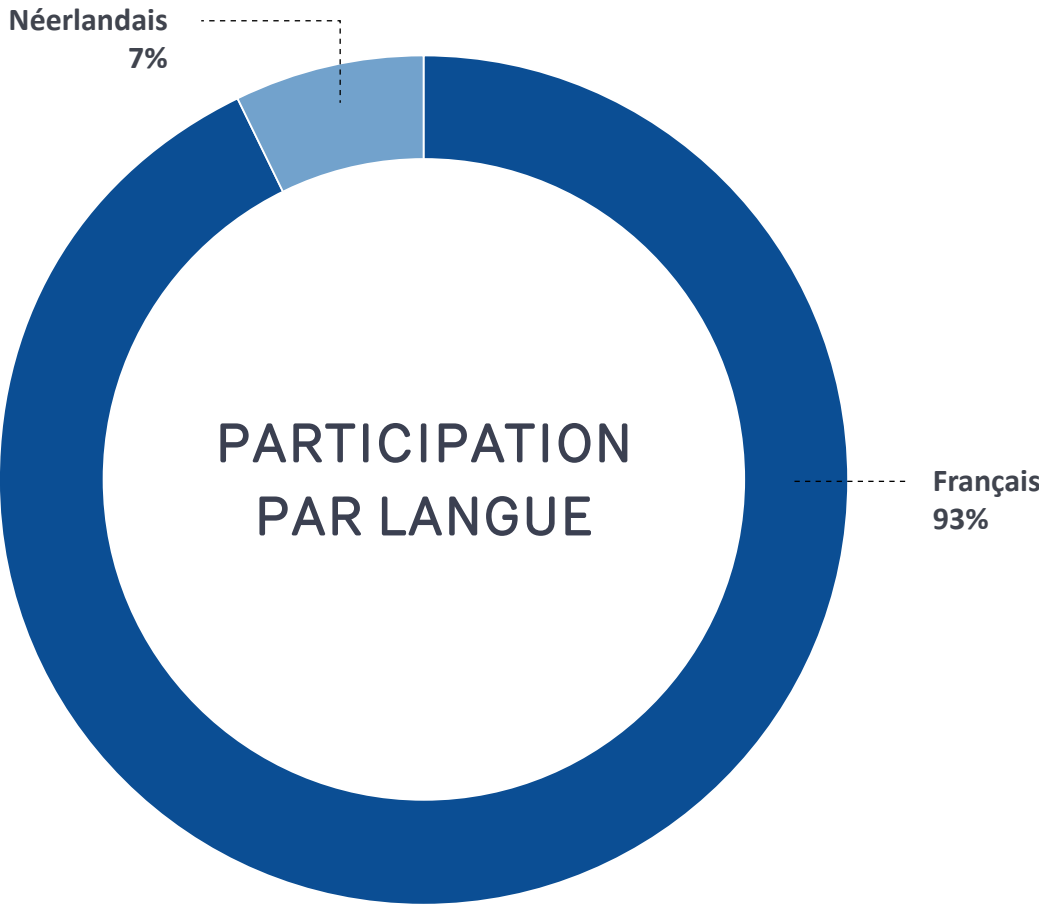
RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Femmes	3 622
Hommes	3 253
Total	6 875

PAR SEXE →



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



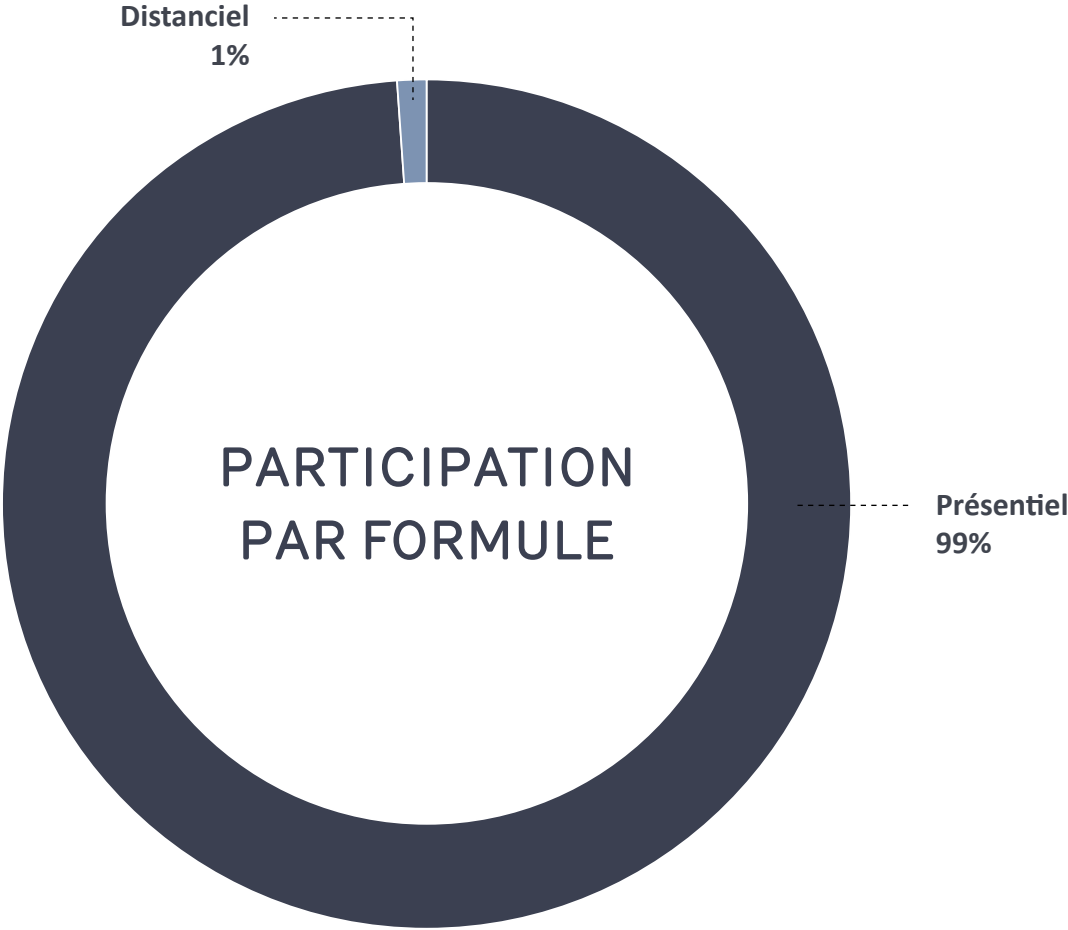
RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Français	6 416
Néerlandais	459
Total	6 875

PAR LANGUE →



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



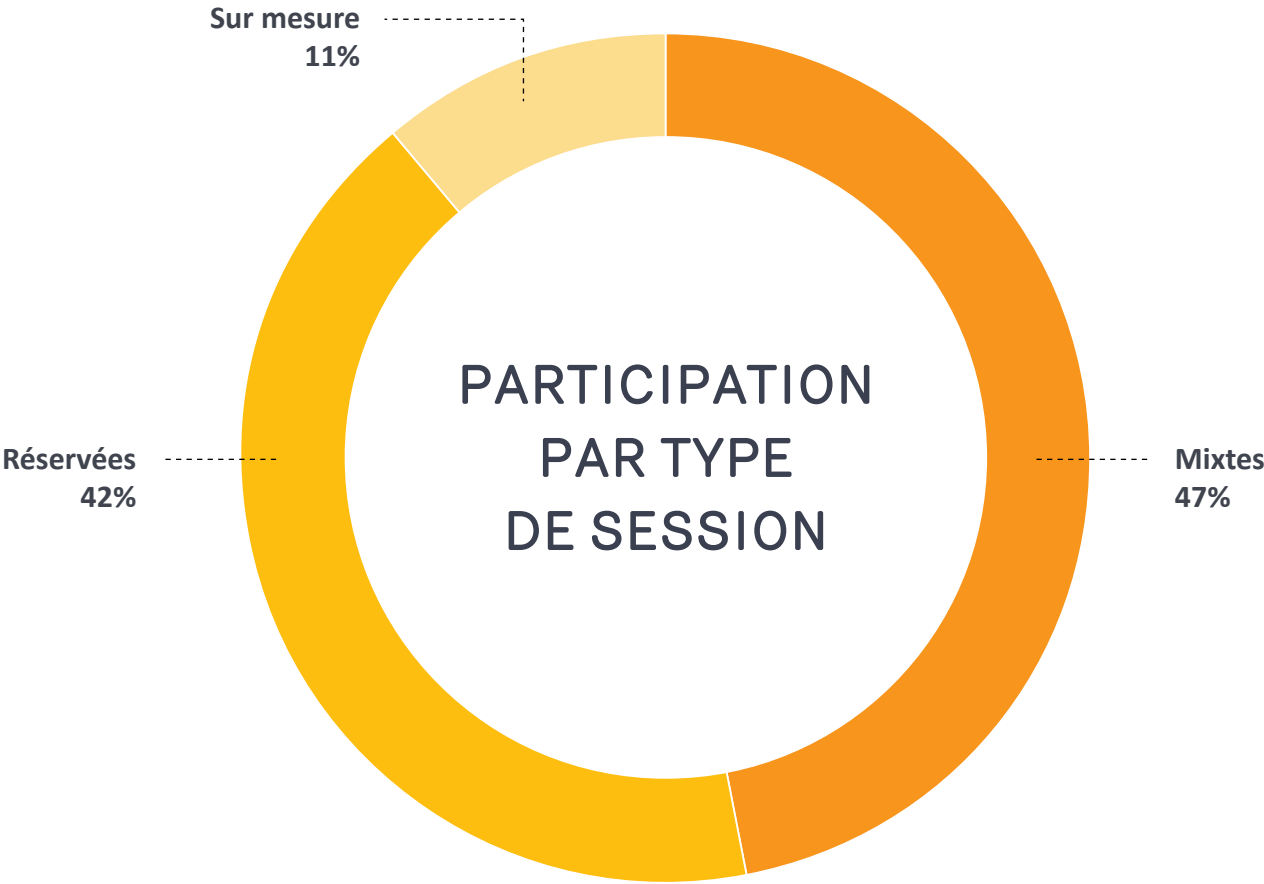
RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Présentiel	6 784
Distanciel	91
Total	6 875

