

RAPPORT ANNUEL 2021



AVEC LE SOUTIEN DE



Pour des raisons d'ergonomie de lecture, ce rapport n'est pas rédigé en écriture inclusive mais il s'adresse néanmoins tant aux hommes qu'aux femmes, ainsi qu'aux personnes non-binaires.



TABLE DES MATIÈRES

NOS ENGAGEMENTS

INTRODUCTION

1. STRUCTURES DE L'ERAP

- 1.1 Membres des structures
- 1.2 Organigramme de l'ERAP en 2022
- 1.3 Les services et leurs missions

2. RÉALISATIONS DE 2021

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

3. PERSPECTIVES

4. FINANCES

- 4.1 Bilan 2021
- 4.2 Compte de résultat 2021
- 4.3 Budget 2022

NOS ENGAGEMENTS



VISION

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

EXPERTISE

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

COLLABORATION

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

AMBASSADEUR

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

HUMAIN

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



INTRODUCTION

Une nouvelle année s'achève. Une année qui, comme la précédente, nous a contraints à innover, à nous adapter, à simplifier, à repenser nos outils et nos processus.

Et tandis que nous devenions experts dans la gestion d'équipes et de projets à distance, nous transformions nos méthodes pédagogiques pour qu'elles s'adaptent parfaitement avec le digital learning qui est devenu la norme toute l'année passée.

Défi relevé puisque le taux de satisfaction à nos modules de formation reste excellent ! Et, dans un même temps, nous accompagnions nos administrations clientes dans l'analyse de leurs processus en vue de leur digitalisation et nous proposons des formules de coaching qui intégraient l'adaptation des plans stratégiques au risque sanitaire et au management à distance.

Et comme nous n'étions pas les seuls à œuvrer à ce chantier de digitalisation, nous sommes devenus le partenaire de formation du Plan de simplification administrative dont s'est doté la Région de Bruxelles-Capitale, aux côtés d'Easy.brussels, qui le pilote, et de Brulocalis.

Notre implication au sein de Brusafe, l'Ecole Régionale des Métiers de la Prévention, de la Sécurité et du Secours n'a pas faibli même si les thématiques, les méthodes et les publics se prêtaient moins facilement à l'adaptation au digital que les programmes de nos autres pôles de formation.

Des programmes ont été proposés ou été conçus : traite des êtres humains, cyber-sécurité, détection des faux-documents et lutte contre la fraude à l'identité, par exemple.

D'autres, sont encore en préparation et seront disponibles au catalogue en 2022 concernant la méthodologie du travail social de rue, la planification et la gestion de crise, l'approche des publics en errance ou des MENA dans la prévention de la traite et du trafic des êtres humains, ...

Enfin, nous injecterons également des moyens dans la formation des CPAS et de leurs organisations satellites qui ont été mis à rude épreuve dans la gestion de la crise financière.

Valérie DIERKENS
Directrice

Dominique GILLARD
Présidente du Conseil d'administration

1. STRUCTURES DE L'ERAP

ASSEMBLÉES, ORGANIGRAMME ET SERVICES



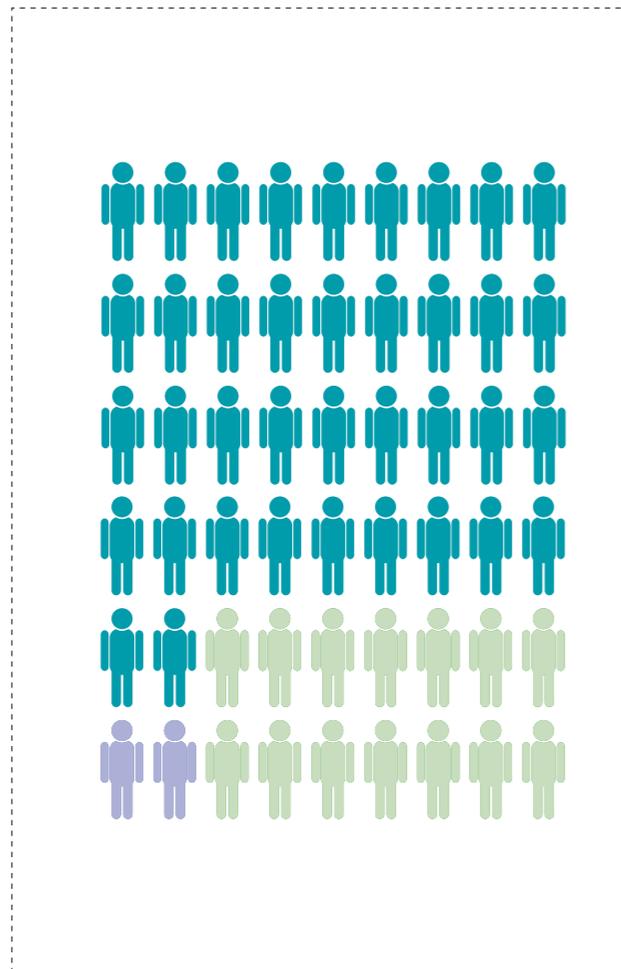
1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.2 ORGANIGRAMME DE L'ERAP EN 2022

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS

1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.1.1 MEMBRES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



REPRÉSENTANTS DES COMMUNES

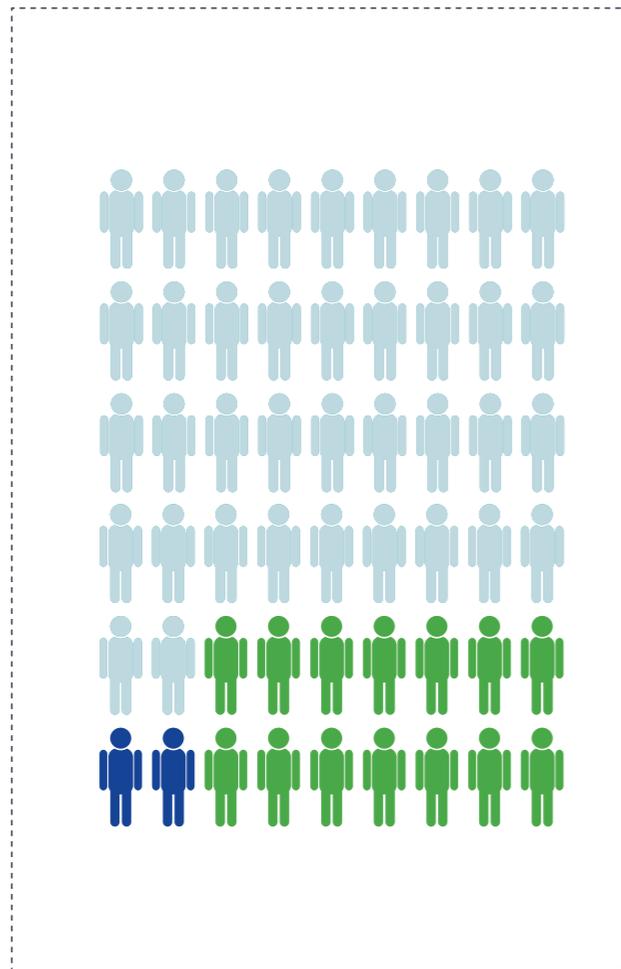
- Monsieur F. CUMPS, Bourgmestre d'Anderlecht
- Monsieur D. GOSUIN, Bourgmestre d'Auderghem
- Monsieur Ch. LAMOULINE, Bourgmestre de Berchem-Ste-Agathe
- Monsieur Ph. CLOSE, Bourgmestre de la Ville de Bruxelles
- Monsieur V. DE WOLF, Bourgmestre d'Etterbeek
- Monsieur R. CHAHID, Bourgmestre ff d'Evere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

REPRÉSENTANTS DES CPAS

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

1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.1.1 MEMBRES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



REPRÉSENTANTS DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

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



PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

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

1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.1.2 MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

REPRÉSENTANTS DES COMMUNES

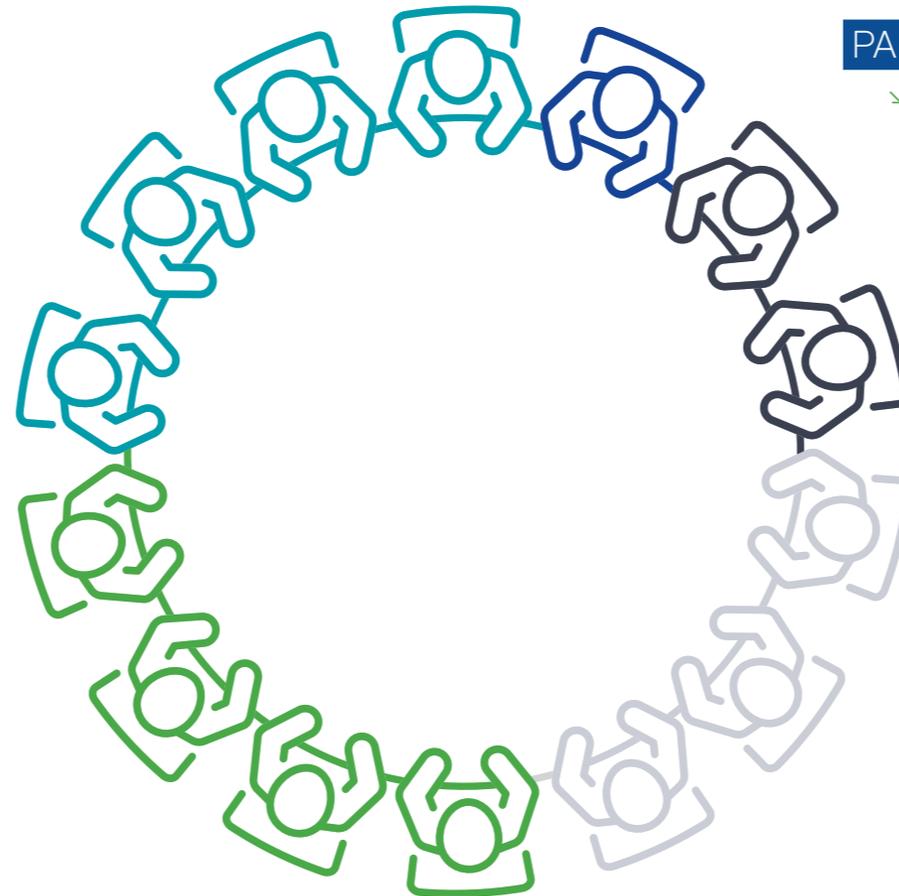
- Monsieur S. ROBERTI, Vice-Président de l'ERAP - Bourgmestre de Forest
- Monsieur D. GOSUIN, Bourgmestre d'Auderghem
- Monsieur A. LAAOUEJ, Bourgmestre de Koekelberg

REPRÉSENTANT DES CPAS

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

REPRÉSENTANTS DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

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



PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

- Madame Ch. DE SAEGER, Représentante de Brulocalis

COMMISSAIRES DU GOUVERNEMENT

- Monsieur M. DIERICK
- Monsieur W. VERMANDER

REPRÉSENTANTS DES ORGANISATIONS SYNDICALES (SIÉGEANT AVEC VOIX CONSULTATIVE)

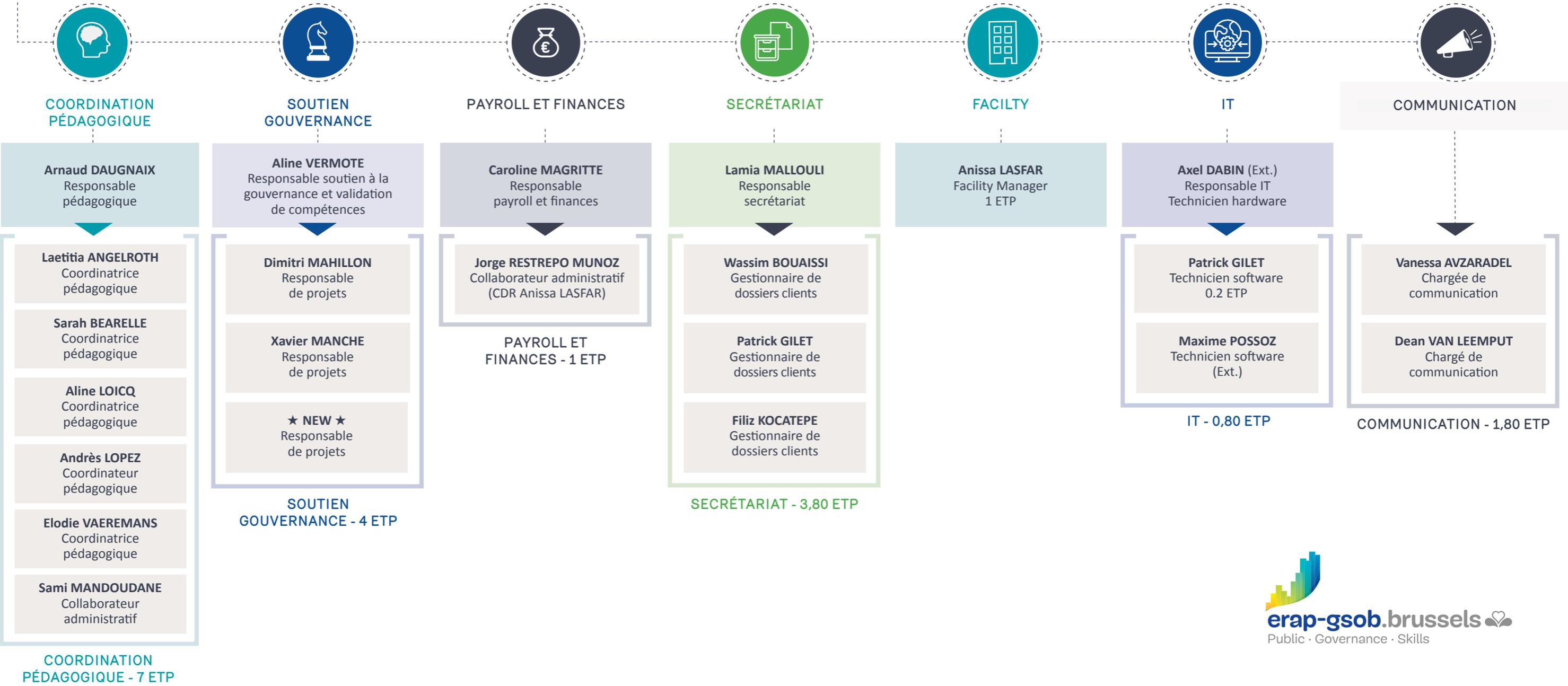
- Madame B. COLLIN, SLFP
- Madame M. DI MARTINELLI, CGSP
- Monsieur B. LAMBOTTE, CSC

CONSEIL D'ADMINISTRATION
Présidé par
Madame **D. GILLARD**

Valérie DIERKENS
Directrice
1 ETP

Vanessa AVZARADEL
Attachée à la direction
0.20 ETP

1.2 ORGANIGRAMME DE L'ERAP EN 2022



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



DIRECTION

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

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

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



COORDINATION PÉDAGOGIQUE

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

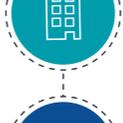
Véritables artisans de synergies entre les partenaires politiques (gouvernement bruxellois, conférence des bourgmestres, ...) et institutionnels (organismes régionaux, groupes de travail intercommunaux, ...), les administrations locales et les partenaires académiques / formateurs, ses membres répondent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

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

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 cohérente d'accompagnement et de formation.

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS

-  **DIRECTION**
-  **COORDINATION PÉDAGOGIQUE**
-  **SOUTIEN À LA GOUVERNANCE**
-  **PAYROLL ET FINANCES**
-  **SECRÉTARIAT**
-  **FACILITY**
-  **IT**
-  **COMMUNICATION**



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).

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS

-  DIRECTION
-  COORDINATION PÉDAGOGIQUE
-  SOUTIEN À LA GOUVERNANCE
-  PAYROLL ET FINANCES
-  SECRÉTARIAT
-  FACILITY
-  IT
-  COMMUNICATION

PAYROLL ET FINANCES

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



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



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

-  DIRECTION
-  COORDINATION PÉDAGOGIQUE
-  SOUTIEN À LA GOUVERNANCE
-  PAYROLL ET FINANCES
-  **SECRÉTARIAT**
-  FACILITY
-  IT
-  COMMUNICATION

FACILITY

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



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



IT

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

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

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

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

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



COMMUNICATION

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

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

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



2. RÉALISATIONS DE 2021



2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.2 CATALOGUE DE FORMATIONS

2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

2.1 SOUTIEN A LA GOUVERNANCE

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

PLANIFICATION STRATÉGIQUE TRANSVERSALE

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

DÉMARCHE STRATÉGIQUE GRH

CADRE LÉGAL 

- Ordonnance du 14 mars 2019 modifiant la loi organique des CPAS.
- Ordonnance du 27 février 2014 modifiant la Nouvelle Loi Communale et ses arrêtés d'exécution
- Ordonnance du 4 septembre 2008 relative à la lutte contre la discrimination et à l'égalité de traitement en matière d'emploi ou « Ordonnance Madrane ».

COACHINGS RH – PHASES D'AUDIT ET DE CONSEIL

OBJECTIF 

- Audit : Etablir un diagnostic RH.
- Conseil : Soutenir la construction d'une vision ainsi que d'une stratégie RH cohérente, transversale et alignée sur les enjeux-clés des organisations.

PUBLIC CIBLE  Le comité de direction.

DURÉE  4 demi-journées.

CADRE, ORGANIGRAMME

OBJECTIF 

Soutenir les administrations dans l'établissement du cadre et de l'organigramme.

PUBLIC CIBLE  Le/la Secrétaire et le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines.

DURÉE  4 demi-journées.

STRUCTURE ET ÉVALUATION DES MISSIONS ET DES SERVICES

OBJECTIF 

Accompagner les administrations dans l'établissement des missions de service et la formulation d'indicateurs de résultats et de réalisation.

PUBLIC CIBLE  Le/la Secrétaire et le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines.

DURÉE  4 demi-journées.

DESCRIPTION DE FONCTION-COLUMBUS

OBJECTIF 

- Accompagner les administrations dans l'élaboration des descriptions de fonction en travaillant sur la méthodologie, le plan d'implémentation, le plan de communication du projet adapté en fonction des publics cible.
- L'ERAP propose également un coaching sur mesure des référents Columbus au sein des administrations axé sur la gestion du changement, les techniques d'animation à pratiquer lors des ateliers de recueil de données.

PUBLIC CIBLE  Le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH.

DURÉE  4 demi-journées.

RECRUTEMENT ET ENGAGEMENT

OBJECTIF 

Accompagner les administrations dans la mise en place des processus de recrutement/d'engagement et dans le développement de son attractivité pour attirer les profils recherchés.

PUBLIC CIBLE  Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge de l'implémentation et du suivi du recrutement et de l'engagement.

DURÉE  4 demi-journées.

MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS

OBJECTIF 

Soutenir les administrations dans la mise en place d'une politique d'accueil et d'intégration des agents entrants ainsi que dans la révision des processus et outils.

PUBLIC CIBLE  Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge de l'implémentation et du suivi de l'accueil et de l'intégration.

DURÉE  4 demi-journées.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

OBJECTIF  Donner un accompagnement pour, entre autres, développer une politique de développement des compétences et construire un plan de formation composé du plan pluriannuel et du plan individuel de développement des compétences.

PUBLIC CIBLE  Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et gestionnaires RH.

DURÉE  4 demi-journées.

GESTION DE L'ABSENTÉISME

OBJECTIF  Soutenir la mise en place d'une politique de gestion de l'absentéisme et la construction d'un plan d'actions.

PUBLIC CIBLE  Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge de l'absentéisme.

DURÉE  4 demi-journées.

ÉVALUATION DU PERSONNEL

OBJECTIF  Accompagner les administrations dans la construction d'un système d'évaluation valorisant leur personnel et dans l'implémentation du cycle. Soutenir la construction/l'actualisation des outils et aider à l'élaboration du plan de communication. Conseiller sur les différentes manières d'exploiter les résultats des entretiens d'évaluation (Plan individuel de développement des compétences) et sur la manière de faire vivre le système sur le long terme.

PUBLIC CIBLE  Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et gestionnaires RH.

DURÉE  4 demi-journées.

MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

OBJECTIF  Donner un accompagnement pour réussir la mise en œuvre du télétravail et le changement culturel inhérent. Ce coaching adapté à la mesure de chaque organisation sera axé sur le cadre juridique, l'analyse de la faisabilité, la gestion des aspects technologiques, les procédures et les méthodes, les spécificités du management à distance ainsi que la communication aux parties prenantes.