PAR FORMULE →



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2024



RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Sessions mixtes	3 216
Sessions réservées	2 899
Sessions sur mesure	760
Total	6 875

PAR TYPE DE SESSION





6 875

agents
en formation

Record absolu. **Augmentation de 575 agents par rapport à 2023** où l'on dénombrait 6.300 agents en formation.

SESSIONS MIXTES

3 216

participants

47%

des agents en formation

Légère diminution (-6%) par rapport à 2023 où le pourcentage était de 53%. La tendance consistant à privilégier davantage les sessions réservées et sur mesure se confirme.

70%

d'agents en formation issus
des administrations locales

(communes, CPAS, zones de police
et para-communal)

Soit environ 4 771 agents. Stable par rapport à 2023.

SESSIONS RÉSERVÉES

2 899

participants

42%

des agents en formation

Stable par rapport à 2023 où le pourcentage était également de 42%.

SESSIONS SUR MESURE

760

participants

11%

des agents en formation

Légère augmentation (+6%) par rapport à 2023 où ce pourcentage était de 5%. La tendance consistant à privilégier davantage les sessions réservées et sur mesure se confirme.

CHIFFRES-CLÉS DE L'ANNÉE 2024

30%

d'agents en formation issus des administrations
régionales et communautaires

Soit environ 2 038 agents. Stable par rapport à 2023 (31%) et supérieur à 2022 (27%).



80

administrations publiques
/ entités clientes

Légère diminution : -11% par rapport à 2023, où l'on a enregistré plus de 90 structures clientes.

SESSIONS EN PRÉSENTIEL

6 784

participants

99,68%

des agents en formation

En nette diminution (-6,68%) par rapport à 2023 où ce pourcentage était de 8%. Depuis la période post-covid, ce pourcentage ne cesse de diminuer. La part de la classe virtuelle est devenue quasi-inexistante.

CLASSES VIRTUELLES

91

participants

1,32%

des agents en formation



TAUX MOYEN
DE SATISFACTION

85,21%

toutes sessions confondues

Stable par rapport à 2023.

2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

NOUVEAUTÉS 2024



2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

NOUVEAUTÉS 2024



LA COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE À DESTINATION DES ADMINISTRATIONS
LOCALES BRUXELLOISES

En 2024, l’ERAP a ajouté à son catalogue une nouvelle offre de formations relative à la comptabilité budgétaire des administrations publiques locales. Celle-ci s’articule autour de quatre modules.

- **Deux modules de niveau de base**, l’un dédié à la comptabilité des administrations communales, l’autre consacré à la comptabilité des CPAS (de 3 demi-journées dans les deux cas). Ces modules sont dispensés par Bruxelles Pouvoirs Locaux (SPRB), et plus précisément par plusieurs agents experts formés aux techniques pédagogiques issus de la Direction Générale (DG BPL) en charge de l’organisation, du financement, du conseil et du contrôle des pouvoirs locaux bruxellois, notamment dans les matières « finance » et « budget ».
- **Deux modules de niveau approfondi**, l’un dédié à la comptabilité des administrations communales, l’autre consacré à la comptabilité des CPAS (de 6 demi-journées dans les deux cas). Ces modules sont dispensés par des agents experts membres de la Fédération des Receveurs communaux et des Directeurs financiers des CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale (FedRO asbl). Ils sont prioritairement destinés aux agents des services financiers et comptables ainsi qu’aux grades légaux disposant déjà d’une large expertise de la comptabilité.

Valorisant l’expertise présente aux niveaux local et régional, ces programmes sont de haute technicité et répondent aux problématiques concrètes rencontrées dans le domaine par les administrations publiques bruxelloises.

Les premières sessions ont été organisées en 2024. Les efforts se poursuivront en 2025 et les années suivantes.

L’ERAP attend avec impatience l’organisation de plusieurs ateliers thématiques, dont la conception a été confiée à la Fédération des receveurs et receveuses des pouvoirs locaux bruxellois (FedRO). Prévus pour 2025 et 2026, ces ateliers compléteront l’offre de formations dans le domaine.



2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

NOUVEAUTÉS 2024



LE STATUT SYNDICAL : COMPRENDRE
ET APPLIQUER LA LÉGISLATION
DU STATUT SYNDICAL

LE STATUT SYNDICAL: COMPRENDRE ET APPLIQUER
LA LÉGISLATION DU STATUT

En 2024, l’ERAP a œuvré au renouvellement de son offre de formations relative à la législation du statut syndical. Celle-ci se décline désormais en deux modules :

- Le module « **Comprendre la législation du statut syndical** » : d’une durée d’une journée, il vise à introduire la législation du statut syndical ;
- Le second, « **Appliquer la législation du statut syndical** » : d’une durée d’une journée, il est destiné aux agents qui souhaitent s’assurer de la pleine conformité de leurs pratiques RH et de leurs processus de négociation et de concertation avec la loi de 1974 (et les deux arrêtés d’exécution y relatifs). Il propose donc un niveau d’analyse approfondi.

En parallèle, l’ERAP est heureuse d’annoncer l’organisation future d’un « **Atelier de la conciliation sociale dans le secteur public bruxellois** », délivré entre autres par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Elle espère ainsi contribuer au renforcement d’un dialogue serein et constructif avec les partenaires sociaux, lequel constitue l’un des piliers du modèle social européen. Cet atelier prévoit de présenter le travail de conciliation et d’engager différentes réflexions autour de la paix sociale, sur base de témoignages émanant des employeurs et des représentants des travailleurs.

Les deux modules de formation ainsi que l’atelier seront organisés au premier semestre 2025.



2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

NOUVEAUTÉS 2024



SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT CULTUREL DU TERRITOIRE

La Fédération Wallonie-Bruxelles, via le Service Général de l’Action Territoriale (Administration Générale de Culture), l’EPA-Liège, l’EPAP-Namur, le CRF et l’ERAP, propose une formation « Culture-FW-B » dispensée sur quatre journées.

Ce programme est destiné aux agents ainsi qu’aux élus en charge de la Culture dans les institutions publiques locales, provinciales et régionales. Il permet d’appréhender les axes de la politique culturelle menée par la FW-B et d’approfondir des concepts tels que la démocratie culturelle, la population, l’analyse partagée, etc. Les participants ont également l’opportunité de s’approprier les pratiques de représentation du territoire mises en œuvre par les acteurs culturels, et de percevoir les points de convergence des enjeux communaux et provinciaux avec ceux de la FW-B.

La première session s’est tenue au printemps 2024. La prochaine se tiendra à Bruxelles, dans les locaux de l’ERAP, en mars et avril 2025.



SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT
CULTUREL DU TERRITOIRE



2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

NOUVEAUTÉS 2024



ACCUEILLIR UNE PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP

En 2024, l’ERAP a ajouté à son catalogue une formation intitulée « **Accueillir une personne en situation de handicap** ». Celle-ci participe du plan régional d’intégration du handistreaming dans les politiques publiques 2022-2025, qui traduit l’engagement de la Région bruxelloise à respecter la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées.

La formation, d’une durée d’une journée, vise à améliorer l’accueil des usagers en situation de handicap au sein des administrations publiques bruxelloises. Elle cible principalement les agents de première ligne, et s’emploie à :

- **Déconstruire les représentations et a priori** sur les personnes en situation de handicap ;
- **Distinguer les différentes familles de handicap** et cerner les besoins de chacune ;
- **Adopter les comportements adéquats** pour accueillir les usagers en situation de handicap, et ce faisant améliorer la qualité des services publics en les rendant plus accessibles, adaptés et équitables ;
- **Promouvoir l’inclusion et la diversité**, en favorisant l’égalité des chances et la participation de tous.

Au moyen d’une pédagogie fondée sur le mode expérientiel, les participants sont sensibilisés aux enjeux et défis rencontrés par les personnes en situation de handicap, et apprennent à adopter les postures et les actions favorisant l’égalité des chances.



ACCUEILLIR UNE PERSONNE
EN SITUATION DE HANDICAP

**ACCUEILLIR UNE PERSONNE
EN SITUATION DE HANDICAP**



Cette formation a pour objectif de permettre aux agents d'accueil de connaître les différents types de handicaps (visibles et invisibles) et d'en comprendre les enjeux. Ainsi ils et elles pourront adapter leurs postures professionnelles pour faciliter l'accès aux services de l'administration aux personnes en situation de handicap.

📅 3 octobre 2024 | 8h30-16h30
🗣️ En français
📍 Sur le campus de safe.brussels (Brusafe à Haren)
💰 120 € par participant
📧 Inscription par email via la cellule de formation auprès de Djennai PRAILLET (dpraillet@erap-gsob.brussels)



2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

NOUVEAUTÉS 2024



RÉDIGER SANS EXCLURE : TECHNIQUES D'ÉCRITURE INCLUSIVE

Le langage joue un rôle fondamental dans la manière dont nous nous construisons et interagissons. La langue influence notre pensée et la représentation sociale, et inversement. En conséquence, l'utilisation d'un langage non sexiste s'inscrit dans une démarche plus globale visant à promouvoir l'égalité. L'écriture inclusive désigne, globalement, l'ensemble des attentions graphiques, lexicales et syntaxiques permettant d'assurer une égalité des représentations des genres. Son adoption dans les services publics s'inscrit dans une démarche visant à promouvoir l'égalité des genres et l'inclusion sociale. Sa pratique concourt ainsi à une communication publique plus équitable et inclusive, et renforce le rôle des pouvoirs publics en tant que modèle d'inclusion. En alignement avec les directives et législations sur la non-discrimination, l'écriture inclusive manifeste un engagement institutionnel envers des valeurs d'égalité et de respect mutuel entre toutes et tous, citoyennes et citoyens.

En 2024, l'ERAP a enrichi son catalogue d'une formation visant à outiller les acteurs des services publics avec les connaissances et les compétences nécessaires pour intégrer l'écriture inclusive dans leur pratique professionnelle de sorte à participer, au mieux, aux missions d'égalité et d'accessibilité dont ils sont les garants en qualité d'agents publics.

À l'issue de la formation, les participants devront être capables de/d' :

- **Comprendre les enjeux** de la communication inclusive ;
- **Maîtriser les principes de base de l'écriture inclusive**, tout en tenant compte des avantages et des inconvénients des diverses techniques d'écriture inclusive et en respectant les recommandations officielles en la matière ;
- **Adopter un mode d'emploi de ces techniques** pour rédiger des textes qui concilient inclusion de tous et toutes, et lisibilité pour tous et toutes ;
- **Appliquer l'écriture inclusive** dans les documents officiels et la communication publique ;
- **Développer des stratégies** pour intégrer l'écriture inclusive dans leur communication quotidienne, tout prenant en considération les potentiels défis et résistances.

D'une durée de deux demi-journées, cette formation renforce donc une démarche essentielle pour la promotion de l'égalité et de l'inclusion au sein du secteur public bruxellois, en accord avec ses engagements et ses valeurs.



RÉDIGER SANS EXCLURE :
TECHNIQUES D'ÉCRITURE
INCLUSIVE

2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

NOUVEAUTÉS 2024



LA COMMUNICATION NON VIOLENTE

Ces dernières années, un accroissement des situations stressantes au sein des administrations publiques bruxelloises – dû aux différentes crises (sanitaire, économique, etc.) – a modifié les équilibres relationnels avec le public et entre collègues. L’organisation de travail « à flux tendu » a généré un manque de prise de recul, de temps et de juste équilibre dans la communication entre membres du personnel. Ce constat de tension est criant. Si les membres d’une administration poursuivent les mêmes finalités, certains collègues peuvent parfois déraiser en termes de forme alors que le fond du problème à traiter est commun à l’ensemble des interlocuteurs. Il en découle, plus qu’avant, des situations de communication violente.

Afin de fluidifier la communication, d’aller à la rencontre de l’autre, de mieux le comprendre et d’envisager des solutions qui valorisent l’intelligence émotionnelle, l’ERAP propose désormais une formation en communication non violente d’une durée de deux jours. De manière générale, celle-ci permet **d’apprendre à transformer une situation initiale de conflit, de frustration ou d’incompréhension en situation de dialogue et d’échange.**

Plus précisément, elle vise à développer les compétences-clés d’une communication efficace et non violente, telles que :

- La capacité d’observer sans évaluer ;
- La capacité de distinguer les sentiments des pensées ;
- L’identification des besoins et leur distinction des stratégies ;
- La formulation de demandes claires sans exigence ;
- L’amélioration de l’écoute empathique ;
- La transformation de l’auto-jugement en auto-empathie ;
- La capacité à donner et à recevoir des feedbacks constructifs ;
- La pratique du dialogue collaboratif.

En adoptant une approche pédagogique expérientielle, basée sur un cycle « ressentir – observer – penser – faire », le dispositif pédagogique favorise les échanges, la co-construction, les interactions, les mises en situation, la collecte et l’analyse de feedbacks. Cette offre pédagogique participe à l’amélioration du respect de soi et des autres dans un objectif de collaboration durable.

La formation est agréée par Iriscare.



LA COMMUNICATION NON VIOLENTE

2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

NOUVEAUTÉS 2024



PARTENARIAT AVEC EASY.BRUSSELS

Le partenariat pluriannuel amorcé en 2021 avec easy.brussels, l’agence régionale de simplification administrative, s’est poursuivi en 2024 avec l’intégration au catalogue d’une cinquième formation : « **Utiliser la nouvelle plateforme e-Procurement – Module 2 : l’accord-cadre et la procédure restreinte** ».

E-Procurement est la plateforme électronique mise à disposition par le SPF Stratégie et Appui pour la gestion des marchés publics. Celle-ci vise à rendre les marchés publics plus efficaces, transparents et accessibles à tous. Une nouvelle plateforme, revue en profondeur, a été lancée le 4 septembre 2023.

Le module 2 forme les apprenants à l’utilisation concrète de la plateforme dans le cadre précis des procédures de passation suivantes : l’accord-cadre et la procédure restreinte. Elle complète le module 1 qui a fait son apparition au catalogue en 2023 et dont l’objectif est d’introduire les agents à la plateforme, à ses diverses fonctionnalités et à son utilisation concrète. Dans ce cadre, un rappel de la législation en vigueur concernant le recours à la plateforme est également réalisé.

Cinq sessions ont été dispensées en 2024, et ce pour chacun des 2 modules. Ces formations ont été élaborées et animées par des intervenants experts

accrédités par le SPF Stratégie et Appui (BOSA). Résolument ancrées dans la pratique administrative, elles reposent sur une méthode active alliant l’exposé, la démonstration et la mise en pratique à travers des exercices individuels.

À noter également l’organisation d’une session de la formation « **Prévenir et lutter contre les discriminations dans le cadre de la digitalisation des services publics** », inscrite au catalogue depuis 2023.

Grâce aux efforts conjugués d’easy.brussels et de l’ERAP, l’inscription aux différentes formations est rendue gratuite.



PARTENARIAT AVEC EASY.BRUSSELS



2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

RENOUVELLEMENTS POUR 2025

LES LOIS PILIERS DU CPAS: MISE À JOUR DES CONNAISSANCE
DES TRAVAILLEURS SOCIAUX

L'ERAP a également mis à profit l'année 2024 pour procéder au renouvellement de la formation « Les lois piliers du CPAS : mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux ».

Trois journées pour s'approprier :

- La loi du 2 avril 1965 relative à la prise en charge des secours accordés par les centres publics d'action sociale ;
- La loi du 8 juillet 1976 organique des CPAS et incluant les modifications de l'ordonnance du 15 février 2019 ;
- La loi du 26 mai 2002 et la loi du 21 juillet 2016 relatives au droit à l'intégration sociale.

À partir de 2025, les sessions de formation seront proposées, au catalogue de l'ERAP, de deux manières distinctes :

- En tant que module de formation indépendant, accessible à tous les agents des CPAS bruxellois, en sessions mixtes (inter-administrations) ou réservées (intra-administration) ;
- En tant que module de formation inscrit dans un parcours de formation plus vaste, regroupant d'autres modules thématiques, destiné spécifiquement aux assistants sociaux récemment entrés en fonction au sein d'un CPAS bruxellois.

2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

FORMATIONS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

1

LA DIVERSITÉ, LA LUTTE CONTRE
LES DISCRIMINATIONS ET LE MAINSTREAMING
DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES DANS LA FONCTION
PUBLIQUE LOCALE BRUXELLOISE

1

LA DIVERSITÉ, LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET LE MAINSTREAMING
DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES DANS LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE BRUXELLOISE

À la suite de l'adoption du « Code bruxellois de l'égalité, de la non-discrimination et de la promotion de la diversité » en octobre 2024, l'ERAP a décidé d'intégrer aux parcours de formation à destination des agents entrant en service dans la fonction publique locale bruxelloise un module introductif consacré au « **mainstreaming de l'égalité des chances** ».

Ce faisant, l'ERAP répond au souhait formulé par le secteur consistant à inclure un tel module dans ces parcours, en lien avec la mise en œuvre de leurs plans de diversité, notamment.

D'une durée de 4 heures, ce module introductif intègre la totalité des programmes destinés aux agents entrant en service (administrations communales et CPAS). Il est décliné différemment selon le niveau des agents considérés (A, B et C / D et E).