PUBLIC CIBLE  Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge du télétravail.

DURÉE  4 demi-journées.

MOBILITÉ INTERNE, NOMINATION, CARRIÈRE

OBJECTIF  Donner un accompagnement pour construire une politique efficiente en matière de mobilité, nomination et carrière au sein de chaque administration.

PUBLIC CIBLE  Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les collaborateurs (-trices) en charge de l'implémentation et du suivi de la mobilité interne.

DURÉE  4 demi-journées.

SUPPORT AUX COMITÉS DE DIRECTION

FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE DIRECTION

CADRE LÉGAL  • Ordonnance du 05 mars 2009 modifiant la Nouvelle loi communale.
• Ordonnance du 14 mars 2019 modifiant la loi organique des CPAS.

OBJECTIF  Faire de son comité de direction une véritable équipe est un gage de performance et représente un gain en temps, en cohésion et en communication. Afin d'optimiser l'efficacité du comité de direction, ce coaching vise à clarifier les missions de cet organe stratégique et à dégager, dans une dynamique participative, des principes de fonctionnement, base solide pour la rédaction d'une charte de fonctionnement.

PUBLIC CIBLE  Le comité de direction.

DURÉE  4 demi-journées.

GESTION D'UN PORTEFEUILLE DE PROJETS

OBJECTIF  La capacité à mettre en place une gouvernance efficace des projets passe par la construction d'un dispositif permettant de les suivre, piloter, alerter et arbitrer : le portefeuille de projets. Cet outil de gouvernance permet de consolider, homogénéiser et synthétiser les informations des différents projets afin de faciliter la prise de décision. Ce coaching a pour objectif de donner un accompagnement pour gouverner avec succès le portefeuille de projets au sein de chaque administration.

PUBLIC CIBLE  Le comité de direction, les gestionnaires de projets.

DURÉE  4 demi-journées.

GESTION DE PROJETS

OBJECTIF  Donner un accompagnement pour gérer les projets, communiquer efficacement et conduire le changement lié à l'implémentation des projets au sein de chaque administration.

PUBLIC CIBLE  Le comité de direction, les gestionnaires de projets.

DURÉE  4 demi-journées.

CONTRÔLE INTERNE

CADRE LÉGAL  • Ordonnance du 5 mars 2009 modifiant la Nouvelle Loi Communale : articles 263-11, -12 et -13.
• Ordonnance du 14 mars 2019 modifiant la loi organique des CPAS du 8 juillet 1976 : articles 107, 107bis, 107ter, 107quater.

OBJECTIF  Soutenir les administrations communales et les CPAS dans l'implémentation d'un système de contrôle interne.

PUBLIC CIBLE  Secrétaire, Référent(e) contrôle interne.

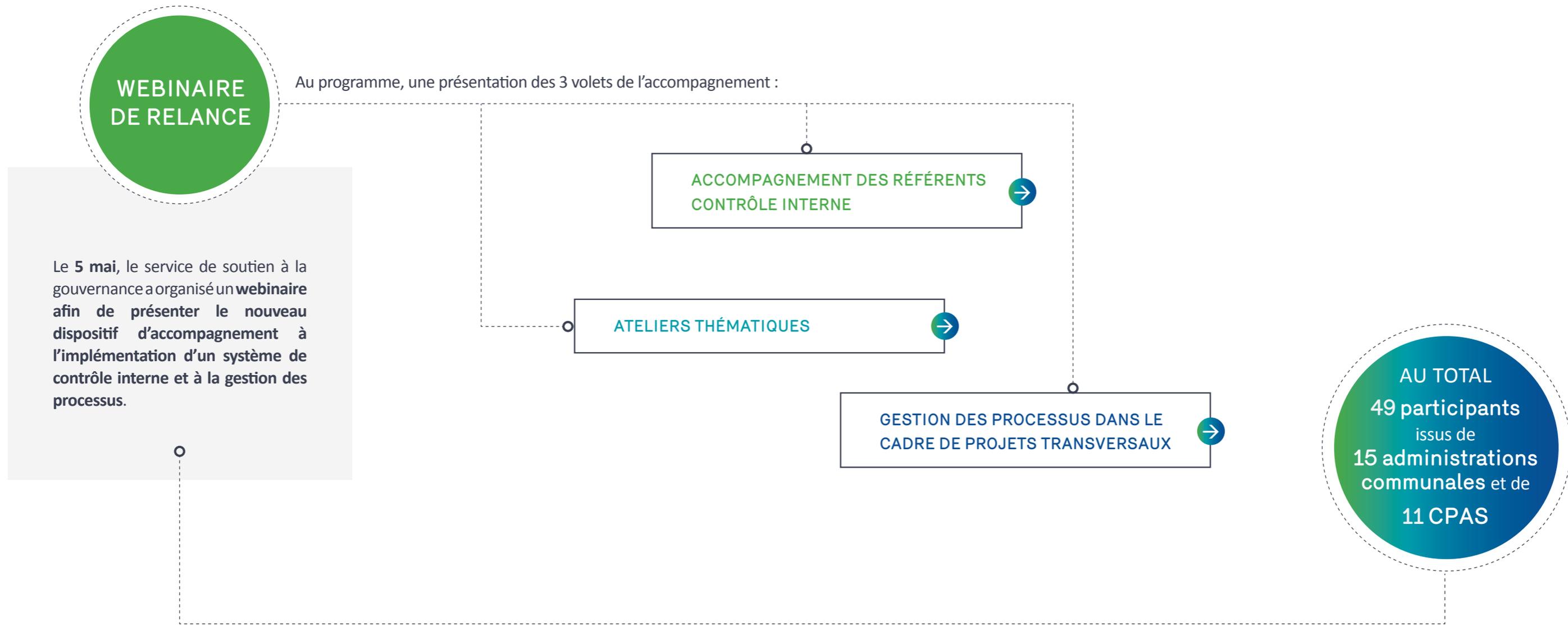
DURÉE  Maximum 7 séances de 2 heures.

RÉCAPITULATIF DES COACHINGS PST ET RH DISPENSÉS EN 2021

COACHING	ORGANISATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES DE COACHING	A DISTANCE/EN PRÉSENTIEL
Coaching ACT Cadre et organigramme	CPAS Forest	7	A distance
	AC Koekelberg	8	A distance
Coaching Plan RH	CPAS Schaerbeek	14	A distance
		1	Présentiel
Coaching Élaboration du Plan Stratégique Transversal	CPAS Anderlecht	1	A distance
		3	Présentiel
	AC Auderghem	9	Présentiel
	CPAS Forest	5	A distance
Coaching Support au fonctionnement du Comité de direction	AC Anderlecht	3	A distance
	AC Evere	25	A distance
		1	Présentiel
	AC Woluwe-Saint-Lambert	1	A distance
		1	Présentiel
Coaching Columbus	CPAS Ixelles	7	A distance
	AC Anderlecht	24	A distance
		26	Présentiel
	AC Watermael-Boitsfort	2	A distance
	CPAS Ixelles	1	A distance
	CPAS Saint-Gilles	3	A distance
Coaching Description de fonction Columbus (Fixation des niveaux attendus en matière de compétences avec les managers) et Evaluation	CPAS Watermael-Boitsfort	1	A distance
	AC Evere	22	A distance
Coaching Columbus - état des lieux	AC Forest	1	A distance
Coaching ACT Evaluation	AC Anderlecht	25	A distance
		1	présentiel
	AC Watermael-Boitsfort	2	A distance
	CPAS Ixelles	4	A distance
Consultation ACT Evaluation		4	A distance
	CPAS Berchem-Sainte-Agathe	1	A distance

COACHING	ORGANISATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES DE COACHING	A DISTANCE/EN PRÉSENTIEL
Coaching Plan de formation	AC Anderlecht	4	A distance
	AC Koekelberg	4	A distance
Coaching ACT Nomination et carrière	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1	Présentiel
		4	A distance
	CPAS Saint-Gilles	5	A distance
Coaching ACT Mise en place du télétravail	AC Koekelberg	5	A distance
		2	A distance
	AC Anderlecht	1	A distance
	AC Jette	29	A distance
		1	Présentiel
	AC Schaerbeek	3	A distance
	AC Uccle	18	A distance
	CPAS Forest	2	A distance
	HUB	1	A distance
	HUB	4	A distance
TOTAL		293	

ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE & À LA GESTION DES PROCESSUS



ACCOMPAGNEMENT DES RÉFÉRENTS CONTRÔLE INTERNE

Ce volet du dispositif vise à soutenir chaque référent contrôle interne dans l'implémentation d'un système de contrôle interne. Les objectifs de ces coachings individuels sont les suivants :

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

APERÇU DES COACHINGS RÉALISÉS À DISTANCE,
DEPUIS LE LANCEMENT DES COACHINGS INDIVIDUELS
LE 11 JUIN 2021 :

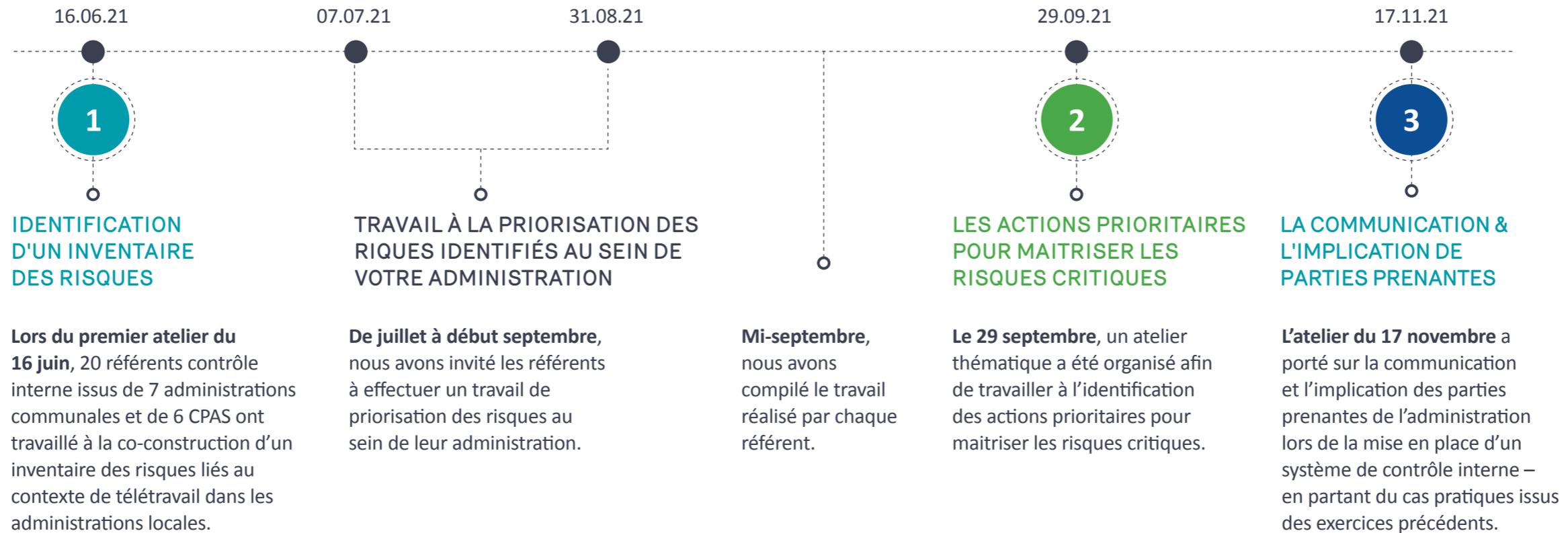
ORGANISATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES DE COACHING	A DISTANCE/ EN PRÉSENTIEL
AC Anderlecht	3	A distance
AC Auderghem	4	A distance
AC Etterbeek	3	A distance
AC Ganshoren	1	A distance
AC Ixelles	2	A distance
AC Jette	1	A distance
AC Molenbeek	1	A distance
AC Saint-Gilles	3	A distance
AC Schaerbeek	4	A distance
AC Woluwe-Saint-Lambert	1	A distance
AC Woluwe-Saint-Pierre	1	A distance
Ville de Bruxelles	2	A distance
CPAS Anderlecht	2	A distance
Berchem-Sainte-Agathe	3	A distance
CPAS Etterbeek	3	A distance
CPAS Jette	2	A distance
CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1	A distance
CPAS Schaerbeek	2	A distance
CPAS Uccle	4	Présentiel
CPAS Woluwe-Saint-Lambert	1	A distance
CPAS Woluwe-Saint-Pierre	1	A distance
TOTAL demi-journées de coaching	45	

ATELIERS THÉMATIQUES

Lors du webinaire du 5 mai, l'ERAP a recueilli les avis des participants sur les thèmes prioritaires à traiter lors d'un premier atelier thématique. La gestion des risques dans un contexte de télétravail, la mobilisation des parties prenantes et le lien entre PST et le système de contrôle interne ont clairement été plébiscités.

Au vu des enjeux actuels, il a été décidé, en collaboration avec la Fédération des Secrétaires et la présidente du GTI contrôle interne, que les **ateliers thématiques de 2021 porteraient sur la gestion des risques liés au télétravail**.

Le schéma, ci-dessous, illustre le trajet d'accompagnement proposé :



ACCOMPAGNEMENT À LA GESTION DES PROCESSUS

Compte tenu des enjeux actuels, ce troisième volet du dispositif a pour objectif de soutenir les administrations à modéliser leurs processus dans le cadre de projets plus ciblés tels que la digitalisation des processus, l'optimisation des processus RH et financiers tout en considérant la dimension de contrôle interne.

APERÇU DES COACHINGS RÉALISÉS À DISTANCE :

ORGANISATION	NOMBRE DE ½ JOURNÉES DE COACHING	A DISTANCE/ EN PRÉSENTIEL
AC Auderghem	1	A distance
AC Jette	2	A distance
CPAS Forest	6	A distance
CPAS Molenbeek-Saint-Jean	3	A distance
TOTAL demi-journées de coaching	12	

STRAT&GOV

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

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

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

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

1

DÉVELOPPEMENT DE L'OUTIL

PLUS INFO

2

SUPPORTS DE COMMUNICATION ET DE FORMATION

PLUS INFO

3

ACCOMPAGNEMENT DES POUVOIRS LOCAUX

PLUS INFO

4

DÉVELOPPEMENT DE RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET DE VIDÉOS PÉDAGOGIQUES

PLUS INFO

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

Il comprend:

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

1. DÉVELOPPEMENT DE L'OUTIL

AMÉLIORATION DE LA VERSION 1

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

AMÉLIORATION DE LA VERSION 2

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

2. SUPPORTS DE COMMUNICATION ET DE FORMATION

L'ERAP a créé deux vidéos promotionnelles qui ont été largement diffusées. Les manuels d'utilisation et les support de formation adaptés ont été mis à jour en adéquation avec les évolutions de l'outil.



3. ACCOMPAGNEMENT DES ADMINISTRATIONS

ORGANISATIONS	INFORMATIONS	FORMATIONS	SOUTIEN À L'IMPLÉMENTATION
AC Anderlecht	▶ 01-02 pm	▶ Réunion préparatoire 18-06 pm, 20-08 am, 26-08 am, 26-08 pm, 08-09 am, 08-09 pm, 16-09 pm, 15-10 am, 15-10 pm	▶ 01-02 pm
AC Auderghem		▶ 20-04 pm, 19-05 am, 26-05 pm, 31-05 pm et 11-06	
AC Etterbeek	▶ 22-09 am, 23-09 pm, 27-10 pm		
AC Evere	▶ 13-08 am, 06-09 am		
AC Ganshoren	▶ 30-08 pm		
Ac Ixelles		▶ 26-08 pm, 20-12 pm	
AC Jette	▶ 08-06 am	▶ 26-08 pm, 20-12 pm	
AC Saint-Gilles	▶ 13-07, 17-08, 14-09, 20-10		
Ville de Bruxelles	▶ 03-03 am		
CPAS Anderlecht	▶ 23-06 am, 24-08 pm, 6-09 pm		▶ 01-02 pm
CPAS Evere		▶ 23-02 am, 12-05 am, 27-05 am et pm, 3 06 am et pm, 10-06 am et pm, 17-06 am et pm, 24-06 pm, 29-06 am, 25-08, 20-09 am, 18-10 pm, 16-11 am, 14-12 pm	▶ oui
CPAS Forest		▶ Réunion préparatoire 02-05 am	▶ oui
CPAS Jette	▶ 10-08, 27-08 pm, 02-09 pm		
CPAS Molenbeek	▶ 30-06 am, 30-08 am, 31-08 am		
AIS Jette	▶ 24-11 am, 14-12 am		
Brusafe	▶ 03-05 pm, 06-05 pm, 11-06 pm, 13-10 pm		
Bruxelles Environnement	▶ 1-06 pm		
Bruxelles Propreté	▶ 14-07, 28-08 pm, 28-10 pm, 10-11 am		
CIRB	▶ 01-04 am, 07-05 am		
ERIP	▶ 02-07 am		
Urban.brussels	▶ 26-08 am		



4. DÉVELOPPEMENT DE RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET DE VIDÉOS PÉDAGOGIQUES

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

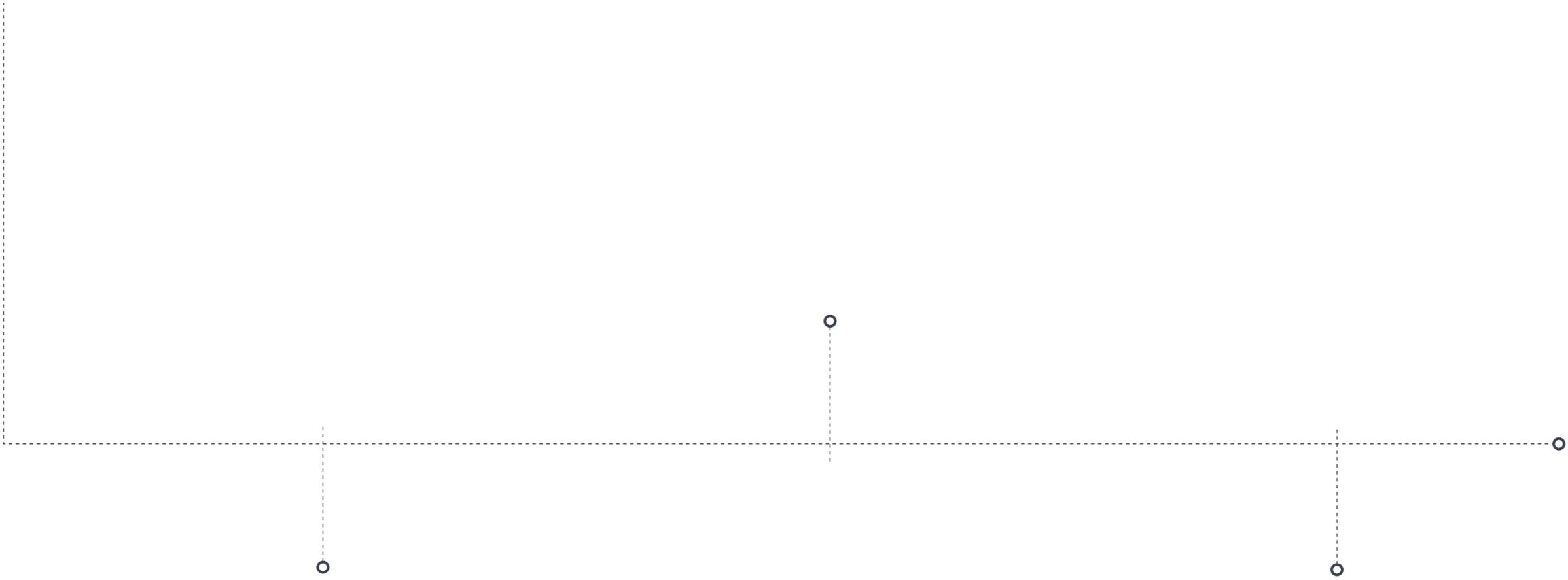
Des vidéos pédagogiques sont également en cours de développement.

Les objectifs de ces tutoriels sont :

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

Celles-ci seront mises à disposition des utilisateurs en 2022.

DÉVELOPPEMENT DES SERVICES DE SOUTIEN À LA GOUVERNANCE PENDANT LE CONFINEMENT



1. A L'ÉCOUTE DES ADMINISTRATIONS POUR DES SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉS AU CONTEXTE INÉDIT

Dès le début du confinement, au printemps 2020, l'ERAP a contacté l'ensemble des DRH des administrations communales et des CPAS afin d'identifier leurs difficultés à faire face à cette situation inédite en termes de gestion des ressources humaines. Ce recueil ainsi que les échanges réguliers avec les organisations en 2021 ont permis d'ajuster les services d'accompagnement.