L'objectif poursuivi consiste à soutenir l'administration publique locale dans ses efforts pour être **une institution inclusive, respectueuse de la diversité**

et des principes de non-discrimination. Plus précisément, le module amène les apprenants à décrypter les comportements ou propos discriminatoires directs ou indirects (interdits/red flags), de façon à adopter une posture professionnelle inclusive.

Les premières sessions de formation seront organisées au premier semestre 2025.

2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

FORMATIONS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

2

ONBOARDING À L'ATTENTION DES NOUVEAUX ASSISTANTS SOCIAUX DE CPAS

ONBOARDING À L'ATTENTION DES NOUVEAUX ASSISTANTS SOCIAUX DE CPAS

Compte tenu de la pénurie croissante et du turnover considérable des assistants sociaux au sein des CPAS bruxellois, de leurs missions de plus en plus complexes à l’aune des différentes crises, et de la polyvalence requise pour assumer cette fonction, **un accompagnement à l’entrée en fonction des assistants sociaux au sein des CPAS bruxellois constitue un enjeu sociétal considérable**. Ce projet a été mis sur la table par le Cabinet du Ministre Alain Maron et discuté avec l’ERAP en 2023.

L’ERAP entend proposer, dans son catalogue, courant 2025, une formation destinée aux nouveaux assistants sociaux ayant récemment intégré l’un des 19 CPAS bruxellois.

Réussir l’intégration de ces profils au sein des CPAS est un enjeu qui a été souligné également lors de Lokal.Trends, la série d’ateliers d’analyse prospective réalisée par l’ERAP auprès de 210 acteurs des différents secteurs de la fonction publique bruxelloise. Cette formation veut répondre, à plus forte mesure, aux besoins de certains acteurs du secteur de l’Insertion socio-professionnelle, de l’Action sociale et Santé, des Ressources humaines et de la Cohésion sociale.

Les objectifs poursuivis avec ce parcours d’apprentissage « Assistants sociaux entrant en fonction » seront, globalement de/d’ :

- Identifier les **principaux services et responsabilités** d’un CPAS à Bruxelles ;
- Mémoriser les **lois et règlements-clés** relatifs à l’action sociale en Belgique ;
- Expliquer le **rôle des assistants sociaux** dans le contexte du CPAS ;
- Interpréter les **besoins et les problématiques** des différents groupes de bénéficiaires ;
- Utiliser les **méthodes d’évaluation des besoins** pour créer des plans d’intervention personnalisés ;
- Appliquer les **techniques de communication appropriées** pour interagir efficacement avec les bénéficiaires ;
- Examiner les cas de bénéficiaires pour **identifier les défis et les opportunités**.

Sur le plan méthodologique, l’ERAP cerne l’importance de l’apprentissage par les pairs, de la pertinence d’une création de communauté de pratiques et d’espaces d’intervision. Le dispositif pédagogique adoptera un déploiement cohérent et en adéquation à ces postulats révélés par une enquête quantitative réalisée par un sondage du public cible.

2

2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

FORMATIONS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

3

FORMATION PRÉPARANT AUX TESTS LINGUISTIQUES DE NÉERLANDAIS ET DE FRANÇAIS ORGANISÉS PAR LE SPF BOSA (TRAVAILLERPOUR.BE)

3

FORMATION PRÉPARANT AUX TESTS LINGUISTIQUES DE NÉERLANDAIS ET DE FRANÇAIS ORGANISÉS PAR LE SPF BOSA (TRAVAILLERPOUR.BE)

En 2024, l’ERAP a repensé son offre de formations pour la préparation des agents des administrations publiques bruxelloises aux épreuves linguistiques en langues française et néerlandaise, organisées par le SPF BOSA (travaillerpour.be). Ces nouvelles formations concernent les agents des niveaux linguistiques B1 (élémentaire), B2 (indépendant) et C1 (avancé). Le programme prévoit des modules de 21 heures (7 x 3 heures), mixtes, avec un maximum de 10 participants ainsi que des modules individuels (ou semi-privés) de 5 heures (5 x 1h), sur mesure, préparatoires à un article ou une compétence.

Les premiers modules « nouvelle mouture » seront lancés au dernier quadrimestre 2025.

Parallèlement, l’ERAP renforce son dispositif par des tests d’évaluation des compétences linguistiques. Accessibles aux agents ayant suivi les modules de formation visés ci-dessus, ces tests permettront aux apprenants de mieux appréhender leur chance de réussite aux épreuves organisées par le SPF BOSA (travaillerpour.be). Ces tests seront disponibles dès 2025, au lancement des modules de formation « nouvelle mouture ».

En 2025, l’ERAP prévoit également de mettre sur pied **un programme de formation répondant strictement aux besoins linguistiques des zones de police**, et ce dans le cadre d’une étroite collaboration avec l’Académie Régionale de Police de Bruxelles (ARPB).

2.2.2 FORMATIONS BPL ET COCOM (HORS PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ)

FORMATIONS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

4

BUREAUTIQUE, TESTS D'ÉVALUATION AU STANDARD TOSA, ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'ERAP a également mis à profit l'année 2024 pour renouveler et étoffer son offre de formations en bureautique. Dès le deuxième trimestre 2025, des modules de formation d'une durée variable axés sur l'environnement Windows et la plupart des logiciels de la suite Microsoft Office – Excel, Outlook, PowerBI, PowerPoint, Outlook, OneNote, Planner et Teams (avec OneDrive et Sharepoint) – seront disponibles au catalogue.

Parallèlement, l'ERAP prévoit de mettre à la disposition des agents des tests d'évaluation des compétences bureautiques au standard TOSA, afin soit d'évaluer leurs compétences et niveau en amont des formations, soit de contrôler leurs acquis en aval.

Dans ce cadre, l'ERAP lance également un **nouveau module de formation relatif à l'utilisation de l'intelligence artificielle générative**. D'une durée de deux journées, cette formation vise à faire découvrir les potentiels de l'intelligence artificielle générative dans un cadre professionnel, tout en associant à cette découverte les dimensions juridique et déontologique propres à la fonction publique. L'ERAP espère ainsi pouvoir donner un cadre clair à l'utilisation de l'intelligence artificielle aux acteurs publics locaux.

4

BUREAUTIQUE, TESTS D'ÉVALUATION AU STANDARD TOSA, ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

NOUVEAUTÉS 2024



2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

NOUVEAUTÉS 2024



LE TRAVAIL DU SEXE

De nombreux préjugés planent autour du travail du sexe. Même s’il peut être choisi, il s’accompagne parfois de problématiques connexes telles que l’usage de drogue(s), les assuétudes ou encore la traite des êtres humains. Le phénomène, ni invisible ni exposé, soulève nécessairement des questions de prévention et de sécurité, sociales, légales et politiques.

Piloté par safe.brussels, le plan bruxellois relatif au travail du sexe entend mettre en œuvre un mécanisme de coordination intercommunal et contribuer à l’harmonisation des approches et des pratiques en la matière. L’accompagnement des travailleurs-euses du sexe, envisagé dans ses différentes dimensions, figure également parmi les objectifs du plan.

Partenaire de ce plan, l’ERAP propose, depuis 2024, un dispositif de formations composé de trois modules. Chacun apporte un éclairage du phénomène par le prisme de la fonction concernée.



TRAVAIL DU SEXE

Postures professionnelles dans le cadre de l’accompagnement des travailleurs et travailleuses du sexe.

à destination des assistant-e-s sociaux de CPAS

✓ Contexte et cadre légal

✓ Déconstruction des stéréotypes

✓ Violences et signes d’exploitation

✓ Adoption d’une posture professionnelle respectueuse

✓ Secret professionnel

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

NOUVEAUTÉS 2024



LE TRAVAIL DU SEXE



LE TRAVAIL DU SEXE

- **Module « Le travail du sexe : cadre règlementaire, évolutions à l’œuvre, et impacts sur les politiques de prévention »**, à destination du personnel d’encadrement des acteurs de prévention ;
- **Module « Le travail du sexe : postures professionnelles dans le cadre de l’approche et l’accompagnement des travailleurs-euses du sexe »**, à destination des agents de terrain ;
- **Module « Le travail du sexe : postures professionnelles dans le cadre de l’accompagnement des travailleurs et travailleuses du sexe »**, à destination des assistants sociaux et assistantes sociales des CPAS.

Élaboré dans une perspective intégrée, ce dispositif de formations vise à :

- Favoriser une **approche plus respectueuse, inclusive et efficace** des travailleurs-euses du sexe dans le chef des acteurs publics concernés ;
- Contribuer à une **meilleure prise en compte des droits, des besoins et du bien-être** des travailleurs-euses du sexe, tout en favorisant une approche globale de la lutte contre l’exploitation sexuelle et la protection des droits humains ;
- Favoriser la **collaboration et la coordination** entre les différents acteurs impliqués dans l’accompagnement et la protection des travailleurs-euses du sexe : les services sociaux, les associations de travailleurs-euses du sexe, les forces de l’ordre et les autorités locales ;
- Créer des **synergies** et renforcer les **réseaux d’appui** pour une intervention holistique plus efficace.