2. ORGANISATION DE WEBINAIRES, DE GROUPES DE TRAVAIL ET DE COACHINGS À DISTANCE/EN MODE HYBRIDE

L'ERAP a rapidement pris en main les nouveaux outils digitaux et collaboratifs afin de proposer aux administrations des coachings à distance et webinaires à haute valeur ajoutée. Le développement des services d'accompagnement en ligne a bel et bien permis de gagner du temps et d'élargir les possibilités. Certaines administrations ont adopté cette méthode d'accompagnement à distance; d'autres perçoivent le coaching en ligne comme une solution provisoire en attendant de pouvoir se retrouver dans la même pièce avec un vrai contact physique.

RÉCAPITULATIF DES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT MENÉES À DISTANCE OU EN MODE HYBRIDE

Coachings à distance	302 (½ journées)
Webinaire « Dispositif d'implémentation du système de contrôle interne »	1
Webinaires « La gestion des risques induits dans un contexte de télétravail »	2
Webinaires « Validation des compétences »	2
Groupes de travail à distance «Validation des compétences »	2
Groupe de travail hybride «Validation des compétences »	2

En 2022, nous continuerons sur cet élan pour un accompagnement en adéquation avec les besoins des administrations, en mixant les formules **virtuelle, présente et hybride**.

3. ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLEMENTATION DURABLE DU TRAVAIL À DISTANCE

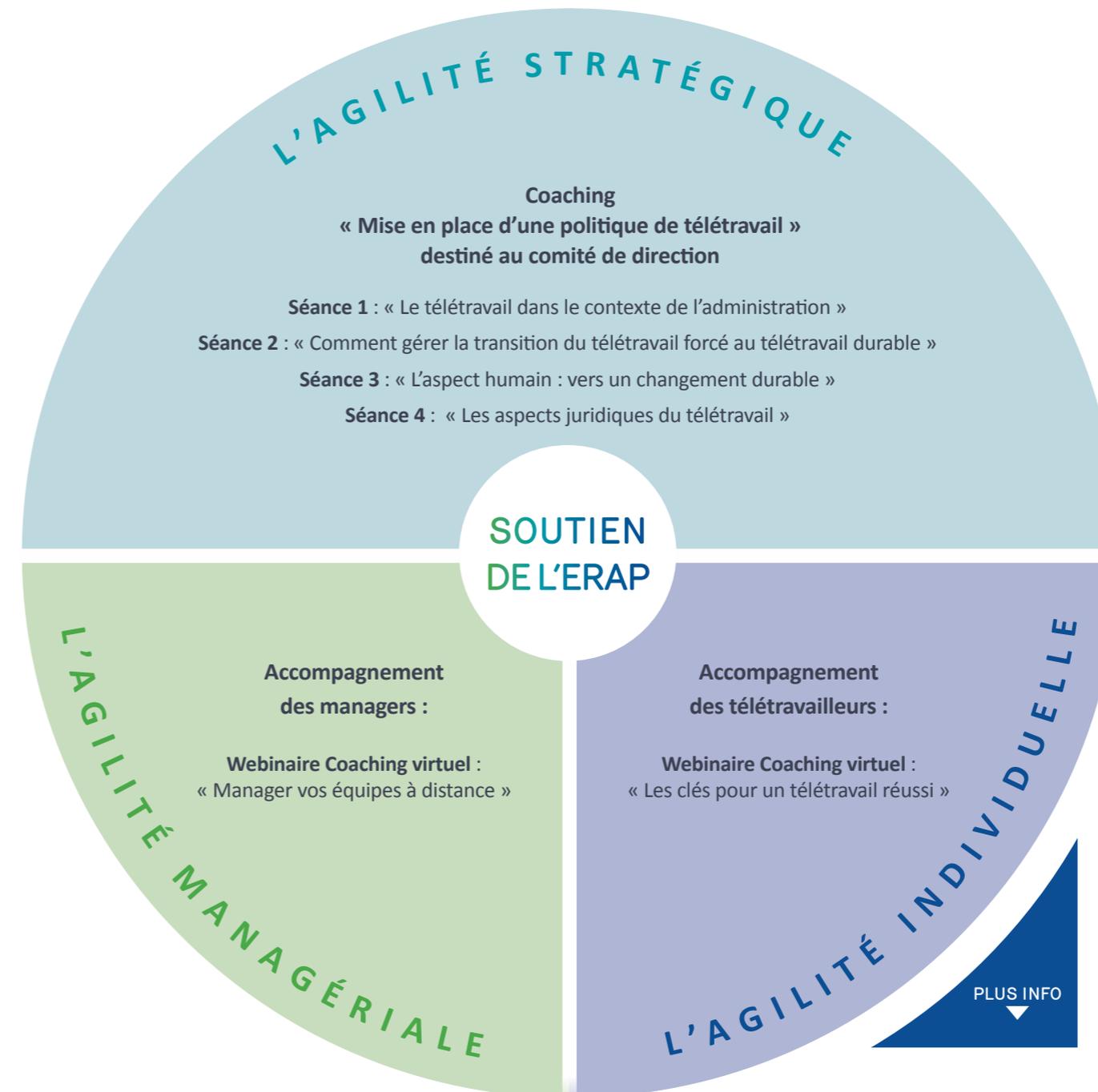
Afin de soutenir les administrations dans le contexte actuel, l'ERAP a développé une offre de coachings/ateliers/webinaires pour faciliter la transition vers une mise en place durable du travail à distance. Cette offre s'articule autour de 3 axes d'agilité :

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

Le coronavirus a amené les administrations à expérimenter le télétravail de manière accélérée et intense.

Pourtant, le télétravail ne s'improvise pas et travailler de la maison ne va pas toujours de soi. Au-delà d'un bon équipement et des outils de collaboration, le/la télétravailleur-se aura besoin de prendre conscience des enjeux du télétravail sur sa productivité et son bien-être et de détecter les opportunités de cette flexibilité au travail mais aussi d'éviter les multiples pièges.

Grâce à ce webinaire, nous soutenons les collaborateurs dans le développement et/ou le renforcement de compétences en gestion du temps, soft skills (collaboration, communication, cohésion, créativité, ...), gestion du stress et de son environnement de travail.



3. ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION DURABLE DU TRAVAIL À DISTANCE

Le confinement a imposé aux équipes de changer leur mode de fonctionnement et aux managers d'adapter leurs techniques de management. Ce webinaire et coaching propose des pistes concrètes et des bonnes pratiques pour soutenir les managers dans la gestion à distance de leur(s) équipe(s).

Balisant le cadre managérial, légal et humain, ces séances de coaching destinées aux membres du comité de direction constituent **un préalable essentiel à la mise en place d'une politique durable en matière de télétravail**.
En effet, ces séances clarifient les points clés à prendre en compte dans sa politique de télétravail et doivent, dès lors, précéder les séances de coaching des managers et les webinaires destinés aux télétravailleurs.

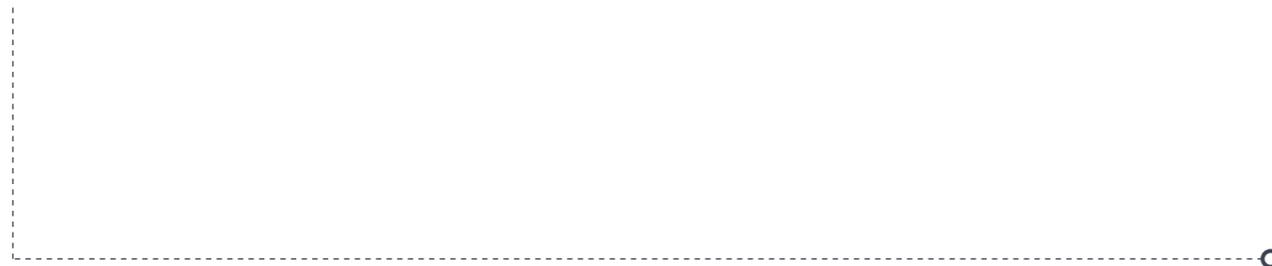


VALIDATION DES COMPÉTENCES

La validation des compétences permet de reconnaître les compétences acquises sur la base d'expériences d'apprentissage non formelles et informelles. Ce défi s'inscrit dans le cadre de l'implication de l'ERAP dans la mise en œuvre de la Stratégie 2025 de la Région.

Afin d'implémenter le dispositif de Validation des compétences au sein des administrations locales de la Région Bruxelles-Capitale, des contacts ont été pris avec les opérateurs, à savoir le **Consortium de Validation des Compétences** (CVDV) pour les francophones et **Ahovoks** pour les néerlandophones. Des rencontres (en ligne et en présentiel) ont été organisées pour apprendre à mieux appréhender les différents aspects du dispositif et ses particularités. Cela a permis d'élaborer un stratégie découpée en plusieurs étapes pour obtenir des résultats concrets.

Le projet a été conçu en 2 phases :

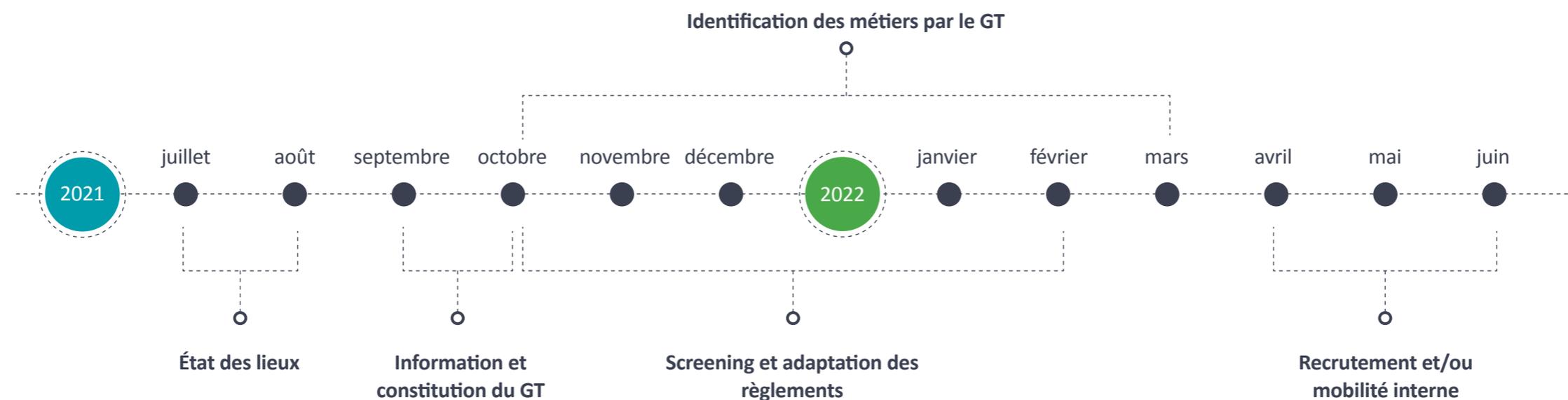


Afin d'implémenter le dispositif au sein des administrations locales, l'ERAP a présenté le projet aux GTI RH (DRH des AC) et à la plateforme DRH (DRH des CPAS) et a organisé 3 sessions d'information en ligne. Les administrations locales ont également été mobilisées à participer à un groupe de travail : nous avons envoyé un formulaire d'inscription avec un questionnaire pour récolter les informations utiles à la mise en œuvre du projet. Cela a débouché sur l'organisation de 4 réunions du GT pendant lesquelles le CVDC et Ahovoks ont été invités à faire des présentations sur leur dispositif et Actiris sur les métiers porteurs d'emploi.

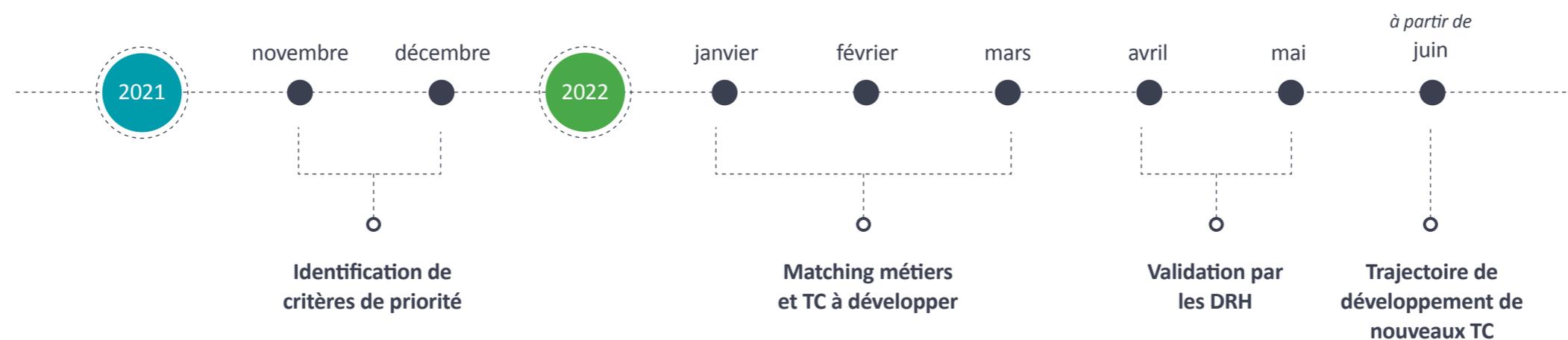
Au sein du groupe de travail, les échanges ont été fructueux et ont permis d'aboutir à des résultats concrets : l'analyse des Titres de compétences/Beroepskwalificaties existants, un positionnement sur l'accès que ces titres pourraient donner à des fonctions au sein des administrations locales, ainsi que le niveau (E-D-C-B-A). Le GT a ensuite élaboré une liste de critères à appliquer à une liste de fonctions pour faire émerger les priorités dans les Titres de compétences et Beroepskwalificaties à développer.

L'implication des administrations locales et de leurs DRH a été assurée, tout au long du projet, par des feedbacks réguliers via des mails et une présentation intermédiaire à l'une de leurs réunions.

IMPLÉMENTATION DU DISPOSITIF SUR BASE DES TITRES DE COMPÉTENCE (TC) ET BEROEPSKWALIFICATIE (BK) EXISTANTS

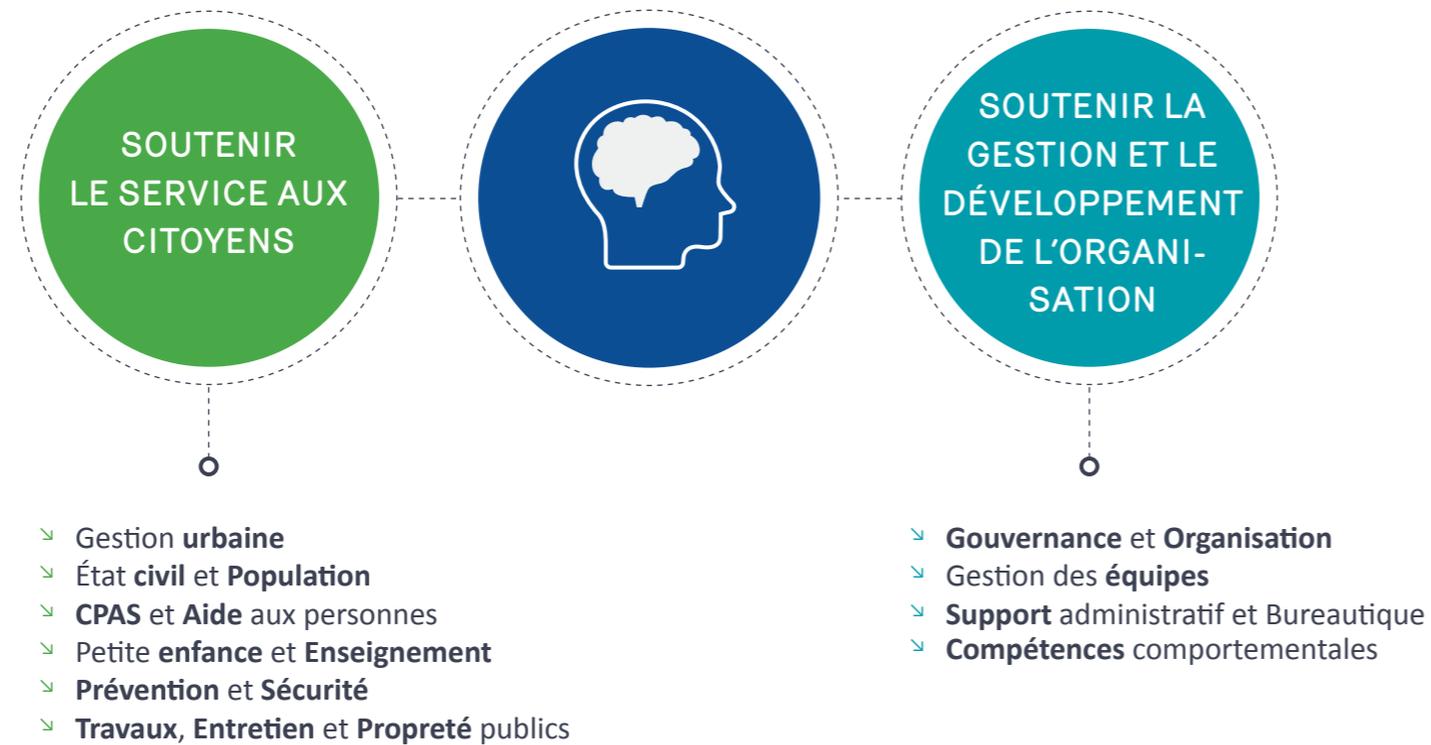


DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX TC ET BK POUR RÉPONDRE AU MIEUX AUX BESOINS DES ADMINISTRATIONS LOCALES :



2.2 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 a encore permis à l'ERAP d'offrir aux pouvoirs locaux un panel de formations à coût réduit ou gratuites (selon les thématiques, les publics visés, ...).



TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021

ADMINISTRATION	FORMATIONS DISPENSÉES	COACHING ENTAMÉ NOMBRE DE ½ JOURS FACTURÉS	TRAVAIL EN COURS / OUTPUT	PARTICIPANTS	
				NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Gestion urbaine CPAS et Aide aux personnes	Contrôle des matières urbanistiques et patrimoniales		Intégration des travailleur.euse.s sous contrat article 60&7	17	17
	Les lois piliers du CPAS: mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux			24	43
Gestion urbaine CPAS et Aide aux personnes	Parcours ISP - le bilan socio-professionnel et la détermination de projet			13	46
	Communication de crise et mediatraining			34	1185
Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)			14		
Cybersécurité (à destination des IT-managers)			12		
Gardien de la paix - formation de base			52		
Gestion de l'agressivité (à destination des gardiens de la paix)			163		
La détection des faux documents et la lutte contre la fraude à l'identité			102		
La lutte contre les mariages forcés			56		
La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public (pour les agents de terrain prévention et sécurité)			63		
Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)			8		
L'intervention psycho-sociale en situation d'urgence collective			20		
Postures professionnelles face aux radicalismes (gardiens de parcs)			12		
Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation (gardiens de la paix)			15		
Rédiger des constats sur base de l'ordonnance Bruxelloise "déchets"			22		
SAC - Agent constatateur (formation initiale)			59		
SAC - Fonctionnaire sanctionnateur (formation initiale)			11		
SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement			27		
SAC - Médiateur (formation initiale)			4		
Secourisme d'entreprise			108		
Secourisme d'entreprise - Recyclage			256		
Secourisme enfants			11		
Self-défense (à destination des agents de terrain)			89		
Traite des êtres humains: détection et réorientation des victimes			23		
Travailler dans un environnement interculturel et intergénérationnel (pour les agents de prévention et de sécurité)			24		

2. RÉALISATIONS DE 2021

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Mesures préventives en matière d'accidents de la route – accidentologie	53	641
	Chauffeurs - Assertivité et gestion de l'agressivité	56	
	Chauffeurs - Ergonomie	31	
	Chauffeurs - Gestion du stress	37	
	Chauffeurs - La conduite préventive théorique interactive	42	
	Chauffeurs - Législation routière / mise à niveau	61	
	Chauffeurs - Module obligatoire : Conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité	102	
	Chauffeurs - Module obligatoire : Législation et utilisation du tachygraphe	105	
	Chauffeurs - Premiers secours	25	
	Chauffeurs - Sécurisation dans le chargement - arrimage (permis C uniquement)	22	
	Concierges - Module 1 : Éléments de prévention, de sécurité et de protection de l'environnement	24	
	Concierges - Module 2 : Ergonomie dans le nettoyage	36	
	Concierges - Module 3 : Excel pour la gestion des stocks et le suivi des commandes	12	
	Concierges - Module 4 : Organisation et contrôle qualité du nettoyage	10	
	Nettoyage de collectivité	25	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 1 - Les savoir-être professionnels	58	774
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 2 - La déontologie	47	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 3 - Les institutions Bruxelloises	48	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi	25	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche	33	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures de recrutement dans la fonction publique	22	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill	30	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 8 - Journée coach the coach	21	
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition des options comme suit :	177	
	> Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	54	
	> Droit administratif appliqué aux communes	39	
	> Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne	15	
	> Marchés publics	39	
	> Techniques d'accueil	15	
	> Les lois piliers du cpas	15	
	Agents entrants - Niveaux DE	80	
	Gestion des subsides - Module de base	16	
	Gestion des subsides - Module thématique	16	
	Pratique des marchés publics	54	
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés de faible montant	16	
Train the trainer	11		
Management public local : Cycle de base 2020-2021	70		
Management public local : Cycle de base 2021-2022	50		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Gestion des équipes	Code 4	142	437
	Développer son leadership - Coordonner son équipe et gérer les conflits	12	
	Développer son leadership - Formuler un cap, établir des objectifs et déléguer	12	
	Développer son leadership - Gestion de projets	38	
	Devenir chef de ses collègues	22	
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	181	
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE	30	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Support administratif et bureautique	Communiquer par e-mail	10	1.530
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques	82	
	Excel 2010 - Formules avancées	60	
	Excel 2010 - Gestion de données	35	
	Excel 2010 - Graphiques	22	
	Excel 2010 - Macros et introduction à vba	22	
	Excel 2010 - Module de base	18	
	Gagner du temps avec Outlook	22	
	OneNote : L'outil de prise de notes numériques	8	
	PowerPoint 2010 - Module avancé	22	
	Préparation aux tests linguistiques SELOR (ancienne mouture)	261	
	Préparation aux tests linguistiques SELOR (nouvelle mouture - SELOR+)	710	
	Prise de notes et compte rendu de réunion - Niveaux ABC	69	
	Rédiger avec professionnalisme - Niveau avancé	10	
	Se réunir, partager et collaborer efficacement avec Microsoft Teams	8	
	Tables de conversation orientées métier - Niveau avancé	12	
	Tables de conversation orientées métier - Niveau intermédiaire	15	
	Word 2010 - Mise en page et modèles	22	
	Word 2010 - Publipostage	40	
	Word 2010 - Styles et longs documents	22	
Word 2010 - Tableaux	22		
Compétences comportementales	Assertivité et dialogue efficace	60	91
	Gestion de l'agressivité public mixte	9	
	Gestion du temps et des priorités	22	

2. RÉALISATIONS DE 2021



TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Gestion urbaine	Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	10	7	10	7
Le CPAS, le travail social et l'aide aux personnes	Les lois piliers du CPAS : mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux	28	5	37	9
	Parcours ISP - le bilan socio-professionnel et la détermination de projet	9	4		
Prévention et Sécurité	Communication de crise et mediatraining	21	13	462	723
	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)	0	14		
	Cybersécurité (à destination des IT-managers)	1	11		
	Gardien de la paix - formation de base	14	38		
	Gestion de l'agressivité (à destination des gardiens de la paix)	33	130		
	La détection des faux documents et la lutte contre la fraude à l'identité	72	30		
	La lutte contre les mariages forcés	29	27		
	La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public (pour les agents de terrain prévention et sécurité)	23	40		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	2	6		
	L'intervention psycho-sociale en situation d'urgence collective	12	8		
	Postures professionnelles face aux radicalismes (gardiens de parcs)	5	7		
	Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation (gardiens de la paix)	2	13		
	Rédiger des constats sur base de l'ordonnance Bruxelloise "déchets"	5	17		
	SAC - Agent constatateur (formation initiale)	17	42		
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur (formation initiale)	5	6		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	6	21		
	SAC - Médiateur (formation initiale)	4	0		
	Secourisme d'entreprise	61	47		
	Secourisme d'entreprise - Recyclage	104	152		
	Secourisme enfants	10	1		
Self-défense (à destination des agents de terrain)	12	77			
Traite des êtres humains: détection et réorientation des victimes	11	12			
Travailler dans un environnement interculturel et intergénérationnel (pour les agents de prévention et de sécurité)	13	11			

2. RÉALISATIONS DE 2021

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Mesures préventives en matière d'accidents de la route – accidentologie	1	52	69	572
	Chauffeurs - Assertivité et gestion de l'agressivité	1	55		
	Chauffeurs - Ergonomie	0	31		
	Chauffeurs - Gestion du stress	2	35		
	Chauffeurs - La conduite préventive théorique interactive	2	40		
	Chauffeurs - Législation routière / mise à niveau	0	61		
	Chauffeurs - Module obligatoire : Conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité	2	100		
	Chauffeurs - Module obligatoire : Législation et utilisation du tachygraphe	2	103		
	Chauffeurs - Premiers secours	0	25		
	Chauffeurs - Sécurisation dans le chargement - arrimage (permis C uniquement)	0	22		
	Concierges - Module 1 : Éléments de prévention, de sécurité et de protection de l'environnement	9	15		
	Concierges - Module 2 : Ergonomie dans le nettoyage	17	19		
	Concierges - Module 3 : Excel pour la gestion des stocks et le suivi des commandes	8	4		
	Concierges - Module 4 : Organisation et contrôle qualité du nettoyage	6	4		
	Nettoyage de collectivité	19	6		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 1 - Les savoir-être professionnels	19	39	383	391
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 2 - La déontologie	21	26		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 3 - Les institutions Bruxelloises	32	16		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi	4	21		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche	11	22		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures de recrutement dans la fonction publique	17	5		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill	15	15		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 8 - Journée coach the coach	11	10		
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition des options comme suit :	94	83		
	➤ Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	23	31		
	➤ Droit administratif appliqué aux communes	22	17		
	➤ Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne	7	8		
	➤ Marchés publics	20	19		
	➤ Techniques d'accueil	10	5		
	➤ Les lois piliers du cpas	12	3		
	Agents entrants - Niveaux DE	23	57		
	Gestion des subsides - Module de base	10	6		
	Gestion des subsides - Module thématique	7	9		
	Pratique des marchés publics	30	24		
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés de faible montant	9	7		
Train the trainer	3	8			
Management public local : Cycle de base 2020-2021	44	26			
Management public local : Cycle de base 2021-2022	33	17			

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021

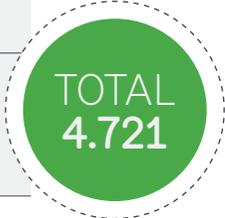


PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Gestion des équipes	Code 4	37	105	200	237
	Développer son leadership - Coordonner son équipe et gérer les conflits	9	3		
	Développer son leadership - Formuler un cap, établir des objectifs et déléguer	7	5		
	Développer son leadership - Gestion de projets	20	18		
	Devenir chef de ses collègues	10	12		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	104	77		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE	13	17		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Support administratif et bureautique	Accueillir les usagers d'un service public avec professionnalisme	12	26	937	593
	Communiquer par e-mail	8	2		
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques	58	24		
	Excel 2010 - Formules avancées	39	21		
	Excel 2010 - Gestion de données	21	14		
	Excel 2010 - Graphiques	17	5		
	Excel 2010 - Macros et introduction à vba	17	5		
	Excel 2010 - Module de base	10	8		
	Gagner du temps avec Outlook	17	5		
	OneNote : L'outil de prise de notes numériques	7	1		
	PowerPoint 2010 - Module avancé	17	5		
	Préparation aux tests linguistiques SELOR (ancienne mouture)	174	87		
	Préparation aux tests linguistiques SELOR (nouvelle mouture - SELOR+)	393	317		
	Prise de notes et compte rendu de réunion - Niveaux ABC	42	27		
	Rédiger avec professionnalisme - Niveau avancé	3	7		
	Se réunir, partager et collaborer efficacement avec Microsoft Teams	7	1		
	Tables de conversation orientées métier - Niveau avancé	9	3		
	Tables de conversation orientées métier - Niveau intermédiaire	9	6		
	Word 2010 - Mise en page et modèles	17	5		
	Word 2010 - Publipostage	26	14		
Word 2010 - Styles et longs documents	17	5			
Word 2010 - Tableaux	17	5			
Compétences comportementales	Assertivité et dialogue efficace	42	18	58	33
	Gestion de l'agressivité public mixte	6	3		
	Gestion du temps et des priorités	10	12		



2. RÉALISATIONS DE 2021

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Gestion urbaine	Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	17	0	17	0
Le CPAS, le travail social et l'aide aux personnes	Les lois piliers du CPAS : mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux	33	0	46	0
	Parcours ISP - le bilan socio-professionnel et la détermination de projet	13	0		
Prévention et Sécurité	Communication de crise et mediatraining	34	0	1136	49
	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)	14	0		
	Cybersécurité (à destination des IT-managers)	12	0		
	Gardien de la paix - formation de base	52	0		
	Gestion de l'agressivité (à destination des gardiens de la paix)	163	0		
	La détection des faux documents et la lutte contre la fraude à l'identité	87	15		
	La lutte contre les mariages forcés	48	8		
	La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public (pour les agents de terrain prévention et sécurité)	63	0		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	8	0		
	L'intervention psycho-sociale en situation d'urgence collective	20	0		
	Postures professionnelles face aux radicalismes (gardiens de parcs)	12	0		
	Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation (gardiens de la paix)	15	0		
	Rédiger des constats sur base de l'ordonnance Bruxelloise "déchets"	22	0		
	SAC - Agent constatateur (formation initiale)	59	0		
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur (formation initiale)	11	0		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	27	0		
	SAC - Médiateur (formation initiale)	4	0		
	Secourisme d'entreprise	89	19		
	Secourisme d'entreprise - Recyclage	256	0		
	Secourisme enfants	11	0		
Self-défense (à destination des agents de terrain)	89	0			
Traite des êtres humains: détection et réorientation des victimes	16	7			
Travailler dans un environnement interculturel et intergénérationnel (pour les agents de prévention et de sécurité)	24	0			

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Mesures préventives en matière d'accidents de la route – accidentologie	44	9	572	69
	Chauffeurs - Assertivité et gestion de l'agressivité	51	5		
	Chauffeurs - Ergonomie	26	5		
	Chauffeurs - Gestion du stress	37	0		
	Chauffeurs - La conduite préventive théorique interactive	34	8		
	Chauffeurs - Législation routière / mise à niveau	54	7		
	Chauffeurs - Module obligatoire : Conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité	93	9		
	Chauffeurs - Module obligatoire : Législation et utilisation du tachygraphe	93	12		
	Chauffeurs - Premiers secours	13	12		
	Chauffeurs - Sécurisation dans le chargement - arrimage (permis C uniquement)	20	2		
	Concierges - Module 1 : Éléments de prévention, de sécurité et de protection de l'environnement	24	0		
	Concierges - Module 2 : Ergonomie dans le nettoyage	36	0		
	Concierges - Module 3 : Excel pour la gestion des stocks et le suivi des commandes	12	0		
	Concierges - Module 4 : Organisation et contrôle qualité du nettoyage	10	0		
	Nettoyage de collectivité	25	0		



TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PAR LANGUE		NOMBRE DE PARTICIPANTS	
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 1 - Les savoir-être professionnels	58	0	749	25
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 2 - La déontologie	47	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 3 - Les institutions Bruxelloises	48	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi	25	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche	33	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures de recrutement dans la fonction publique	22	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill	30	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 8 - Journée coach the coach	17	4		
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition des options comme suit :	177	0		
	> Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	54	0		
	> Droit administratif appliqué aux communes	39	0		
	> Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne	15	0		
	> Marchés publics	39	0		
	> Techniques d'accueil	15	0		
	> Les lois piliers du cpas	15	0		
	Agents entrants - Niveaux DE	80	0		
	Gestion des subsides - Module de base	16	0		
	Gestion des subsides - Module thématique	16	0		
	Pratique des marchés publics	49	5		
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés de faible montant	16	0		
Train the trainer	11	0			
Management public local : Cycle de base 2020-2021	60	10			
Management public local : Cycle de base 2021-2022	44	6			

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Gestion des équipes	Code 4	135	7	414	23
	Développer son leadership - Coordonner son équipe et gérer les conflits	12	0		
	Développer son leadership - Formuler un cap, établir des objectifs et déléguer	12	0		
	Développer son leadership - Gestion de projets	38	0		
	Devenir chef de ses collègues	22	0		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	165	16		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE	30	0		



TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Support administratif et bureautique	Accueillir les usagers d'un service public avec professionnalisme	35	3	1522	8
	Communiquer par e-mail	10	0		
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques	82	0		
	Excel 2010 - Formules avancées	60	0		
	Excel 2010 - Gestion de données	35	0		
	Excel 2010 - Graphiques	22	0		
	Excel 2010 - Macros et introduction à vba	22	0		
	Excel 2010 - Module de base	18	0		
	Gagner du temps avec Outlook	22	0		
	OneNote : L'outil de prise de notes numériques	8	0		
	PowerPoint 2010 - Module avancé	22	0		
	Préparation aux tests linguistiques SELOR (ancienne mouture)	261	0		
	Préparation aux tests linguistiques SELOR (nouvelle mouture - SELOR+)	710	0		
	Prise de notes et compte rendu de réunion - Niveaux ABC	64	5		
	Rédiger avec professionnalisme - Niveau avancé	10	0		
	Se réunir, partager et collaborer efficacement avec Microsoft Teams	8	0		
	Tables de conversation orientées métier - Niveau avancé	12	0		
	Tables de conversation orientées métier - Niveau intermédiaire	15	0		
	Word 2010 - Mise en page et modèles	22	0		
	Word 2010 - Publipostage	40	0		
Word 2010 - Styles et longs documents	22	0			
Word 2010 - Tableaux	22	0			
Compétences comportementales	Assertivité et dialogue efficace	48	12	79	12
	Gestion de l'agressivité public mixte	9	0		
	Gestion du temps et des priorités	22	0		



2. RÉALISATIONS DE 2021

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		PRÉSENTIEL	DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL
Gestion urbaine	Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	0	17	0	17
Le CPAS, le travail social et l'aide aux personnes	Les lois piliers du CPAS : mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux	0	33	0	46
	Parcours ISP - le bilan socio-professionnel et la détermination de projet	0	13		
Prévention et Sécurité	Communication de crise et mediatraining	34	0	1.117	68
	Cybersécurité (à destination des collaborateurs IT)	14	0		
	Cybersécurité (à destination des IT-managers)	12	0		
	Gardien de la paix - formation de base	52	0		
	Gestion de l'agressivité (à destination des gardiens de la paix)	163	0		
	La détection des faux documents et la lutte contre la fraude à l'identité	102	0		
	La lutte contre les mariages forcés	35	21		
	La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public (pour les agents de terrain prévention et sécurité)	63	0		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	0	8		
	L'intervention psycho-sociale en situation d'urgence collective	20	0		
	Postures professionnelles face aux radicalismes (gardiens de parcs)	12	0		
	Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation (gardiens de la paix)	15	0		
	Rédiger des constats sur base de l'ordonnance Bruxelloise "déchets"	22	0		
	SAC - Agent constatateur (formation initiale)	49	10		
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur (formation initiale)	0	11		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	27	0		
	SAC - Médiateur (formation initiale)	0	4		
	Secourisme d'entreprise	108	0		
	Secourisme d'entreprise - Recyclage	256	0		
	Secourisme enfants	11	0		
Self-défense (à destination des agents de terrain)	89	0			
Traite des êtres humains: détection et réorientation des victimes	23	0			
Travailler dans un environnement interculturel et intergénérationnel (pour les agents de prévention et de sécurité)	10	14			

2. RÉALISATIONS DE 2021

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		PRÉSENTIEL	DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL
Travaux, Entretien et Propreté publics	Chauffeurs - Mesures préventives en matière d'accidents de la route – accidentologie	53	0	641	0
	Chauffeurs - Assertivité et gestion de l'agressivité	56	0		
	Chauffeurs - Ergonomie	31	0		
	Chauffeurs - Gestion du stress	37	0		
	Chauffeurs - La conduite préventive théorique interactive	42	0		
	Chauffeurs - Législation routière / mise à niveau	61	0		
	Chauffeurs - Module obligatoire : Conduite rationnelle axée sur les règles de sécurité	102	0		
	Chauffeurs - Module obligatoire : Législation et utilisation du tachygraphe	105	0		
	Chauffeurs - Premiers secours	25	0		
	Chauffeurs - Sécurisation dans le chargement - arrimage (permis C uniquement)	22	0		
	Concierges - Module 1 : Éléments de prévention, de sécurité et de protection de l'environnement	24	0		
	Concierges - Module 2 : Ergonomie dans le nettoyage	36	0		
	Concierges - Module 3 : Excel pour la gestion des stocks et le suivi des commandes	12	0		
	Concierges - Module 4 : Organisation et contrôle qualité du nettoyage	10	0		
	Nettoyage de collectivité	25	0		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		PRÉSENTIEL	DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 1 - Les savoir-être professionnels	58	0	383	271
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 2 - La déontologie	47	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 3 - Les institutions Bruxelloises	48	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi	25	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche	33	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures de recrutement dans la fonction publique	22	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill	30	0		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 8 - Journée coach the coach	21	0		
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition des options comme suit :	0	177		
	> Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	0	54		
	> Droit administratif appliqué aux communes	0	39		
	> Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne	0	15		
	> Marchés publics	0	39		
	> Techniques d'accueil	0	15		
	> Les lois piliers du cpas	0	15		
	Agents entrants - Niveaux DE	41	39		
	Gestion des subsides - Module de base	0	16		
	Gestion des subsides - Module thématique	0	16		
	Pratique des marchés publics	42	12		
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés de faible montant	16	0		
	Train the trainer	0	11		
Management public local : Cycle de base 2020-2021	NA	NA			
Management public local : Cycle de base 2021-2022	NA	NA			

2. RÉALISATIONS DE 2021

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		PRÉSENTIEL	DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL
Gestion des équipes	Code 4	107	35	272	165
	Développer son leadership - Coordonner son équipe et gérer les conflits	12	0		
	Développer son leadership - Formuler un cap, établir des objectifs et déléguer	12	0		
	Développer son leadership - Gestion de projets	38	0		
	Devenir chef de ses collègues	0	22		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	103	78		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE	0	30		