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

NOUVEAUTÉS 2024



TRAITE DES ÊTRES HUMAINS : LE TRAVAIL
DU SEXE, LA DÉTECTION DE L'EXPLOITATION
SEXUELLE ET L'APPROCHE DES VICTIMES

TRAITE DES ÊTRES HUMAINS: LE TRAVAIL DU SEXE, LA DÉTECTION
DE L'EXPLOITATION SEXUELLE ET L'APPROCHE DES VICTIMES

Le travail du sexe est difficilement dissociable d'une attention relative à la traite des êtres humains en général, et à l'exploitation sexuelle en particulier. Cette dernière doit faire l'objet de toutes les attentions de la part des acteurs de terrain, de surcroît quand il s'agit de mineurs.

Afin de soutenir les acteurs de terrain, l'ERAP a ajouté à son catalogue un module de formation relatif à l'exploitation sexuelle, en ce compris celle des mineurs. Celui-ci complète le module de base inscrit au catalogue depuis plusieurs années, et intitulé : « Traite des êtres humains : détection et réorientation des victimes ».

Ce module thématique est animé en binôme par des formateurs issus de Pag-Asa, service spécialisé pour les victimes de traite des êtres humains et Espace P, asbl qui accueille, vient en aide et soutient les travailleurs-euses du sexe. Il poursuit les objectifs suivants :

- **Découvrir le cadre légal** qui régit le travail du sexe et la traite des êtres humains ;
- **Distinguer les différentes formes de prostitution** (bar, vitrine, privé...) et les différents profils de travailleurs-euses du sexe ;
- **Repérer les situations d'exploitation sexuelle ;**
- **Identifier les différents profils de victimes** d'exploitation sexuelle, en particulier les mineurs d'âge et orienter vers les structures compétentes.

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

NOUVEAUTÉS 2024



PROGRAMME DE RECYCLAGES
À DESTINATION DES GARDIENS
DE LA PAIX

PROGRAMME DE RECYCLAGES À DESTINATION
DES GARDIENS DE LA PAIX

En 2023, l’ERAP offrait déjà la possibilité aux gardiens de la paix de parfaire leurs pratiques professionnelles au moyen de deux modules de recyclage :

- « Les techniques de communication et de gestion des conflits » ;
- « Les missions, droits et devoirs du gardien de la paix ».

En 2024, l’ERAP enrichit son offre en proposant un module relatif aux techniques d’observation et à la rédaction de rapports, qui vise à entretenir, rappeler et ancrer les acquis du module de la formation initiale :

- Une révision du cadre déterminant la rédaction de rapport ;
- Les techniques d’observation pour aiguïser et cultiver son sens de l’observation ;
- Un perfectionnement des techniques d’observation sur les objets, les personnes et les situations, au cours des missions de surveillance et de sécurisation de l’espace public ;
- Des exercices de rédaction de rapport.

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

NOUVEAUTÉS 2024



RECYCLAGE SAC : « LA LÉGISLATION RELATIVE AUX SANCTIONS ADMINISTRATIVES COMMUNALES »

En date du 29 décembre 2023, la législation encadrant les formations relatives aux sanctions administratives communales (SAC) a été modifiée. Parallèlement, l'ERAP a renouvelé son offre relative à la formation initiale des agents constatateurs, sanctionnateurs et médiateurs. Dans ce cadre, un module de recyclage à destination des agents constatateurs a fait son apparition au catalogue.

Ce module facultatif s'adresse aux agents constatateurs ayant déjà suivi la formation initiale pour exercer la fonction. L'objectif est triple :

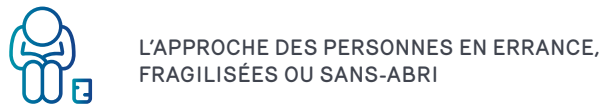
- Un **rafraichissement des connaissances** ;
- Une **actualisation des connaissances de la législation** pour répondre aux modifications entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2024 ;
- Un **échange de bonnes pratiques** entre praticiens.



RECYCLAGE SAC : « LA LÉGISLATION RELATIVE AUX SANCTIONS ADMINISTRATIVES COMMUNALES »

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

COUP DE PROJECTEUR SUR QUELQUES RÉALISATIONS DE 2024



L'APPROCHE DES PERSONNES EN ERRANCE, FRAGILISÉES OU SANS-ABRI

Comme bon nombre de métropoles, **Bruxelles fait face à une pauvreté grandissante**, générant de nouveaux besoins de formations dans le chef des acteurs exerçant leur mission dans l'espace public (rues, parcs, entrées d'immeubles, etc.). La formation « L'approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri » leur offre les premières réponses essentielles en termes de savoirs, savoir-être et savoir-faire (postures) pour aborder ce public.

Disponible au catalogue depuis 2023, cette formation a connu un vif succès en 2024, notamment au travers des 17 sessions réservées par la STIB à l'attention de ses agents multimodaux.

Ces derniers étant quotidiennement confrontés à la problématique des personnes en errance, la STIB a souhaité mobiliser notre formation tout en l'adaptant aux spécificités des situations rencontrées dans les stations de métro, notamment. Au-delà de la compréhension du phénomène de l'errance, la formation vise essentiellement à permettre aux agents multimodaux de partager leurs expériences face à ce public et d'adopter les pratiques professionnelles adéquates pour leurs interactions futures, et ce dans le respect des consignes et protocoles propres à la STIB.



2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

COUP DE PROJECTEUR SUR QUELQUES RÉALISATIONS DE 2024



LES ASSUÉTUDES ET L'APPROCHE
DES USAGERS DE DROGUE(S)

LES ASSUÉTUDES ET L'APPROCHE DES USAGERS DE DROGUE(S)

La Région de Bruxelles-Capitale fait actuellement face à des défis complexes en ce qui concerne l'usage de drogue(s) et les assuétudes, sans oublier la violence qui accompagne ces phénomènes.

Depuis 2019, dans le cadre d'une collaboration avec le partenaire régional Transit ASBL, l'ERAP propose une formation à l'attention des acteurs publics locaux et régionaux susceptibles de rencontrer, dans l'exercice de leurs missions, des personnes consommatrices de drogue(s) ou sujettes à des assuétudes.

Plus précisément, cette formation s'adresse aux publics suivants :

- **Acteurs locaux** : gardiens de la paix, médiateurs de nuit, éducateurs de rue, membres d'un SEMJA, assistants sociaux/infirmiers spécialisés en santé communautaire des CPAS, et policiers des zones de police de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- **Acteurs régionaux** : gardiens de parc de Bruxelles Environnement, membres des services de première ligne des hôpitaux IRIS (accueil, urgences et paramédical), gardiens d'immeubles des SISF ou de la SLRB ;

La formation poursuit les objectifs suivants :

- **Renforcer les connaissances** sur le cadre légal, l'usage de drogues, les stratégies de prévention des assuétudes et de réduction des risques ;
- **Faciliter la mise en contact** avec un public consommateur et adopter la bonne attitude ;
- **Mettre en pratique des conseils** de réduction des risques et des outils de prévention.

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

COUP DE PROJECTEUR SUR QUELQUES RÉALISATIONS DE 2024



LES ASSUÉTUDES ET L'APPROCHE
DES USAGERS DE DROGUE(S)

LES ASSUÉTUDES ET L'APPROCHE DES USAGERS DE DROGUE(S)

Outre ce module de base, l'ERAP propose également des formations réservées et sur mesure auprès des administrations locales et régionales qui en émettent le souhait. Ces sessions, élaborées et dispensées par l'ASBL Transit, se concentrent sur des thématiques plus spécifiques telles que l'utilisation et les risques du protoxyde d'azote ou encore le ramassage, les indices et les traces de consommation.

En 2024, pas moins de 27 sessions réservées ont été organisées dont 4 sur le protoxyde d'azote et 1 sur le ramassage, les indices et les traces de consommation. Six sessions mixtes (inter-administrations) ont été réalisées au cours de la même période.



2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

PROJETS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

1

INSTALLATION ET UTILISATION DE CAMÉRAS
PAR LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES LOCALES
BRUXELLOISES



INSTALLATION ET UTILISATION DE CAMÉRAS PAR LES ADMINISTRATIONS
PUBLIQUES LOCALES BRUXELLOISES

Dans le prolongement du webinaire « Loi Caméras » organisé en 2023 en collaboration avec la DG Sécurité & Prévention du SPF Intérieur, l’ERAP a développé, au cours de l’année 2024, une formation supplémentaire relative à la vidéo-surveillance.

D’une durée de deux journées, cette formation se concentre sur l’installation et l’utilisation des caméras par les administrations publiques locales bruxelloises. Pour en élaborer le programme et animer la formation, l’ERAP tisse une convention de collaboration avec l’Autorité de Protection des Données (APD), et mobilise (notamment) deux délégués à la protection des données, en activité au sein du secteur public bruxellois.

Le module cible les agents en charge de ou concernés par la vidéosurveillance et/ou le traitement des images qui en sont issues. Il les aide à mieux identifier les processus de déploiement des caméras et à se mettre en conformité avec les législations et réglementations y relatives. Il engage les participants à résoudre les conflits qui peuvent survenir en raison de l’entrelacement des différents axes législatifs, y compris le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

La première session de formation se tiendra au premier semestre 2025.