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2021

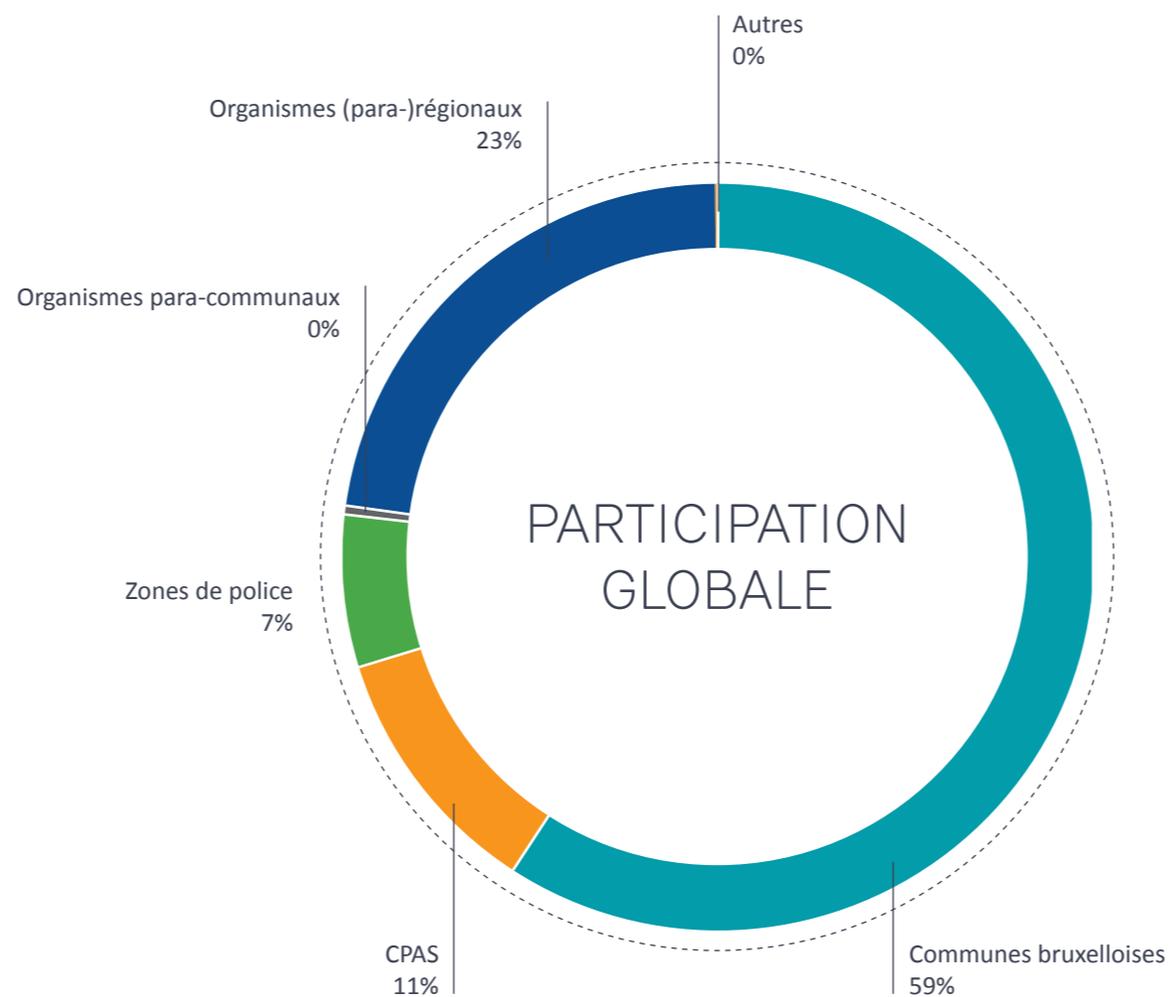
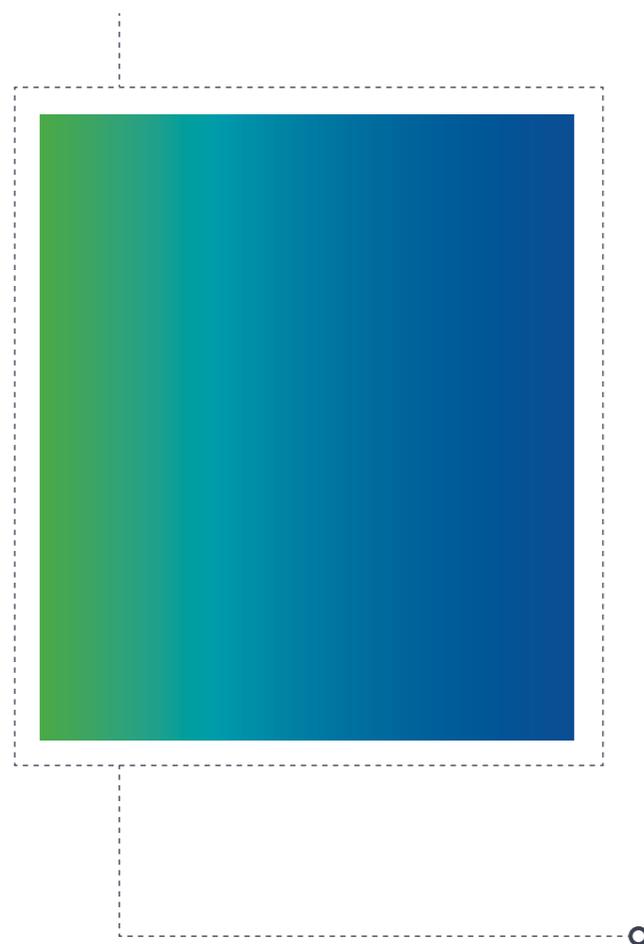
PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	NOMBRE DE PARTICIPANTS			
		PRÉSENTIEL	DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL
Support administratif et bureautique	Accueillir les usagers d'un service public avec professionnalisme	15	23	408	1122
	Communiquer par e-mail	0	10		
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques	20	62		
	Excel 2010 - Formules avancées	18	42		
	Excel 2010 - Gestion de données	11	24		
	Excel 2010 - Graphiques	0	22		
	Excel 2010 - Macros et introduction à vba	0	22		
	Excel 2010 - Module de base	18	0		
	Gagner du temps avec Outlook	22	0		
	OneNote : L'outil de prise de notes numériques	8	0		
	PowerPoint 2010 - Module avancé	0	22		
	Préparation aux tests linguistiques SELOR (ancienne mouture)	261	0		
	Préparation aux tests linguistiques SELOR (nouvelle mouture - SELOR+)	0	710		
	Prise de notes et compte rendu de réunion - Niveaux ABC	0	69		
	Rédiger avec professionnalisme - Niveau avancé	0	10		
	Se réunir, partager et collaborer efficacement avec Microsoft Teams	8	0		
	Tables de conversation orientées métier - Niveau avancé	12	0		
	Tables de conversation orientées métier - Niveau intermédiaire	15	0		
	Word 2010 - Mise en page et modèles	0	22		
	Word 2010 - Publipostage	0	40		
Word 2010 - Styles et longs documents	0	22			
Word 2010 - Tableaux	0	22			
Compétences comportementales	Assertivité et dialogue efficace	0	60	18	73
	Gestion de l'agressivité public mixte	9	0		
	Gestion du temps et des priorités	9	13		

PAR FORMULE

2. RÉALISATIONS DE 2021

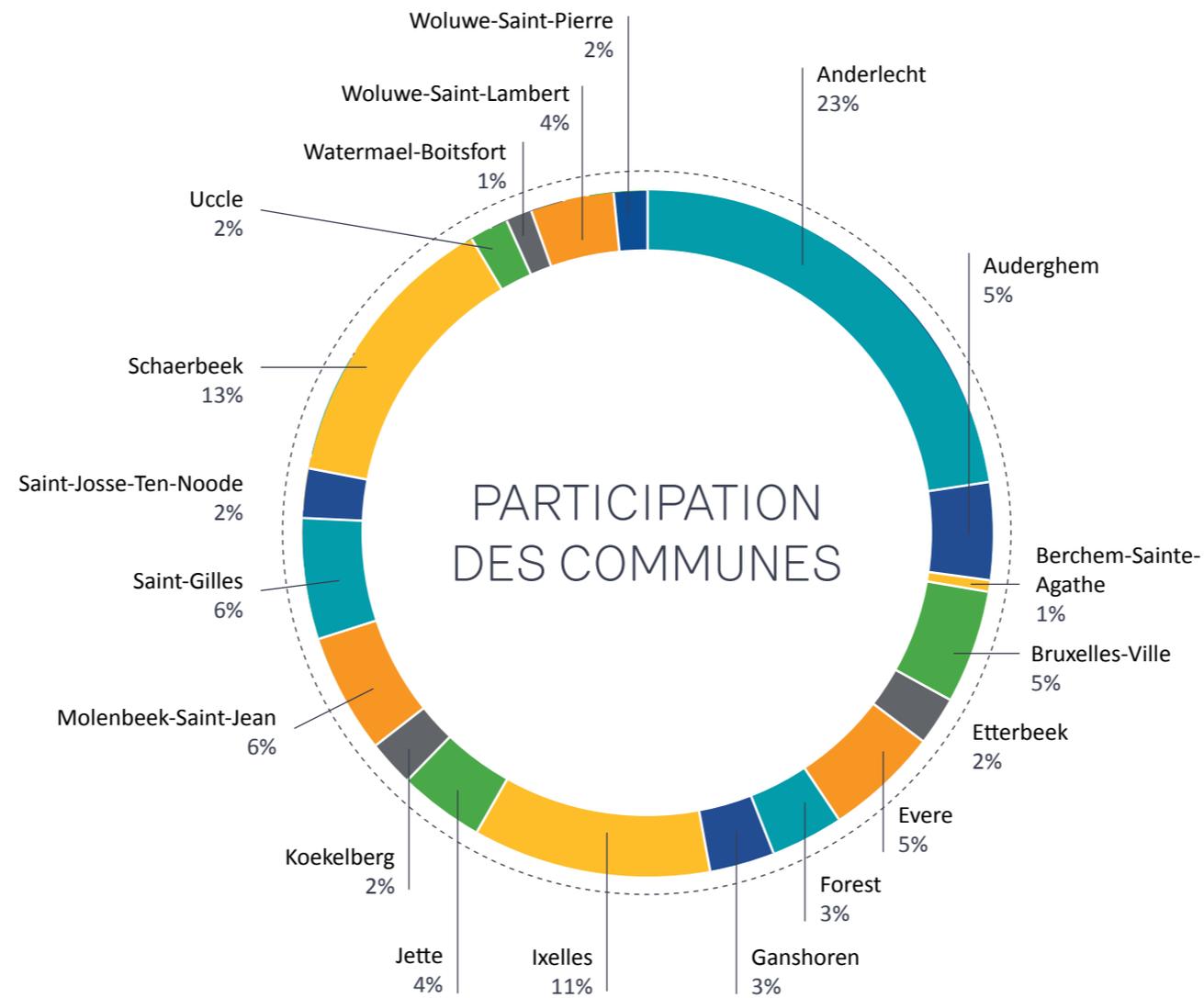
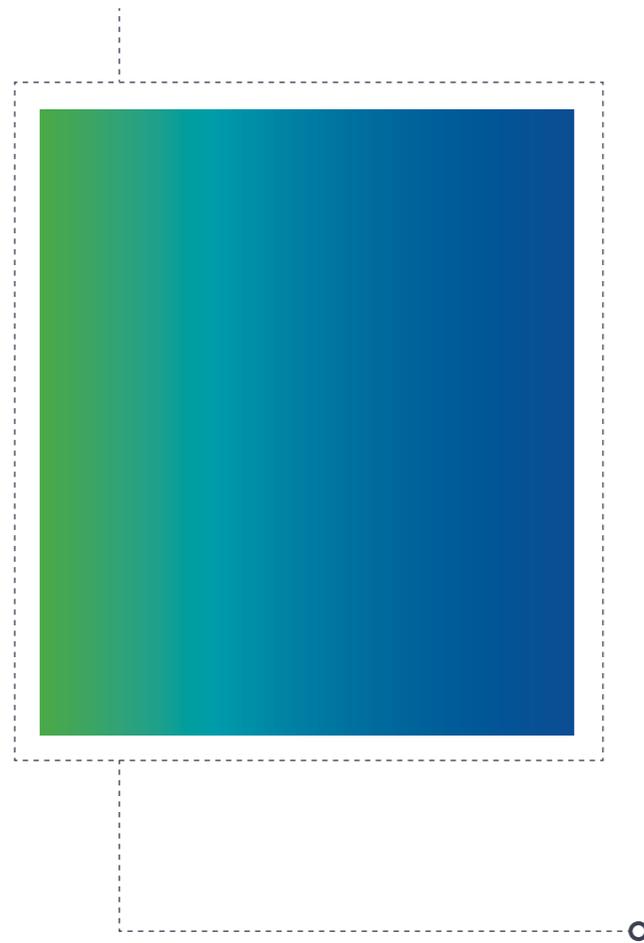
TOTAL 4.601

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



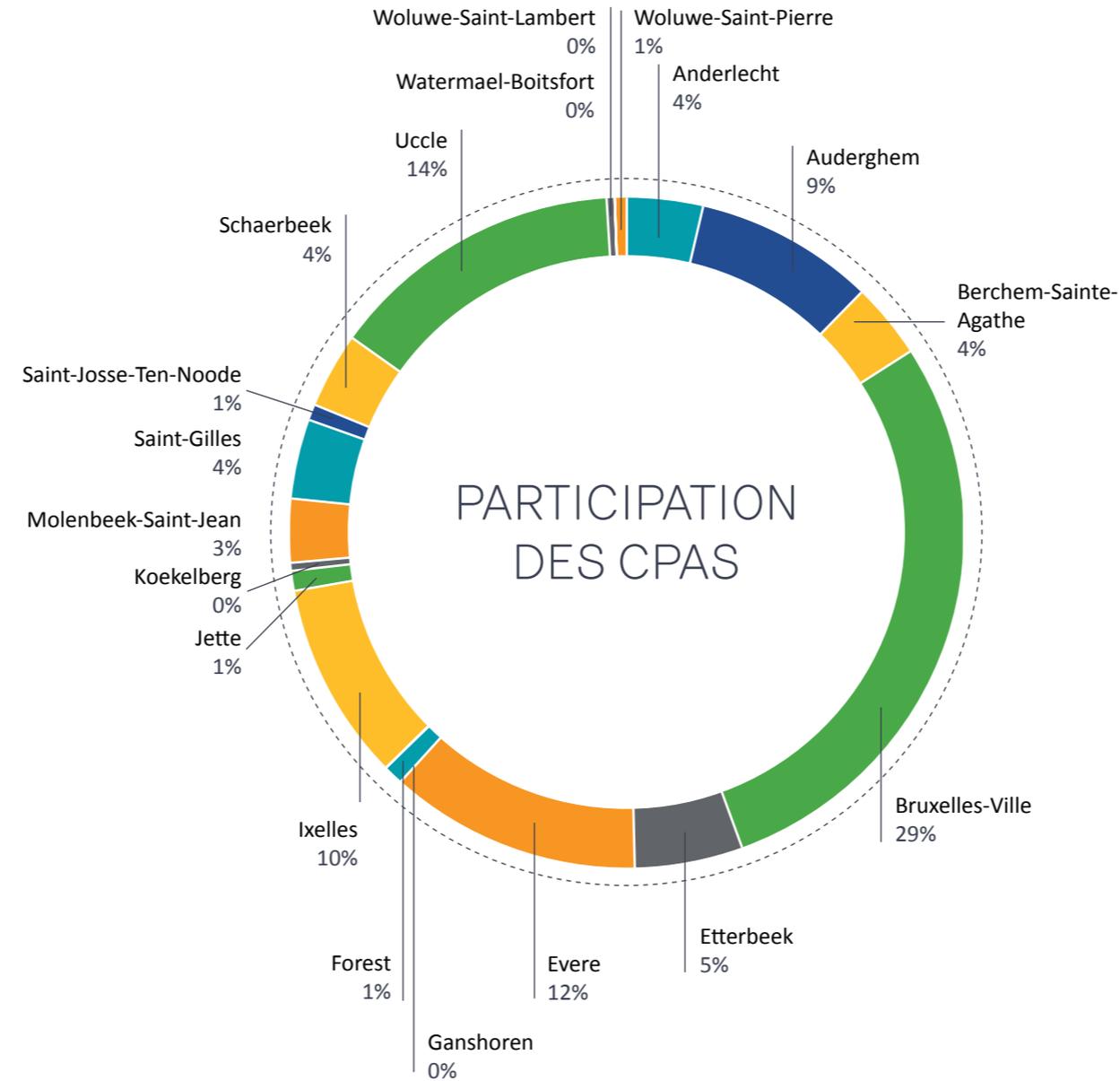
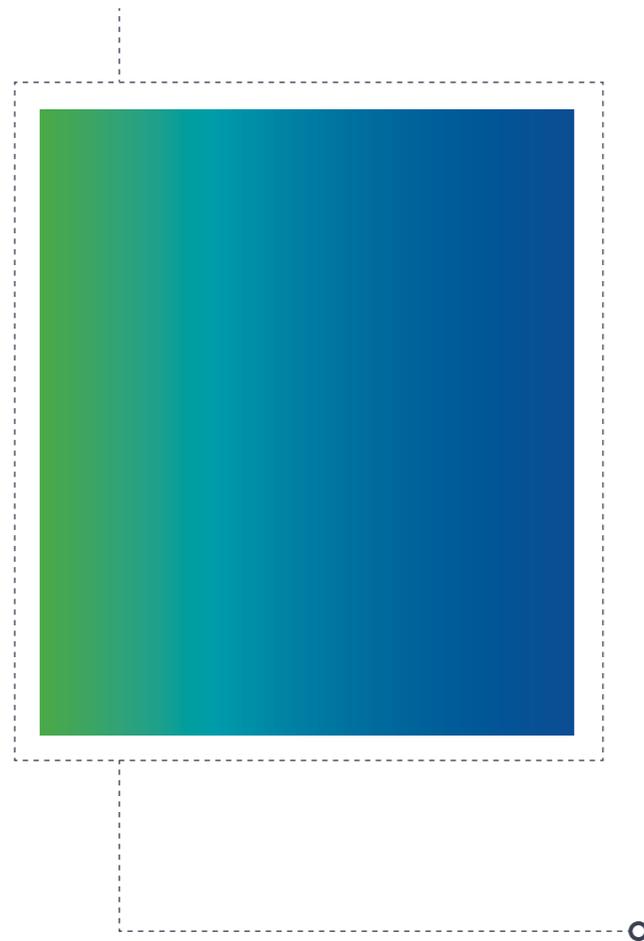
Répartition des inscriptions	
Communes bruxelloises	2.794
CPAS	522
Zones de police	311
Organismes para-communaux	18
Organismes (para-)régionaux	1.070
Autres	6
TOTAL	4.721

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



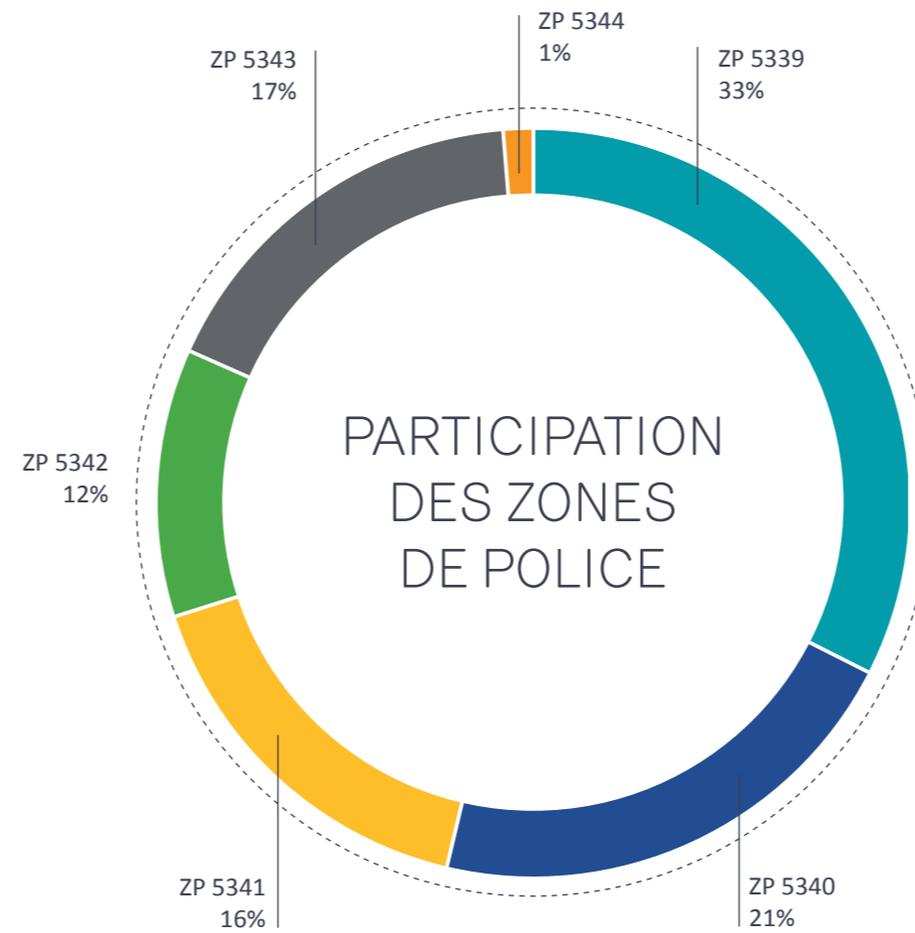
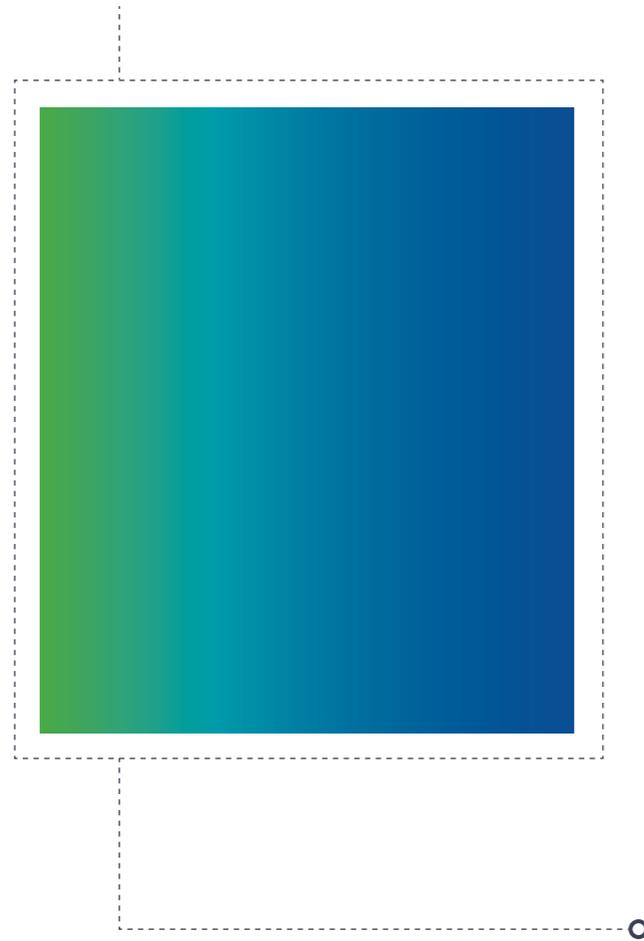
Répartition des inscriptions	
Anderlecht	631
Auderghem	128
Berchem-Sainte-Agathe	15
Bruxelles-Ville	149
Etterbeek	64
Evere	149
Forest	95
Ganshoren	85
Ixelles	311
Jette	112
Koekelberg	61
Molenbeek-Saint-Jean	157
Saint-Gilles	159
Saint-Josse-Ten-Noode	65
Schaerbeek	375
Uccle	51
Watermael-Boitsfort	34
Woluwe-Saint-Lambert	109
Woluwe-Saint-Pierre	44
TOTAL	2.794