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

PROJETS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

2

LA LUTTE CONTRE LES MARIAGES FORCÉS:
APPROCHES JURIDIQUE, SOCIALE ET INTER-
CULTURELLE

2

LA LUTTE CONTRE LES MARIAGES FORCÉS:
APPROCHES JURIDIQUE, SOCIALE ET INTERCULTURELLE

Les mariages forcés, précoces et arrangés constituent des violations graves des droits humains, affectant principalement les femmes et les jeunes filles. Ces pratiques persistent malgré les efforts considérables pour les éradiquer, posant des défis importants dans les domaines juridique, social, et culturel.

En Belgique, la lutte contre les mariages forcés s’inscrit dans un cadre juridique rigoureux, soutenu par des conventions internationales telles que la Convention d’Istanbul, visant à prévenir et à combattre les violences à l’égard des femmes. Les lois nationales sont renforcées par des politiques et des stratégies pour protéger les victimes et sanctionner les auteurs de tels actes. Cependant, l’application de ces lois et la sensibilisation restent des défis majeurs nécessitant une formation continue des professionnels impliqués.

Les mariages forcés sont souvent le reflet de traditions culturelles et de normes de genre profondément enracinées. Ils sont fréquemment justifiés par des raisons économiques, sociales ou religieuses et surviennent dans divers contextes migratoires où les valeurs culturelles et les lois du pays d’accueil peuvent entrer en conflit. Cette complexité requiert une compréhension (inter)culturelle et une approche sensible au genre pour intervenir efficacement.

Depuis 2020, l’ERAP propose **une formation de base** en une journée intitulée « La lutte contre les mariages forcés ». En 2024, dans le cadre du renouvellement de cette formation, l’ERAP a fait le choix de traiter cette thématique plus en profondeur en proposant une formation de base en deux journées d’une part, et **un recyclage thématique** en une journée d’autre part.

La formation de base et le recyclage ont pour buts d’informer, de sensibiliser et d’outiller les acteurs publics afin de les aider à mieux comprendre cette problématique complexe et à envisager leur action dans ce cadre. Ce faisant, l’objectif est, entre autres, de leur permettre d’identifier les victimes et de les orienter vers la police ou les services d’assistance appropriés.

La formation de base se décline désormais en deux journées. Si les objectifs et les contenus de la première journée demeurent globalement inchangés, la seconde journée consiste quant à elle en une journée pratique axée sur les dimensions culturelles et de genre des mariages forcés.

Le module thématique de recyclage se déroule pour sa part sur une journée et met l’accent sur les approches (inter)culturelle et de genre. Il est prioritairement destiné aux agents ayant suivi la formation de base en une journée précédemment au catalogue et qui n’approfondissait pas ces approches.

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

PROJETS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

2

2

LA LUTTE CONTRE LES MARIAGES FORCÉS:
APPROCHES JURIDIQUE, SOCIALE ET INTER-
CULTURELLE

LA LUTTE CONTRE LES MARIAGES FORCÉS:
APPROCHES JURIDIQUE, SOCIALE ET INTERCULTURELLE



2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

PROJETS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

3 PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT ET DU SEXISME
DANS L'ESPACE PUBLIC ET LES TRANSPORTS
EN COMMUN

3

PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT ET DU SEXISME DANS L'ESPACE PUBLIC
ET LES TRANSPORTS EN COMMUN

Dans un monde en constante évolution, la nécessité de créer des environnements sûrs, respectueux et inclusifs dans les espaces publics et les transports en commun devient de plus en plus cruciale. Les espaces publics et les transports sont des lieux de rencontre. Malheureusement, ils peuvent également être le théâtre de comportements inappropriés, de harcèlements et de discriminations. Le sexisme, en particulier, peut générer un climat hostile, affectant la sécurité et le bien-être des usagers, des citoyens et des agents de terrain.

Consciente de ces enjeux, l'ERAP propose une formation sur le harcèlement et le sexisme depuis de nombreuses années. Lors de son renouvellement, l'ERAP a fait le choix d'élargir la problématique du harcèlement et du sexisme aux transports en commun.

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

PROJETS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

3 PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT ET DU SEXISME DANS L'ESPACE PUBLIC ET LES TRANSPORTS EN COMMUN

PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT ET DU SEXISME DANS L'ESPACE PUBLIC ET LES TRANSPORTS EN COMMUN

La formation s'étale sur deux journées. La première vise à décoder les mécanismes du sexisme ordinaire et, dans le chef des apprenants, à prendre conscience des filtres qu'il est nécessaire d'adopter pour tendre vers une posture professionnelle non-discriminante. Quant à la seconde journée, elle invite les agents à faire le lien entre le cadre légal et les missions inhérentes à leur fonction (selon les profils professionnels présents dans chaque session), à analyser et à adapter leurs pratiques (interventions, attitudes, réactions « à chaud » et gestion des émotions), et à prendre le recul nécessaire à la construction d'une posture professionnelle non-discriminante ainsi qu'à la promotion d'une culture de l'égalité et du respect.



2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

PROJETS EN DÉVELOPPEMENT POUR 2025

4

LA DÉTECTION DES FAUX DOCUMENTS ET LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE À L'IDENTITÉ

La fraude à l'identité est un phénomène criminel récurrent depuis de nombreuses années. L'usurpation d'identité est souvent liée à d'autres phénomènes tels que l'immigration illégale, la traite des êtres humains, la fraude sociale, les escroqueries, ou encore le terrorisme. Dans cette lutte, le rôle des administrations communales est crucial. L'augmentation constante du nombre de nationalités concernées et la multiplication des techniques de fraude requièrent de leur part une meilleure connaissance de la problématique et des types de documents d'identité contrefaits.

Afin d'assurer une meilleure compréhension de cette question par les agents des services Population et Étrangers des administrations, l'ERAP propose depuis de nombreuses années un programme de formation d'une journée assuré par un ensemble de formateurs issus de la chaîne de la sécurité : l'Office Central pour la Répression des Faux (Police Fédérale), la Direction Générale Institutions et Population (SPF Intérieur), la Direction Générale de l'Office des Étrangers (SPF Intérieur) et la Direction Générale Affaires Étrangères (SPF Affaires Étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement).

Ces dernières années, eu égard à la charge de travail supplémentaire liée à l'organisation des élections et à la présidence belge de l'union européenne, les conventions ont été gelées à la demande des structures partenaires. 2025 marquera le retour de cette formation au catalogue de l'ERAP.

4

LA DÉTECTION DES FAUX DOCUMENTS
ET LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE À L'IDENTITÉ

2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

COLLABORATION AVEC BRUSAFE & SAFE.BRUSSELS

INVESTISSEMENT DANS LES STRUCTURES DE BRUSAFE

L'ERAP est l'une des quatre écoles constitutives de Brusafe (École régionale des métiers de la sécurité, de la prévention et du secours), les autres écoles étant l'Académie Régionale de Police de Bruxelles (ARPB, ex-École Régionale et Intercommunale de Police - ERIP), l'Institut de Formation à l'Aide Médicale Urgente (IFAMU) et le Centre de Formation des Pompiers de Bruxelles (CFPB).

Le personnel de l'ERAP s'implique quotidiennement dans la structure faîtière de Brusafe, tant au niveau de son fonctionnement au jour le jour qu'au sein de différents organes et groupes de travail thématiques repris ci-dessous :

- Le Conseil de gestion ;
- Le Conseil académique ;
- Le GT Stratégie Brusafe (précédemment dénommé « GT Directeurs ») ;
- Le GT Pédagogie (depuis octobre 2022, les réunions du GT Pédagogie étaient suspendues, sur décision de l'Administrateur délégué f.f. Ces réunions ont repris à partir d'octobre 2024).



2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

COLLABORATION AVEC BRUSAFE & SAFE.BRUSSELS

INVESTISSEMENT DANS LES PROJETS DE SAFE.BRUSSELS

Journée portes ouvertes : une fenêtre sur les métiers du secteur prévention et sécurité en Région Bruxelles-Capitale

Le samedi 20 avril 2024, Brusafe a ouvert les portes de son campus aux citoyens curieux et désireux d’embrasser une carrière au service de la sécurité et du bien vivre ensemble des Bruxellois.

Le programme était riche et varié : rencontre avec des professionnels du secteur prévention et sécurité, découverte des écoles et des programmes de formations initiales ou continuées, présentation des débouchés, aperçu des infrastructures de Brusafe et des dispositifs d’apprentissage innovants, démonstrations et exercices, etc. L’ambition de cette journée était de susciter des vocations, d’ouvrir les voies de la reconversion professionnelle, d’appréhender la diversité des métiers ou encore d’envisager un avenir au sein de la chaîne de prévention et de sécurité bruxelloise. Une journée intense à laquelle l’équipe de l’ERAP s’est évidemment associée en compagnie d’administrations locales et régionales partenaires.



2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

COLLABORATION AVEC BRUSAFE & SAFE.BRUSSELS

INVESTISSEMENT DANS LES PROJETS DE SAFE.BRUSSELS

Le catalogue de formations du PRF

Avec la contribution des équipes pédagogiques des quatre écoles constitutives de Brusafe, le site internet de la structure faîtière héberge le catalogue des formations du PRF. Cette réalisation est essentielle pour assurer une meilleure visibilité des dispositifs pédagogiques proposés par les écoles.