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



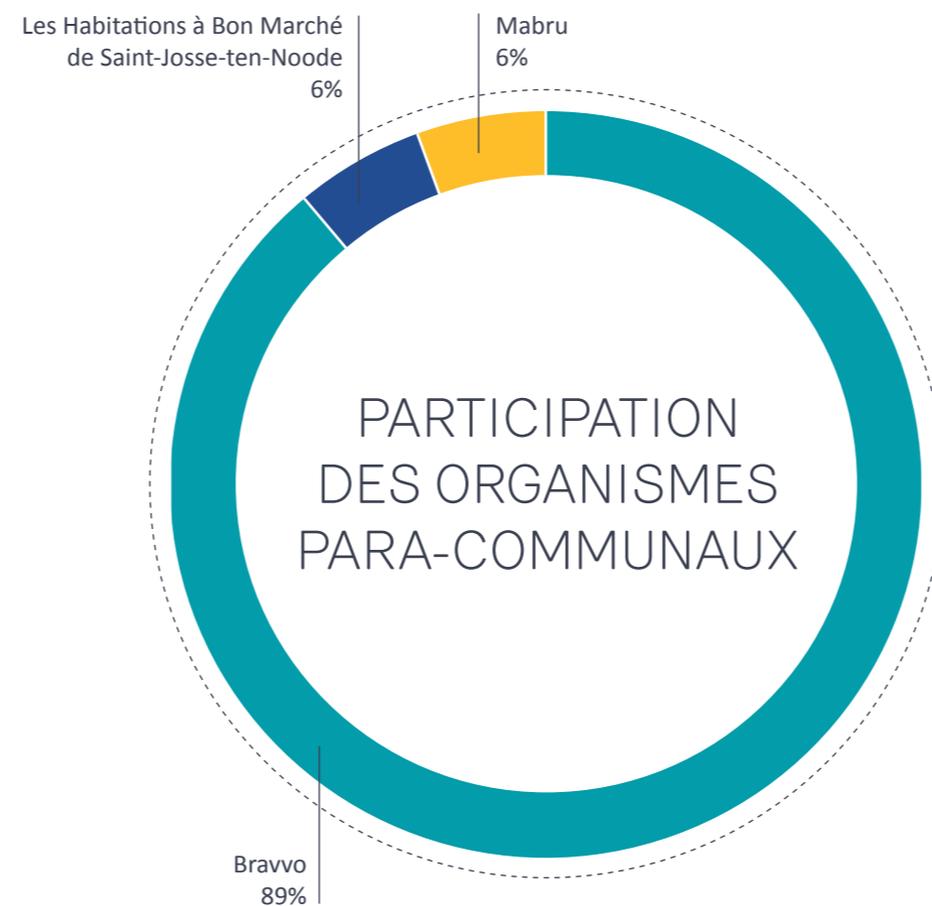
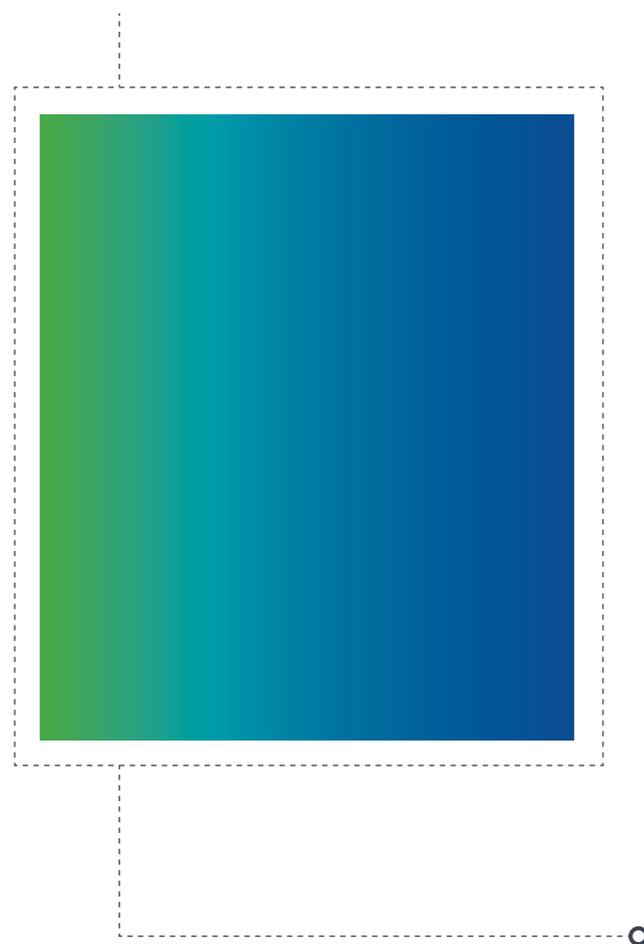
Répartition des inscriptions	
Anderlecht	19
Auderghem	45
Berchem-Sainte-Agathe	19
Bruxelles	149
Etterbeek	27
Evere	63
Forest	5
Ganshoren	0
Ixelles	50
Jette	5
Koekelberg	2
Molenbeek-Saint-Jean	16
Saint-Gilles	20
Saint-Josse-Ten-Noode	4
Schaerbeek	19
Uccle	74
Watermael-Boitsfort	2
Woluwe-Saint-Lambert	0
Woluwe-Saint-Pierre	3
TOTAL	522

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



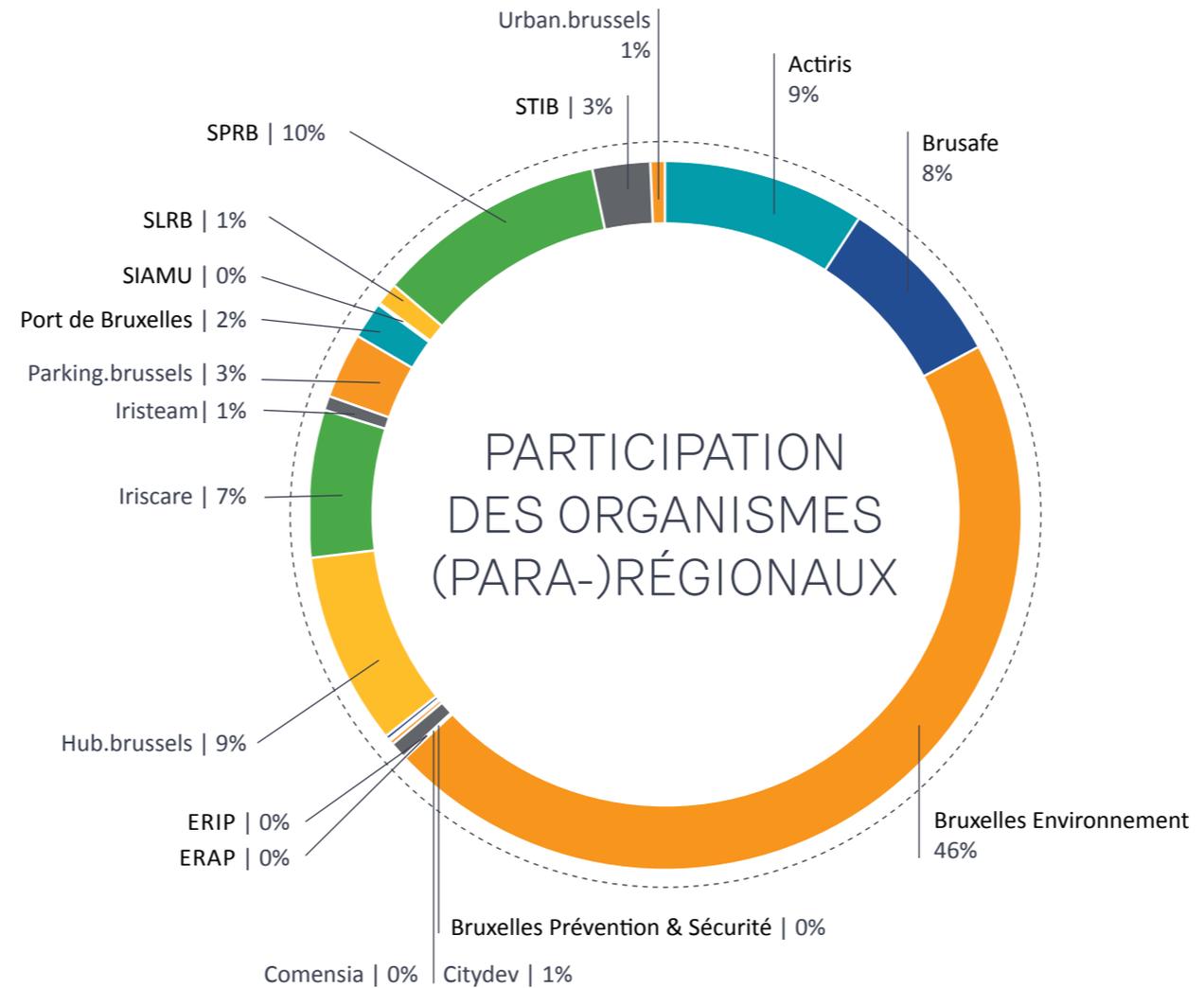
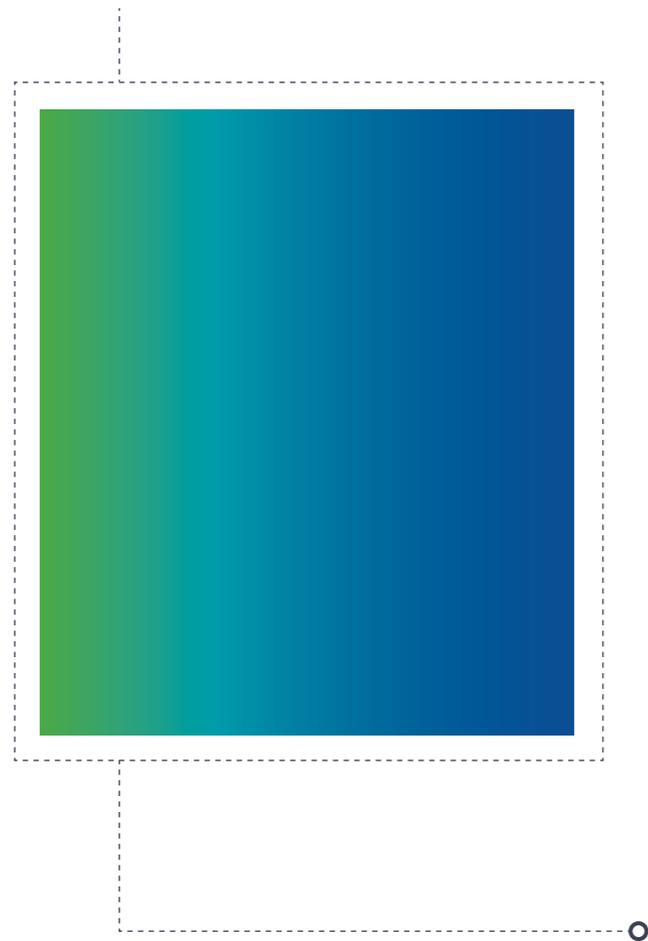
Répartition des inscriptions	
ZP 5339	101
ZP 5340	66
ZP 5341	51
ZP 5342	36
ZP 5343	53
ZP 5344	4
TOTAL	311

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



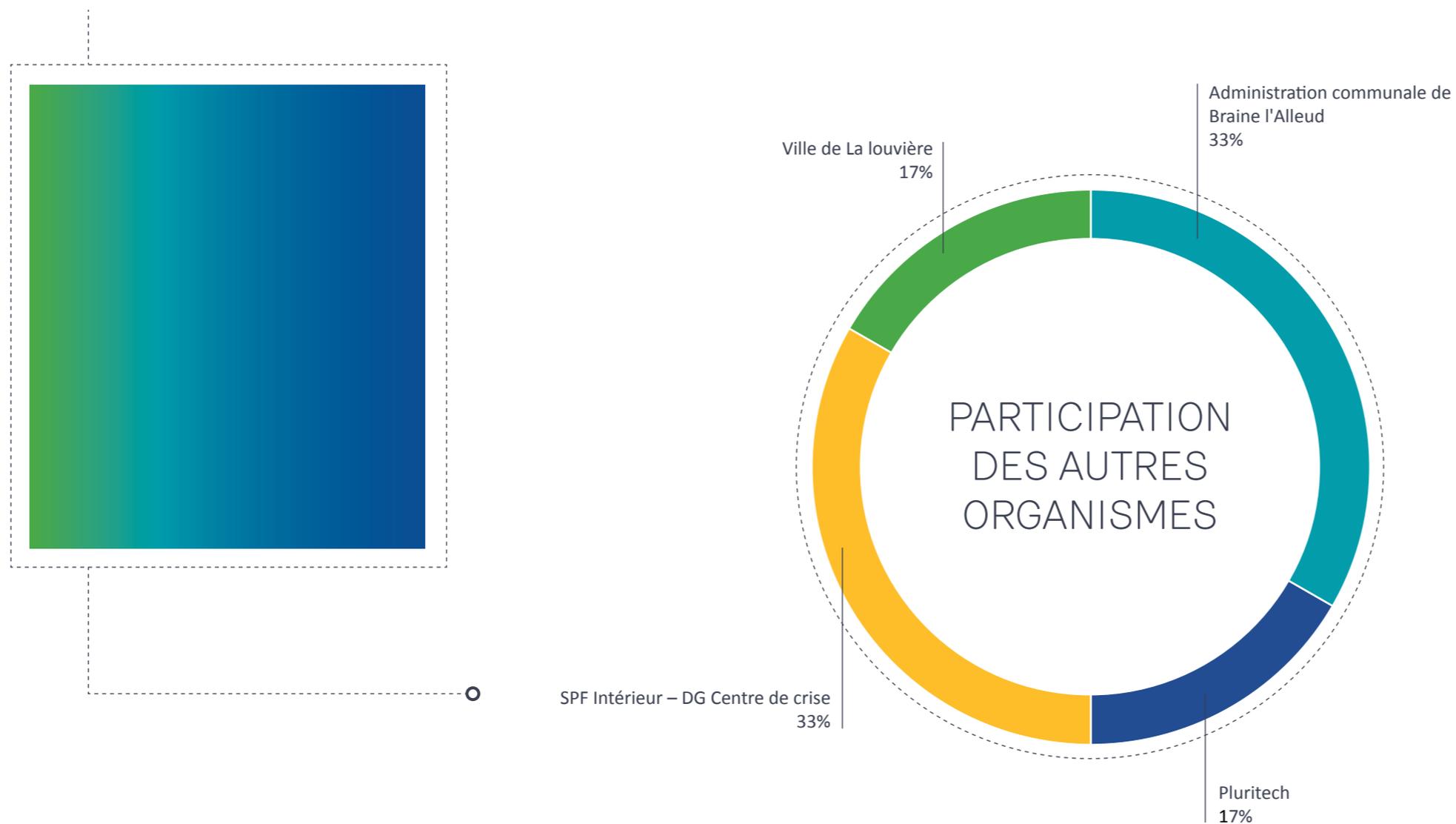
Répartition des inscriptions	
Bravvo	16
Les Habitations à Bon Marché de Saint-Josse-ten-Noode	1
Mabru	1
TOTAL	18

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



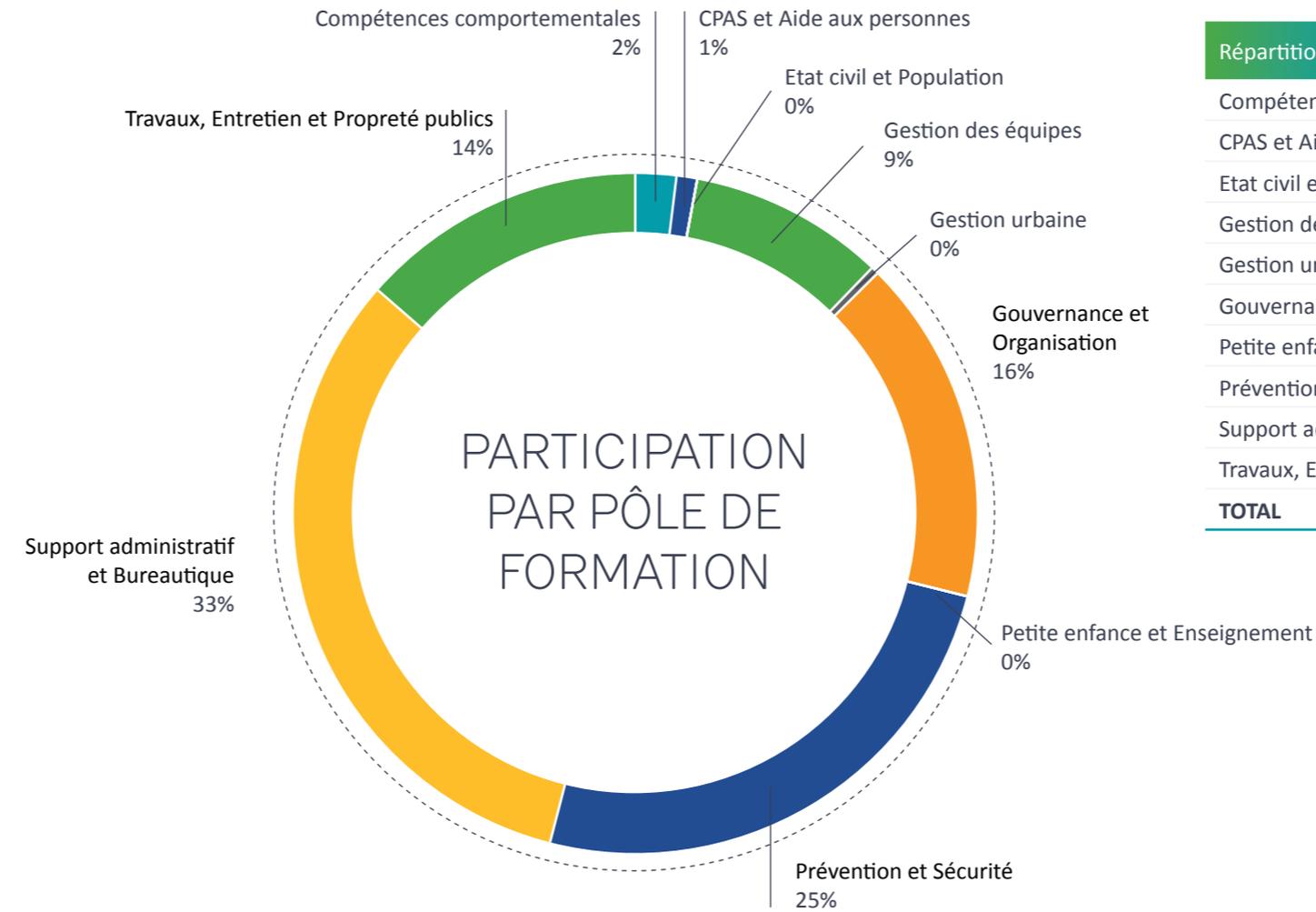
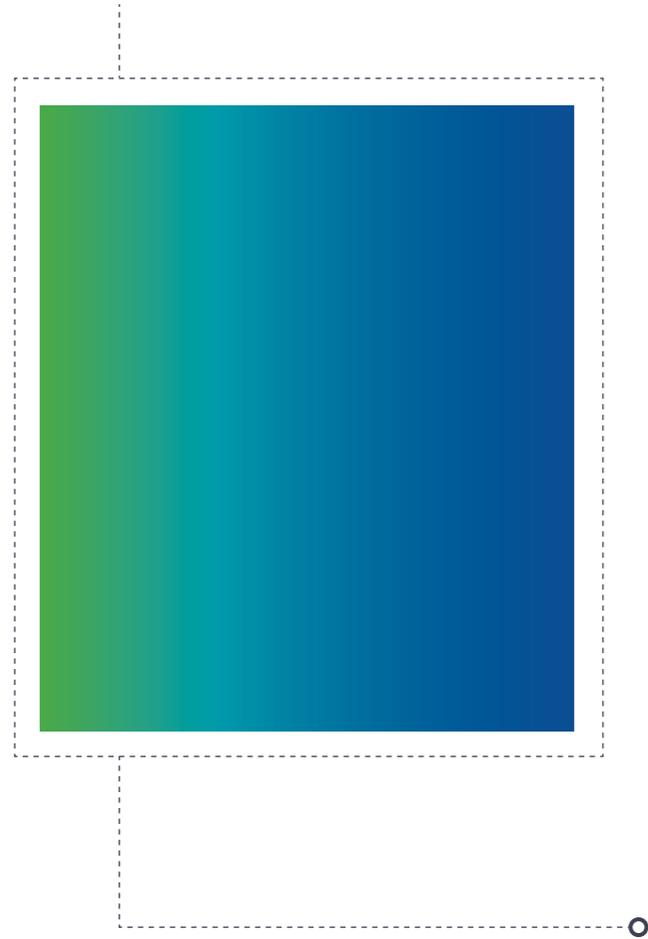
Répartition des inscriptions	
Actiris	98
Brusafe	85
Bruxelles Environnement	491
Bruxelles Prévention & Sécurité	1
Citydev	8
Comensia	2
ERAP	1
ERIP	2
Hub.brussels	94
Iriscare	72
Iristeam	7
Parking.brussels	32
Port de Bruxelles	18
SIAMU	1
SLRB	11
SPRB	112
STIB	28
Urban.brussels	7
TOTAL	1.070