Outil d'évaluation quantitative des formations du Plan Régional de Formation (PRF)

En 2022, le Département de la Formation Intégrée, en concertation avec les pédagogues des quatre écoles, a mis sur pied un outil d'évaluation quantitative des formations mono-disciplinaires du PRF. Cet outil d'évaluation en ligne (plateforme SharePoint de Brusafe), à compléter par les écoles, permet un reporting quantitatif relatif aux sessions de formation dispensées. En 2024, l'ERAP a poursuivi l'encodage des données concernant les sessions de formations organisées, selon les consignes formulées par Brusafe. Cet exercice de reporting s'avère essentiel, notamment dans le cadre de l'évaluation du PRF 2021-2024.

Travaux préparatoires à l'acquisition d'une plateforme LMS

Tout au long de l'année 2024, l'ERAP a activement participé aux différentes réunions pilotées par Brusafe dans le cadre des travaux préparatoires à l'acquisition d'une plateforme de type LMS-LXP. Cette plateforme, commune aux quatre écoles, entend offrir une solution moderne pour gérer et déployer les formations proposées par les écoles. Ces travaux ont notamment porté sur l'actualisation du cahier des charges précédemment établi par le techno-pédagogue (alors sous marché avec Brusafe), en particulier les impératifs fonctionnels de la plateforme, les fonctionnalités/outils pédagogiques souhaités, le look and feel, etc.



2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

COLLABORATION AVEC BRUSAFE & SAFE.BRUSSELS

PARTICIPATION AUX GROUPES DE TRAVAIL ET PÔLES DE COMPÉTENCES

Soucieuse d'ancrer ses formations dans la pratique de terrain et de nourrir les réflexions menées sur les diverses thématiques du Plan Global de Sécurité et de Prévention (PGSP), et du Plan Régional de Formation (PRF), l'ERAP a pris part aux réunions organisées par les groupes de travail et les pôles de compétences mis en place par Brusafe et safe.brussels, à commencer par :

- Le pôle de compétence « Prostitution » ;
- Le pôle de compétence « Discriminations : racisme » ;
- Le pôle de compétence « Discriminations : LGTBQIA+ » ;
- Le pôle de compétence « Traite des êtres humains » ;
- Le pôle de compétence « Violences intra-familiales ».



2.2.3 FORMATIONS DU PÔLE PRÉVENTION ET SÉCURITÉ

COLLABORATION AVEC BRUSAFE & SAFE.BRUSSELS

UN NOUVEAU PLAN GLOBAL DE SÉCURITÉ ET DE PRÉVENTION (PGSP)
ET UN NOUVEAU PLAN RÉGIONAL DE FORMATION (PRF)

Safe.brussels a mis à profit l'année 2024 pour élaborer le prochain Plan Global de Sécurité et de Prévention. Une fois ce plan validé par le (nouveau) gouvernement bruxellois, safe.brussels disposera d'une année pour élaborer et adopter le prochain Plan Régional de Formation (PRF). Alimenté par les plans sectoriels établis par les quatre écoles constitutives de Brusafe, le PRF balisera les actions de formation à entreprendre dans les années à venir pour soutenir les professionnels de la sécurité et de la prévention dans leurs missions sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale.





FINANCES





3.1 BILAN 2024

ACTIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

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	191 521,77		
Amortissement	-145 979,03		
		45 542,74	
Matériel informatique	436 968,79		
Amortissement	-374 591,92		
		62 376,87	
Matériel bureau	35 128,38		
Amortissement	-31 393,20		
		3 735,18	
Matériel aménagement	128 672,44		
Amortissement	-126 858,00		
		1 814,44	
Autres immobilisations corporelles	7 965,32		
Amortissement	-2 656,64		
		5 308,68	
Aménagement	5 428,22		
Amortissement	-5 428,22		
		0,00	
			118 777,91

RÉALISABLE			
Clients	238 851,57		
Factures à établir	0,00		
Notes de crédit à recevoir	0,00		
Fournisseurs débiteurs	0,00		
	238 851,57		
Provisions ONSS	67 253,83		
	67 253,83		
Subside à recevoir - Fonctionnement Région	846 250,00		
Subside à recevoir - safe.brussels	211 200,00		
Subside à recevoir - Fonctionnement COCOM	50 600,00		
Subside à recevoir - Cours de langues COCOM (subside 2022)	19 129,99		
Subside à recevoir - Formations supplémentaires COCOM	0,00		
Subside WePulse	0,00		
	1 127 179,99		
		1 433 285,39	
			1 433 285,39

DISPONIBLE			
Banque		2 308 797,06	
Mastercard prepaid DVL		3073,52	
Mastercard prepaid PD		55,51	
Caisse		0,00	
Virements internes		0,00	
			2 311 926,09

TRANSITOIRES			
Charges à reporter		6 949,03	
			6 949,03



3.1 BILAN 2024

PASSIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

NON-EXIGIBLE			
Fonds social		163 609,73	
RÉSULTAT			
Bénéfice reporté	990 177,26		
Bénéfice de l'exercice	124 970,22		
Amortissement		1 115 147,48	
			1 278 757,21
PROVISIONS			
PROVISIONS ACTIVITÉS			
Site internet	10 000,00		
Nouvelles compétences	120 000,00		
Nouveaux besoins en formation	40 000,00		
Plateforme e-learning	29 504,00		
Accompagnement PPL	27 783,02		
Plan com/charte graphique	10 500,00		
Renforcement soutien RH	500 000,00		
		737 787,02	
AUTRES PROVISIONS			
Autres risques	107 431,28		
Stratégie digitale	234 699,00		
LMS	150 000,00		
Frais informatiques	50 000,00		
Aménagement	60 000,00		
Énergie	54 827,52		
		656 957,80	
			1 394 744,82

EXIGIBLE			
DETTES À LONG TERME			
Récupération absences injustifiées	221 020,80		
		221 020,80	
DETTES À COURT TERME			
Fournisseurs	476 888,73		
Établissement de crédit - Emprunt en compte à terme fixe	0,00		
Factures à recevoir	45 108,24		
Notes de crédit à établir	0,00		
Clients créditeurs	0,00		
ONSS à payer	0,00		
Rémunération à payer	0,00		
Établissement crédit de caisse	0,00		
		521 996,97	
Précomptes retenus	0,00		
Provision pécules de vacances	194 885,54		
		194 885,54	
DETTES DIVERSES			
Subside à rembourser - COCOM Formations supplémentaires (subside 2024)	65 370,82		
Subside à rembourser - COCOM Formations supplémentaires (subside 2023)	24 165,54		
Subside à rembourser - WePulse	127 485,10		
Subside à rembourser - Langues COCOM (subside 2024)	24 971,66		
Subside à rembourser - Langues COCOM (subside 2023)	17 539,96		
		259 533,08	
			1 197 436,39
TRANSITOIRES			
Produits à reporter		0,00	
Charges à imputer		0,00	
			0,00

TOTAL CHARGES
5 035 487,91

3.2 COMPTE DE RÉSULTAT

CHARGES 2024

ACTIVITÉS			
Formations payantes	781 445,87		
		781 445,87	
Formations rendues gratuites	141 425,17		
		141 425,17	
Soutien à la gouvernance y compris RH	505 617,71		
Location salles de cours extérieures	0,00		
Matériel de cours	8 908,02		
		514 525,73	
SOUS-TOTAL			1 437 396,77
Formations prévention/sécurité - safe.brussels	528 979,17		
		528 979,17	
SOUS-TOTAL			528 979,17
Formations langues COCOM	47 028,34		
		47 028,34	
SOUS-TOTAL			47 028,34
Formation supplémentaires COCOM MR-MRS	24 229,18		
		24 229,18	
SOUS-TOTAL			24 229,18
TOTAL ACTIVITÉS			2 037 633,46

BIENS ET SERVICES DIVERS			
Entretien locaux	90 715,04		
Loyer bâtiment	726 859,20		
Taxe	0,00		
Maintenance	138 269,64		
Provisions consommation	91 745,12		
Bâtiment (travaux - gardiennage - vitres - peintures - signalétique)	57 474,92		
Imprimés - Fournitures de bureau	6 097,92		
Photocopies + location photocopieur	3 625,83		
Frais informatiques	91 449,73		
Documentation	3 832,82		
Assurances	6 443,57		
Déplacements	1 772,62		
Frais postaux	3 337,57		
Frais courrier express	112,77		
Téléphone - Internet	15 001,41		
Système de gestion en ligne - Site internet - Hébergement	2 735,25		
Entretien matériel	825,83		
Petit matériel	5326,70		
Annonces et insertions	3 819,87		
Publications légales	85,10		
Formation du personnel - Séminaires - Incentive	24 075,55		
Distributeurs	1 437,21		
Réunions - Relations publiques	12 182,91		
Promotion - Publications - Planning semestriel	29 317,08		
Supports sous-traités	136 410,23		
		1 452 953,89	
TOTAL BIENS ET SERVICES DIVERS			1 452 953,89