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



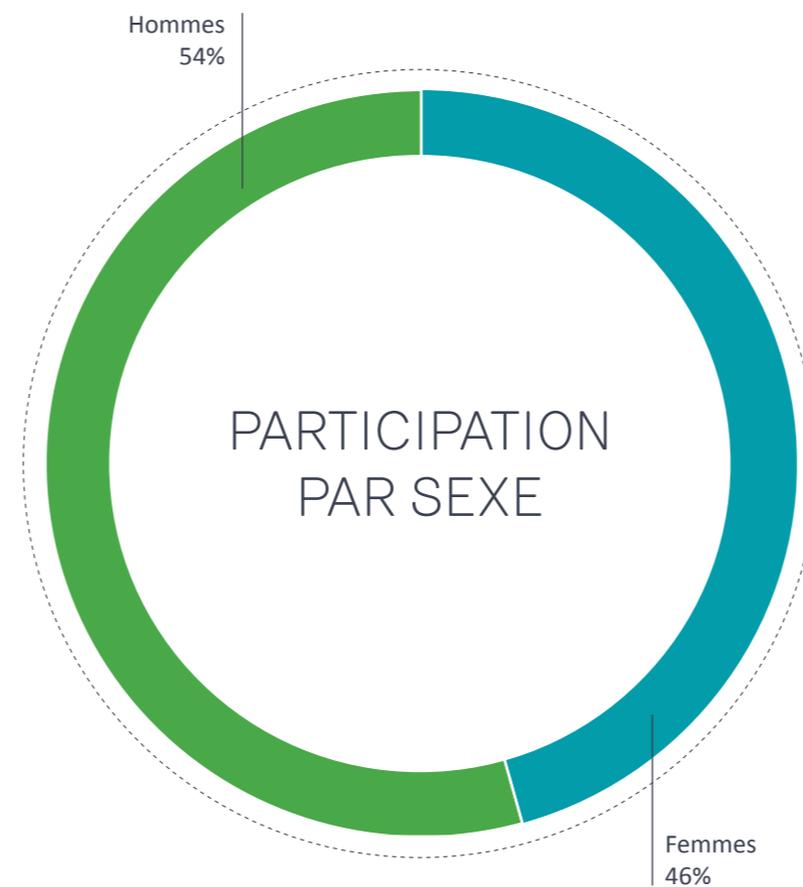
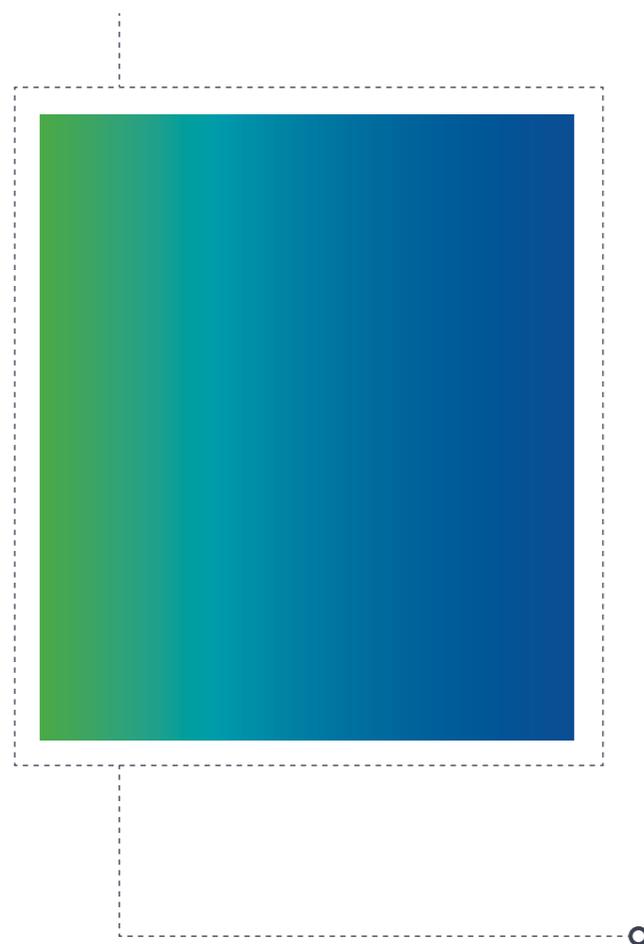
Répartition des inscriptions	
Administration communale de Braine l'Alleud	2
Pluritech	1
SPF Intérieur – DG Centre de crise	2
Ville de La Louvière	1
TOTAL	6

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



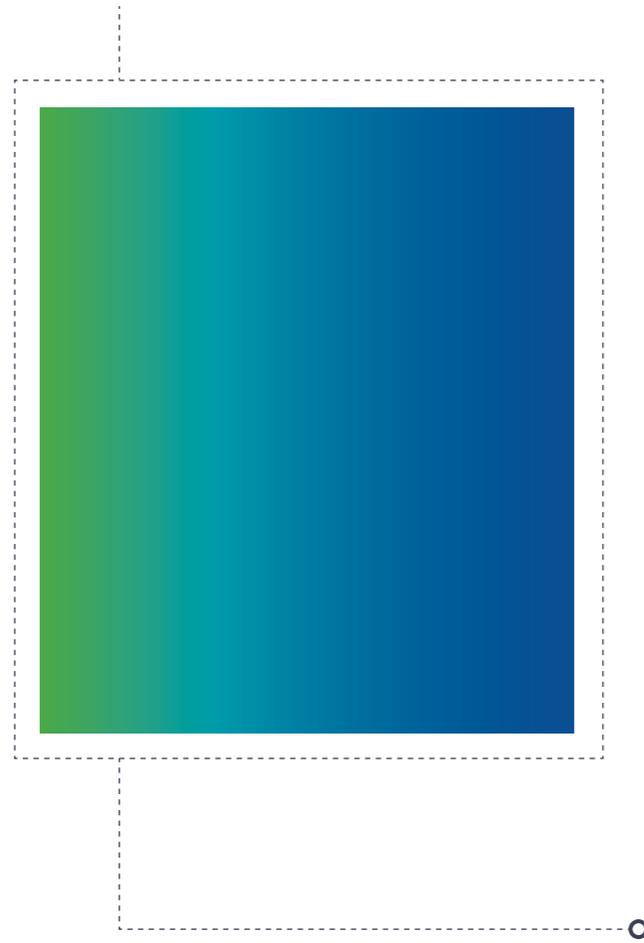
Répartition des inscriptions	
Compétences comportementales	91
CPAS et Aide aux personnes	46
Etat civil et Population	0
Gestion des équipes	437
Gestion urbaine	17
Gouvernance et Organisation	774
Petite enfance et Enseignement	0
Prévention et Sécurité	1.185
Support administratif et Bureautique	1.530
Travaux, Entretien et Propreté publics	641
TOTAL	4.721

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



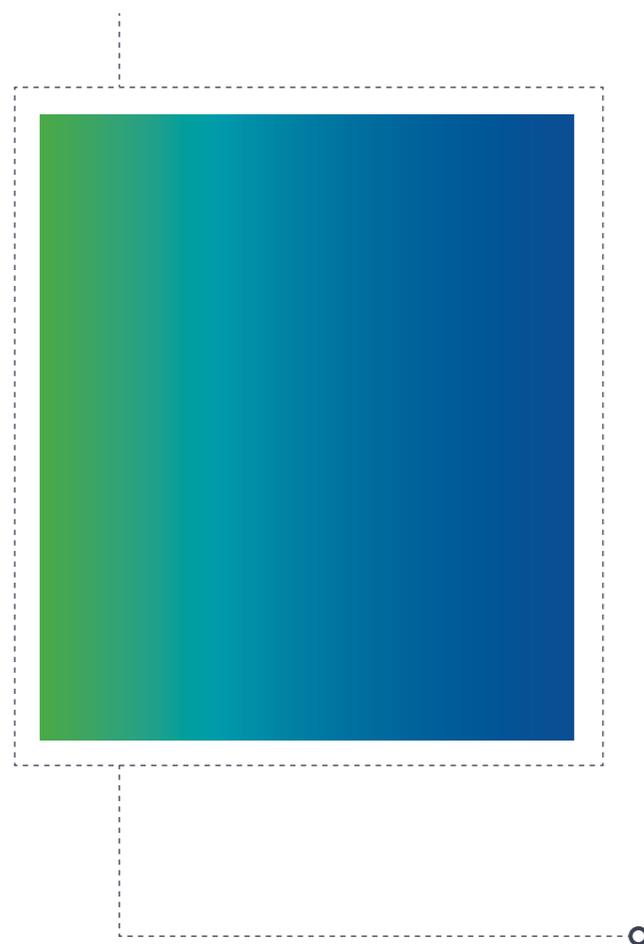
Répartition des inscriptions	
Femmes	2.156
Hommes	2.565
TOTAL	4.721

PARTICIPATION AUX FORMATIONS

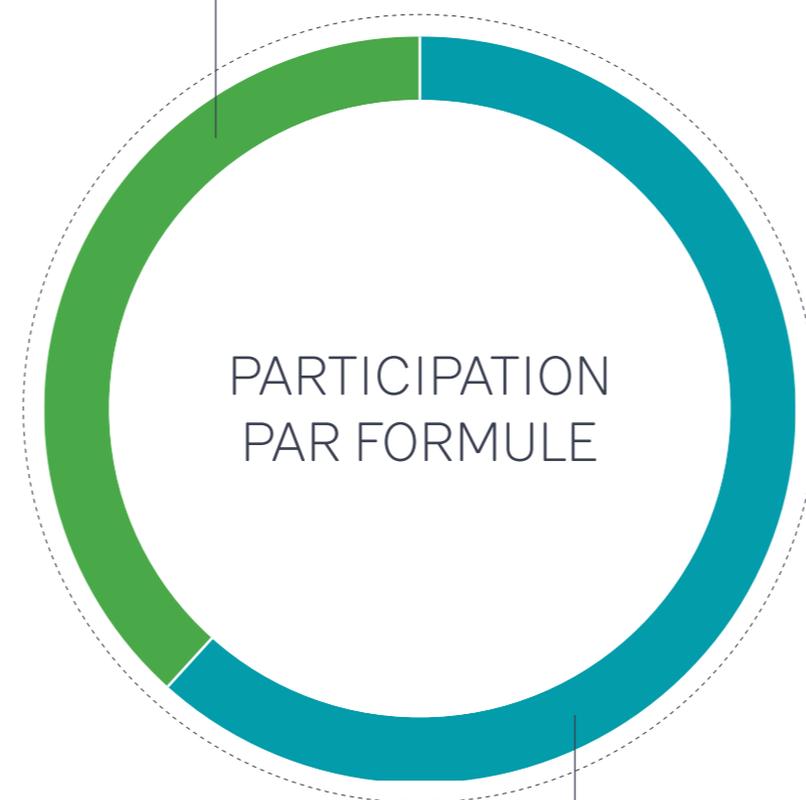


Répartition des inscriptions	
Français	4.535
Néerlandais	186
TOTAL	4.721

PARTICIPATION AUX FORMATIONS



Formule distancielle
38%



Formule présentielle
62%

Répartition des inscriptions

Formule présentielle	2.839
Formule distancielle	1.762
TOTAL	4.601

POURSUITE DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DE DIGITAL LEARNING

Entamé en 2020, le déploiement de la stratégie de *digital learning* s'est poursuivi en 2021. Le digital learning est conçu à la fois comme une réponse à la crise sanitaire et comme une stratégie à long terme.

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

A long terme, l'objectif est de proposer des modalités diverses de formation (formation en présentiel revisité/augmenté, classe virtuelle, formation hybride ou blended learning, etc.) de façon à répondre le plus adéquatement possible aux besoins des administrations, en fonction des objectifs poursuivis (savoirs et compétences à développer) et du profil du public-cible. Le recours au *digital learning* est donc une démarche structurelle, qui fait partie intégrante de la stratégie de formation.



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

VOLET PÉDAGOGIQUE

VOLET TECHNIQUE/TECHNOLOGIQUE



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

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

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

POURSUITE DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DE DIGITAL LEARNING



Au cours de l'année 2021, le déploiement du plan s'est poursuivi à travers les activités suivantes :

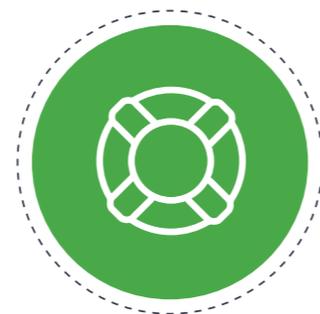
- Pour toute nouvelle formation ou tout renouvellement de formation, outre la formule présentielle, prévoir le format « classe virtuelle » dans le marché public réalisé par le service de coordination pédagogique ;
- Pour les formations disponibles au catalogue, procéder à leur transposition à la formule distancielle. Accompagner les formateurs dans le processus de transposition, ce qui implique également la participation des coordinateurs pédagogiques aux classes virtuelles organisées, leur évaluation, et l'adoption d'éventuelles améliorations ;
- La création d'une communauté de pratiques ouvertes aux pédagogues et aux formateurs des 4 écoles constitutives de Brusafe. Cette communauté est hébergée sur une plateforme permettant de thésauriser les échanges, les outils, les bonnes pratiques, etc. ;
- La participation des coordinateurs pédagogiques à divers webinaires et autres formations en lien avec les innovations pédagogiques et la formation à distance (par exemple, une formation à la création de ressources interactives sur H5P, une formation à la création de ressources sur Sharepoint Comment, etc.) ;
- La mise à disposition d'un support technique à destination des formateurs et des apprenants dans le cadre des classes virtuelles ;
- L'acquisition et l'implémentation de dispositifs comme la fibre optique, des caméras HD mobiles, etc.



BILAN DE LA STRATÉGIE POUR 2021

La poursuite du déploiement de la stratégie digitale au cours de l'année 2021 a porté ses fruits. De fait, le nombre de formations disponibles en formule distancielle s'est sensiblement accru. En outre, le nombre d'agents ayant participé à une formation ERAP en 2021 s'élève à 4.721. Pour comparaison, ce nombre s'élevait à 2.773 en 2020 et à 6.328 en 2019. Dans ce cadre, le pourcentage de sessions organisées en formules présentielle et distancielle est respectivement d'environ 60/40. Enfin, le taux moyen de satisfaction des apprenants s'élève à quelque 86%). Il est donc resté sensiblement le même dans le cadre de l'adoption des classes virtuelles, ce qui démontre leur adéquation aux besoins des apprenants. Ces chiffres attestent de la capacité de l'ERAP à poursuivre ses missions d'intérêt public dans un contexte difficile et mouvant, nécessitant de repenser la formation, ses formats et ses méthodes pour répondre aux attentes des administrations partenaires.

ZOOM SUR LES NOUVEAUTÉS



ZOOM SUR LES NOUVEAUTÉS

PARTENARIAT PLURIANNUEL AVEC EASY.BRUSSELS

En 2018, l'ERAP et Easy.brussels, l'agence régionale de simplification administrative, se sont associées pour proposer gratuitement des modules de formations « Initiation à E-Notification » et « Initiation à E-Tendering » aux agents issus des administrations locales et régionales bruxelloises.

Fortes de cette première collaboration fructueuse, ces deux institutions ont noué un nouveau partenariat au cours de l'année 2021. L'objectif de ce partenariat pluriannuel est de concevoir et d'organiser des actions de sensibilisation et de formation axées sur la simplification administrative en Région bruxelloise. Les thématiques des projets à réaliser dans ce cadre sont issues du Plan « Easy Way », le Plan régional de simplification administrative 2020-2025.

Plus précisément, 2021 a abrité les travaux relatifs à la conclusion de la convention cadre du partenariat pluriannuel entre les deux institutions, et aux 3 premiers modules de sensibilisation et de formation qui seront organisés en 2022, à savoir :

- « Guichet virtuel des administrations bruxelloises : comprendre, utiliser et accompagner sur IRISbox »
- « Se connecter à l'administration en ligne : comprendre et utiliser les modes d'authentification »
- « Les principes de la simplification administrative et la fracture numérique »

L'inscription à ces modules de sensibilisation et de formation sera rendue gratuite.

LE CATALOGUE BISANNUEL

L'année 2021 fut également celle du renouvellement du catalogue bisannuel de l'ERAP. Ce dernier regroupe les formations issues des pôles « Compétences comportementales » et « Support administratif et bureautique ». Fruit d'une consultation des administrations locales et régionales bruxelloises, ce catalogue renferme plusieurs nouveautés importantes : d'une part, chaque formation est désormais disponible en formule présentielle et en formule distancielle (format classe virtuelle) ; d'autre part, les méthodes pédagogiques mobilisées ont été revisitées pour embrasser davantage les innovations pédagogiques et la ludopédagogie. Certaines d'entre elles relèvent également du blended learning, en combinant des activités ou des apprentissages à réaliser de façon asynchrone par l'apprenant.

Au cours de l'année 2021, les marchés publics sous-jacents aux formations suivantes ont été renouvelés en ce sens :

- Tables de conversation orientées métiers
- Formation préparatoire aux épreuves linguistiques du SELOR en français
- Travailler dans un environnement interculturel et intergénérationnel
- Améliorer la prise de parole en public
- La communication interpersonnelle
- La communication non-verbale
- Intelligence émotionnelle et gestion des émotions
- Gestion du stress et techniques de relaxation
- La conduite de réunions
- La gestion du temps et des priorités
- Accueillir les usagers d'un service public avec professionnalisme
- Accueil téléphonique : savoir conjuguer courtoisie et efficacité
- Assertivité et dialogue efficace
- Prévenir et gérer l'agressivité
- Prévenir et gérer les conflits
- Techniques de lecture rapide et de concentration
- Techniques de mémorisation
- Archiver efficacement

D'autres formations, renouvelées au terme de l'année 2020, complètent la liste susmentionnée. Il s'agit notamment des 20 modules de formation en bureautique et des 20 modules de formation composant la formation préparatoire aux épreuves linguistiques du SELOR en néerlandais. La totalité des modules composant ces 2 programmes sont également disponibles en formules présentielle et distancielle.