TOTAL CHARGES
5 035 487,91

3.2 COMPTE DE RÉSULTAT

CHARGES

2024

RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES			
Rémunérations	1 367 524,03		
ONSS part patronale	423 771,51		
		1 791 295,54	
Transferts aux activités	-538 289,68		
		-538 289,68	
Provision pécules de vacances	194 885,54		
Reprise provision pécules de vacances	-187 785,91		
		7 099,63	
Abonnement social	9 021,67		
Frais de télétravail	32 269,99		
Chèques-repas	35 032,00		
Chèques-cadeaux	1 760,00		
Assurance du personnel	20 352,43		
Secrétariat social	8 107,95		
Service médical	3 666,56		
ATN	3334,77		
		113 545,37	
Transferts aux activités	-23 886,88		
		-23 886,88	
TOTAL RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES			1 349 763,98
JETONS DE PRÉSENCE			
Jetons de présence CA	8 528,14		
Cotisations INASTI	1 291,02		
		9 819,16	
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE			9 819,16

AMORTISSEMENTS			
Amortissement matériel bureau	1 272,36		
Amortissement mobilier	7 585,99		
Amortissement matériel informatique	46 516,20		
		55 374,55	
TOTAL AMORTISSEMENTS			55 374,55
REPRISE DE PROVISIONS			
		0,00	
TOTAL REPRISE DE PROVISIONS			0,00
CHARGES FINANCIÈRES			
Intérêts de retard	0,00		
Charges de dettes	4 190,67		
Frais de banque	284,09		
Différence de paiement	497,89		
		4 972,65	
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES			4 972,65
SOUS-TOTAL			4 910 517,69
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENT			
Excédent exercice	124 970,22		
		124 970,22	
TOTAL AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENT			124 970,22

TOTAL REVENUS
5 035 487,91

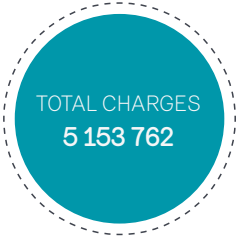
3.2 COMPTE DE RÉSULTAT

REVENUS 2024

ACTIVITÉS			
Droits d'inscription aux formations	774 657,33		
		774 657,33	
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION			774 657,33
Formations gratuites prises en charges par BPL	141 425,17		
Soutien à la gouvernance y compris RH	480 383,96		
Subside de fonctionnement BPL	2 763 190,87		
		3 385 000,00	
Subside prévention/sécurité - safe.brussels	528 000,00		
Subside - safe.brussels N-1	667,62		
		528 667,62	
Subside Talent.brussels (solde 2020)	-287,95		
		-287,95	
TOTAL RÉGION			3 913 379,67
Subside COCOM formations langues	47 028,34		
Subside de fonctionnement COCOM	253 000,00		
Subside COCOM formations supplémentaires	24 229,18		
		324 257,52	
TOTAL COCOM			324 257,52
TOTAL ACTIVITÉS & SUBSIDES			5 012 294,52
AUTRES REVENUS			
ATN	3 334,77		
Exemption versement précompte	3 449,27		
Contribution chèques-repas	4 779,65		
		11 563,69	
TOTAL AUTRES REVENUS			11 563,69

REPRISE DE PROVISIONS			
		0,00	
TOTAL REPRISE DE PROVISIONS			0,00
REVENUS FINANCIERS			
Produits financiers	8 126,48		
Différence de paiement	3 503,22		
		11 629,70	
TOTAL REVENUS FINANCIERS			11 629,70

3.3 BUDGET



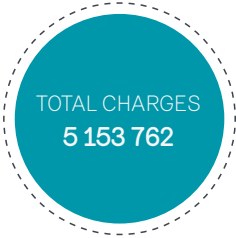
CHARGES

ACTIVITÉS	
Formations payantes	791 681
Ateliers thématiques/Stratcom (masterclass pour les communicants publics)	30 250
Formations rendues gratuites par BPL	200 000
Soutien à la gouvernance y compris RH	357 806
Location salles de cours extérieures	0
Matériel de cours	10 000
SOUS-TOTAL	1 389 737
Formations prévention/sécurité rendues gratuites - safe.brussels	576 000
SOUS-TOTAL	576 000
TOTAL	1 965 737
Formations langues - COCOM	90 000
Formations rendues gratuites - COCOM	40 000
Formations rendues gratuites - Iriscare	8 000
TOTAL ACTIVITÉS	2 103 737

BIENS ET SERVICES DIVERS	
Bâtiment - Loyer	748 533
Bâtiment - Taxes (taxes régionales et communales)	0
Bâtiment - Maintenance	138 270
Bâtiment - Provisions consommation	73 000
Bâtiment - Entretien locaux	168 410
Bâtiment - Travaux, gardiennage, vitres, peintures, signalétique et jardinier	34 004
Fournitures de bureau	7 144
Fournitures - Photocopies et location photocopieur	6 709
Fournitures - Documentation	4 655
Frais - TIC	72 793
Frais - Assurances	5 700
Frais - Déplacements	475
Frais postaux	2 500
Frais - Courrier express	380
Frais - Téléphone et internet	10 584
Frais - Système de gestion en ligne, site internet et hébergement	66 500
Frais - Entretien du matériel	2 850
Frais - Petit matériel	2 719
Frais - Annonces et insertions	1 425
Frais - Publications légales	380
Frais - Formations du personnel et séminaires / Incentive	27 683
Frais - Distributeurs / Accueil public	12 350
Frais - Réunions et relations publiques	14 250
Frais - Promotion et publications	56 050
Frais - Supports sous-traités	102 709
Frais - Licence Teams	0
Frais - Précautions sanitaires Covid-19	0
TOTAL BIENS ET SERVICES	1 560 074

3.3 BUDGET

CHARGES



RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS		
Rémunérations		1 449 869
ONSS part patronale		470 054
	SOUS-TOTAL	1 919 924
Transferts aux activités		-444 282
	TOTAL RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS	1 475 642
Frais - Abonnement social		10 025
Frais - Télétravail		33 424
Frais - Chèques-repas		34 509
Frais - Chèques-cadeaux		1 880
Frais - Assurance du personnel		15 000
Frais - Secrétariat social		7 800
Frais - Service médical		2 500
Frais - Personnel divers		0
	SOUS-TOTAL	105 137
Transferts aux activités		-19 544
	SOUS-TOTAL AUTRES FRAIS	85 594
	TOTAL FRAIS DE PERSONNEL	1 561 236
JETONS DE PRÉSENCE		
Jetons de présence - CA		10 000
Jetons de présence - CS		0
Jetons de présence - Cotisation INASTI		2 000
	TOTAL JETONS DE PRÉSENCE	12 000
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		
Dotation - Matériel de bureau		3 402
Dotation - Mobilier		13 332
Dotation - Matériel informatique		35 362
	TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	52 095

REPRISES PROVISIONS		
Activités		
Reprise provision - Équipement multimédia/Site internet		-10 000
Reprise provision - Nouvelles compétences		-15 000
Reprise provision - Radicalisme		0
Reprise provision - Nouveaux besoins en formation		-15 000
Reprise provision - Plateforme e-learning		-29 504
Reprise provision - Accompagnement PPL/coaching		0
Reprise provision - Plan com/charte graphique		0
Reprise provision - Renforcement RH		0
Activités		
Reprise provision - Autres risques		0
Reprise provision - Autres risques (Covid-19)		0
Reprise provision - Stratégie digitale		-50 000
Reprise provision - Systèmes de gestion + LMS		0
Reprise provision - Frais informatiques		0
Reprise provision - Aménagement		0
Reprise provision - Aménagement et digitalisation salles de cours		-5 000
Reprise provision - Énergie		-18 276
	TOTAL REPRISES PROVISIONS	-142 780
CHARGES FINANCIÈRES		
Frais bancaires		400
Intérêts et différences de paiement		0
Intérêts de straight loan (avance sur subsides)		6 600
Frais de gestion annuels straight loan		400
	TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	7 400
CHARGES EXCEPTIONNELLES		
		0

3.3 BUDGET



REVENUS

ACTIVITÉS	
Droits d'inscription aux formations	650 000
Droits d'inscription coachings + recettes Strat&Gov	62 788
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION	712 788
Formations gratuites prises en charge par BPL	200 000
Soutien à la gouvernance y compris RH	295 018
Fonctionnement	1 749 439
Bâtiment (loyer + charges)	1 162 217
SUBSIDE GÉNÉRAL BPL	3 406 674
Subside des formations prévention et sécurité safe.brussels	576 000
SOUS-TOTAL	576 000
TOTAL RÉGION	3 982 674
Subside des formations langues COCOM	90 000
Subside de fonctionnement COCOM	303 000
Subside COCOM - Formations supplémentaires - CPAS	40 000
Subside Iriscare - MR-MRS	8 000
TOTAL COCOM	441 000
TOTAL ACTIVITÉS RÉGION ET COCOM	4 423 674
TOTAL ACTIVITÉS	5 136 462

AUTRES REVENUS	
Recettes distributeurs	0
Avantages de toute nature	3 700
Précompte professionnel exempté de versement	3 300
Chèque-repas	5 000
Recettes photocopies	300
Retenue alloc. de travail	0
TOTAL AUTRES REVENUS	12 300

PRODUITS FINANCIERS	
Produits financiers	5 000
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	5 000

PRODUITS EXCEPTIONNELS	
	0