TRAIN THE TRAINER « COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE »

2021 a également marqué le lancement du programme « Train the trainer » en association avec le Service Public Régional de Bruxelles (SPRB). Cet ambitieux projet de formation et de coaching trouve son origine dans la volonté du SPRB d'assurer lui-même les formations en comptabilité budgétaire à destination des agents locaux bruxellois. Pour ce faire, le SPRB s'est naturellement tourné vers l'ERAP pour assurer la formation et le coaching de plusieurs agents œuvrant au sein de Bruxelles Pouvoir Locaux, lesquels seront amenés à dispenser ces formations dans le futur, à l'horizon 2024 ou 2025.

Le programme complet comporte 3 volets successifs de 21 heures chacun. Le premier volet est de nature théorique et vise à transmettre les éléments incontournables de l'andragogie. La deuxième consiste en différentes séances de coaching ayant pour objectif d'accompagner les apprenants dans la création de leurs modules et des supports didactiques y afférents. La troisième est consacrée aux exercices de mise en situation : les agents se mettront en

situation professionnelle et dispenseront/animeront différentes parties de formation face à leurs pairs.

Les volets 1 et 2 ont été dispensés au cours de l'année 2021, et ce majoritairement au format classe virtuelle. Eu égard au caractère attrayant du programme proposé par l'ERAP, des agents du SPRB en charge des marchés publics ont également rejoint le groupe avant son lancement. A terme, l'objectif est d'assurer les formations relatives aux marchés publics de faible montant à destination de certains pouvoirs adjudicateurs locaux et régionaux.

Il est à noter que le programme « Train the trainer » est également accessible aux administrations locales et régionales qui souhaiteraient accompagner leurs agents appelés à devenir formateurs en interne. Ce programme est disponible en formules catalogue et sur-mesure.

FORMATION PRÉPARANT AUX TESTS LINGUISTIQUES SELOR EN NÉERLANDAIS

Au cours de l'année 2021, l'ERAP a également mis en œuvre une nouvelle formule de formation préparatoire aux épreuves linguistiques SELOR basée sur le cadre européen de référence pour les langues (CEFR). Elle propose un contenu de formation réparti sur 20 modules, offrant un apprentissage progressif.

Suite à un test de placement composé d'un test en ligne et d'un entretien téléphonique, un parcours de formation, élaboré pour chaque apprenant, est proposé à chacun en fonction de son niveau linguistique et de son objectif SELOR.

La nouvelle formule présente plusieurs atouts. Outre une refonte complète du programme, l'ensemble des supports didactiques a été repensé pour couvrir toutes les compétences linguistiques. Plus nombreux et plus diversifiés, ces derniers sont désormais accessibles en ligne, et ce à tout moment. L'apprentissage continu est d'ailleurs encouragé par le

biais d'exercices asynchrones disponibles en ligne. Le programme comporte également des tests de fin de module et de fin de niveau, permettant aux apprenants d'évaluer le degré d'acquisition des apprentissages et de se préparer aux examens SELOR. Enfin, afin de garantir l'assiduité des participants et de favoriser la réussite de l'examen, la nouvelle formule a proposé un système de flexibilité horaire permettant aux apprenants de modifier le calendrier de leurs sessions en cours de module.

En raison de la crise sanitaire, toutes les sessions de formation ont été organisées en formule distancielle au format classe virtuelle. Nonobstant ce contexte difficile, la formule a rencontré les attentes puisque quelque 710 agents ont suivi un module de 30 heures chacun. Dans ce cadre, ils ont été nombreux à faire usage de la flexibilité horaire, et une nette diminution du nombre d'abandons en cours de formation a été constaté par rapport à la formule précédente.

PLAN D'INTERVENTION PSYCHOSOCIAL

Ce projet émane d'une demande de Bruxelles Prévention et Sécurité et peut être compris comme s'inscrivant dans la mesure 10.5, 1° du PGSP : « soutenir la formation continue mono-disciplinaire et multi-disciplinaire des services de secours et d'intervention ». En l'occurrence, il s'agit d'une formation mono-disciplinaire, destinée aux acteurs de la discipline 2 (médical, sanitaire et psychosocial) et plus précisément à son volet psychosocial.

La formation vise à préparer le mieux possible les divers acteurs susceptibles d'être mobilisés dans la mise en place d'un Plan d'intervention psychosocial (PIPS), d'un Centre d'accueil et/ou d'un Centre d'encadrement des proches. Elle est dispensée par le Psycho-Social Manager pour Bruxelles.

En effet, dans des situations d'urgence collective telles qu'une fuite de gaz, une explosion, un incendie ou une inondation, les personnes touchées par la situation doivent être prises en charge et soutenues. De nombreux intervenants peuvent ainsi être mobilisés pour prêter leur concours : non seulement le coordonnateur psycho-social local, le responsable de centre d'accueil, le coordinateur planification d'urgence et leurs adjoints, mais aussi des assistants sociaux, des gardiens d'enfants, des téléphonistes, des secrétaires, des agents d'accueil, des chauffeurs, des agents techniques, des gardiens de la paix, des membres du service d'assistance policière aux victimes, ...

Le programme a été construit avec le PsychoSocial Manager pour Bruxelles (SPF Santé publique) et une première session s'est organisée au mois de novembre à Brusafe.

FORMATION DE BASE POUR LES GARDIENS DE LA PAIX : UN PROGRAMME RÉAJUSTÉ

Cette année, le service pédagogique a revu intégralement la formation de base pour les gardiens de la paix afin de mieux préparer les agents aux épreuves certificatives et au métier. Cela s'est concrétisé, entre autres, par l'allongement de certains modules (secourisme, techniques de défense physique, sensibilisation à la diversité et à l'approche interculturelle), par un remodelage du contenu et des objectifs par une réflexion globale en partenariat avec les acteurs de terrain.

Chaque module a fait l'objet d'une analyse quant à ses objectifs, ses contenus et sa pédagogie garantir la pertinence de la formation au regard des réalités de terrain en région bruxelloise et des besoins des gardiens de la paix en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être les orientations prises. L'horaire a également été adapté, favorisant un apprentissage dans de meilleures conditions.

La pédagogie mise en place se veut innovante, dynamique et interactive. Ainsi quiz, débats, mises en situation, jeux de rôles, utilisation de supports vidéos, descentes sur le terrain et intervention de comédiens rythment la formation et permettent un ancrage dans la pratique.

Enfin, l'ERAP s'est adaptée aux exigences légales en matière de réussite obligatoire des épreuves certificatives. Cela a demandé un travail de fond sur le contenu et l'organisation des épreuves ainsi que sur les grilles de correction pour garantir la pertinence des questionnaires et un traitement équitable des participants.

La nouvelle mouture a été présentée aux cellules de formation et aux services de prévention lors d'un webinaire d'information qui s'est tenu fin septembre.

Dans la foulée, quatre sessions ont été organisées sur le campus Brusafe.

Globalement, la formation s'avère pleinement satisfaisante et semble remplir ses objectifs.

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

La fraude à l'identité est un phénomène criminel dont on entend régulièrement parler 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. C'est pourquoi, conformément au Plan Global de Prévention et de Sécurité et au Plan Régional de Formation, l'ERAP propose un programme de formation répondant aux objectifs ci-dessous et destiné aux agents des services Population et Etrangers.

- Prendre conscience de l'importance du rôle à jouer dans la lutte contre la fraude à l'identité et la détection des faux documents d'une part, et en cerner le contenu et les limites d'autre part
- Connaître la (les) façon(s) dont les documents sont contrefaits afin de mieux les détecter
- Cerner le rôle/les missions des autres acteurs de la chaîne de sécurité dans le domaine, et comment collaborer avec eux
- Savoir où chercher l'information et utiliser les bases de données mises à disposition par les instances fédérales
- Acquérir les bons réflexes (analyse du contexte) et poser les bonnes questions aux citoyens en demande d'un document

Le Ministre Bernard CLERFAYT en parle aux agents communaux !



La formation a été élaborée en 2020. En raison de la crise sanitaire liée au coronavirus, les premières sessions ont été reportées à 2021. Ainsi, à l'automne, quatre sessions ont été organisées à Brusafe.

Par ailleurs, en complément de la formation, un support de travail a été développé en partenariat avec le SPF intérieur, le SPF Affaires étrangères, la Police Fédérale, Bruxelles Prévention & Sécurité et Brusafe : une check list qui servira d'outil de référence dans l'exercice du travail de guichet.

RÉDACTION DE RAPPORTS INCIVILITÉS ENVIRONNEMENTALES (ABP)

Conformément à la thématique n°7 *incivilités et environnement* du Plan Global de Sécurité et Prévention (PGSP) et du Plan Régional de Formation (PRF) 2021-2024, l'ERAP a travaillé, en collaboration avec le directeur du service Recherche et Verbalisation de l'Agence Régionale pour la Propreté, à la mise en place d'une formation axée sur la rédaction de constats sur base de l'ordonnance bruxelloise « déchets » et sur les techniques d'audition. Cet engagement s'est concrétisé par la signature d'une convention de partenariat pour l'année 2021.

Cette formation de quatre jours a été pensée pour être dispensée de façon dynamique, elle orientée vers la pratique et s'ancre dans la réalité de terrain des agents bruxellois. Les participants sont, par exemple, amenés à descendre sur l'espace public pour constater des infractions réelles et interpellier les contrevenants, d'autres exercices sont filmés afin de permettre une auto-évaluation.

Une première session s'est organisée au mois de novembre à Brusafe.

TRAVAILLER DANS UN ENVIRONNEMENT INTERCULTUREL ET INTERGÉNÉRATIONNEL

Conformément à la mission transversale du PRF 2021-2024 : former les acteurs de la chaîne de sécurité, de prévention et du secours au contact avec la diversité pour les agents de terrain, une formation destinée aux agents de terrain de prévention et de sécurité sur leur pratiques dans un environnement interculturel et intergénérationnel a été élaborée.

En effet, l'hétérogénéité de la Région de Bruxelles-Capitale en termes de population exige du personnel des services public d'être capable d'entrer en interaction avec un public

(citoyens et/ou collègues) qui ne partage pas le même cadre de référence qu'eux. Différentes générations, cultures, origines sociales se côtoient, et chacun a ses représentations, ses codes, ses valeurs, ses façons de faire. La formation vise à donner aux participants des outils pour s'adapter à cet environnement et prévenir ou gérer les difficultés qui peuvent en jaillir dans leur quotidien professionnel.

Dès septembre, les premières sessions ont été organisées sur le campus de Brusafe.

SÉANCE D'INFORMATION RELATIVE À LA LÉGISLATION CAMÉRA

En réponse au besoin pointé dans le Plan Global de Sécurité et Prévention (PGSP) et intégré au Plan Régional de Formation (PRF) 2021-2024, deux séances d'information concernant la « Loi caméra » ont été organisées, en collaboration avec la Direction Générale Sécurité et Prévention du SPF Intérieur.

Ces webinaires ont rassemblé 114 participants provenant de diverses administrations : des administrations communales (89), des zones de police (18), l'Agence Régionale pour la Propreté (6) et Bruxelles Environnement.

2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

IMPLICATION DANS BRUSAFE

La majorité du pôle de formation « Prévention & Sécurité » de l'ERAP fait partie intégrante de Brusafe, l'École Régionale des Métiers de la Prévention, de la Sécurité et du Secours – une structure qui reprend en outre l'École Régionale et Intercommunale de Police (ERIP), le Centre de Formation des Pompiers de Bruxelles (CFPB) ainsi que l'Institut de Formation à l'Aide Médicale Urgente (IFAMU). Pour ce volet de ses activités, l'ERAP est soutenue par Bruxelles Prévention & Sécurité, qui lui octroie un subside pour financer une partie des frais de personnel ainsi que les frais d'inscription aux formations, de manière à rendre ces formations gratuites et donc plus attractives pour les administrations cibles.

L'ERAP accroît progressivement son offre de formations dans le domaine de la prévention et de la sécurité en appliquant le « Plan Régional de Formation » piloté par Brusafe.

UN NOUVEAU PRF 2021-2024

Conformément à l'article 10/17 de l'ordonnance du 28 mai 2015 créant un organisme d'intérêt public centralisant la gestion de la politique de prévention et de sécurité en Région de Bruxelles-Capitale et créant l'École Régionale des Métiers de la Sécurité, de la Prévention et du Secours, Brusafe a la mission d'établir un Plan Régional de Formation (PRF) en tenant compte des plans sectoriels de formation des 4 opérateurs de formation qui composent Brusafe, ainsi que du PGSP 2021-2024.

Afin de contribuer à l'élaboration du PRF 2021-2024, l'ERAP s'est attelée à la rédaction de son plan sectoriel. Le Plan sectoriel de formation élaboré par l'ERAP en 2021 résulte d'une démarche « bottom-up » de recensement des besoins, à laquelle ont participé divers acteurs associés « intrinsèquement » à la prévention et à la sécurité, et que nous avons regroupés en trois « piliers » : sanctions ; prévention ; planification d'urgence et gestion de crise.

ÉVOLUTION DU CATALOGUE DE FORMATIONS LIÉES AU PRF EN 2021

En 2021, l'ERAP a développé, proposé et organisé de nouvelles formations et/ou revu certains programmes existants :

- Formation de base pour les Gardiens de la paix
- Plan d'intervention psychosocial (PIPS)
- Rédaction de rapports relatifs aux incivilités environnementales (ABP)
- Travailler dans un environnement interculturel et intergénérationnel

En plus de ces formations qui trouvent un place durable dans le catalogue, des séances d'information relatives à la « loi caméra » se sont tenues en 2021.

2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

LA BROCHURE « TRAITE DES ÊTRES HUMAINS – RECONNAÎTRE LES SIGNES CHEZ LES VICTIMES »

Dans la foulée de l'élaboration du projet de formation « traite des êtres humains : détection et réorientation des victimes », l'ERAP a jugé utile d'élaborer une brochure de sensibilisation à destination du public cible de la formation, visant d'une part à générer un intérêt pour la formation et d'autre part, à garantir une sensibilisation « minimum » aux agents concernés même s'ils ne font pas la démarche de se former. La brochure a été réalisée en collaboration avec Pag-Asa asbl, en charge de la formation.

La brochure a été distribuée aux apprenants lors de la formation, elle est également disponible au public de l'ERAP dans nos présentoirs.

INVESTISSEMENT DANS LES STRUCTURES DE BRUSAFE

Cette année encore, la situation sanitaire a ralenti ou modifié le cours des événements prévus. Malgré cela, le campus a pu être inauguré, en présence du Ministre-Président Rudi VERVOORT, et d'un panel de journalistes le 5 mai 2021 au cours de laquelle l'ERAP a présenté la salle d'apprentissage actif. A l'automne, des formations de l'ERAP ont commencé à être dispensées sur le campus du BlueStar. L'objectif est de pouvoir y organiser toutes les sessions des formations appartenant au PRF. Si les débuts ont été timides à cause du covid, les infrastructures de Brusafe offrent des possibilités prometteuses pour l'avenir.

Le travail de mutualisation se poursuit à tous les niveaux (direction et gestion, développement pédagogiques, supports transversaux, organisation et accueil).

Le personnel de l'ERAP participe aux groupes de travail spécifiques, selon la spécialité de chacun.

- Le Conseil de gestion, réunissant l'autorité de tutelle, l'administrateur délégué de Brusafe et les directeurs des 4 écoles, définit les axes de développement stratégiques.
- Un groupe de travail, constitué des directeurs des cinq entités, prend les décisions de gestion quotidienne de la structure Brusafe. Il trace les lignes d'action des équipes des différents services et construit la stratégie de synergie des parties prenantes.
- Le Conseil académique pour lequel la Direction de l'ERAP et les coordinateurs.trices pédagogiques travaillent en partenariat avec le représentant du secteur, désigné par les bourgmestres.
- Le Groupe de travail pédagogique réunit mensuellement les pédagogues des différentes écoles afin de mettre en commun leurs outils et pratiques pédagogiques et de co-construire une vision stratégique commune à opérationnaliser ensemble.

En marge de ces groupes spécifiques, les chargés de communication de l'ERAP développent des synergies avec leurs homologues à Brusafe. On notera, en 2021, la participation à la structure d'un nouveau site internet pour Brusafe, l'alimentation de la newsletter interne et de nombreux échanges de bonnes pratiques.

Par ailleurs, des membres de l'équipe de l'ERAP ont rejoint les jurys de sélection de candidats et candidates recrutés pour la faïtière. Ce fut, entre autres, le cas pour l'engagement d'un responsable pour le département des formations intégrées et d'une chargée de communication.

Au quotidien, le personnel du secrétariat et du service de coordination pédagogique prend ses quartiers à Brusafe pour y assurer la bonne organisation des sessions qui s'y tiennent, contribuant à faire de l'aventure Brusafe un succès.

2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

SITE INTERNET ET RÉSEAUX SOCIAUX

En matière de réseaux et d'interface, un site internet attrayant et ergonomique doublé d'un système de gestion pratique, complet et performant représentent un must have pour une école moderne et ancrée dans son temps telle que l'ERAP.

Si permettre à nos visiteurs de trouver l'information qu'ils recherchent en quelques clics et à nos administrations-clientes de bénéficier d'un outil simple pour inscrire leurs agents à nos formations, pour télécharger les documents ou encore pour consulter l'agenda des sessions à venir et les programmes des formations semble être un objectif incontournable, il n'est pas pour autant si aisé à atteindre. Parce que le service de coordination pédagogique s'attèle à la conception de formations répondant au plus près aux besoins du public visé, cernant des thématiques variées avec des exigences propres et dispensées par des spécialistes de la matière traitée, d'une part et des pratiques pédagogiques adaptées, d'autre part, chaque programme proposé présentent des spécificités particulières. Depuis cette année, l'ERAP compte deux sites d'exploitation (le site « historique » à Ixelles et le nouveau campus de Brusafe à Haren). Par ailleurs, la situation sanitaire nous oblige à nous adapter très vite, à jongler entre formule présentielle et classe virtuelle à distance. La complexification de notre activité couplée à notre volonté de jouir d'un système complet rend la tâche du développement de la plateforme pointue et compliquée. Ainsi, programmer, tester et faire évoluer cet outil s'avère plus long et moins simple que prévu. Le projet qui devait être terminé en 2021 accuse, il est vrai, un certain retard.

Néanmoins, les équipes mobilisées sur ce projet ont déployé une énergie colossale pour le faire avancer à grands pas et nous espérons que 2022 tiendra ses promesses pour la mise en ligne du nouveau système.

A terme, il soulagera la charge de travail de l'équipe du secrétariat, permettant à ses membres de consacrer leurs compétences à des tâches qui ne peuvent pas être automatisées. Les administrations, quant à elles, gagneront en autonomie, en temps et en transparence.

En parallèle, le service communication a investi plus intensément les réseaux sociaux et la partie publique du site internet. Si la marge de progression est encore large, la page LinkedIn a été réactivée et du contenu pour le site et les réseaux sociaux a été produit. Prenons pour exemples [les vidéos](#) relatives à l'évaluation du personnel ou les campagne de recrutement menée en 2021.

Cette orientation [plus digitale et plus moderne](#) reste affirmée pour l'année à venir .

3. LES PERSPECTIVES 2022



Propulsée sur la voie de la digitalisation, l'ERAP continuera sa transition en 2022. A cela, s'ajoutent des projets sans cesse plus ambitieux, toujours au service des pouvoirs locaux et régionaux bruxellois. L'année 2022 sera également un carrefour de rencontres et, on l'espère, de reprise d'évènements en présentiel. Car grandir, mûrir, innover ou se projeter ne changera jamais notre ADN.



LES PERSPECTIVES 2022

CONSULTANCE ET OFFRE DE COACHINGS EN « DÉMARCHE STRATÉGIQUE, GOUVERNANCE, GESTION INTÉGRÉE RH, MANAGEMENT & LEADERSHIP »

2022 sera également l'année du renouvellement de l'accord cadre. Ce dernier regroupe les coachings à l'élaboration du « plan stratégique transversal » à la « gestion du portefeuille de projets et à la gestion de projets », du plan « stratégique RH » ainsi que l'ensemble des thématiques RH permettant son opérationnalisation et les coachings au fonctionnement du comité de direction.

Fruit d'un recueil continu des besoins des administrations locales et régionales bruxelloises, cette offre de coachings sera enrichie par de nouvelles thématiques.

C'est ainsi que des coachings destinés aux fonctionnaires dirigeants et managers d'équipe seront proposés. L'objectif sera de les accompagner, de manière individuelle, afin de les aider à renforcer leur leadership et à faire face aux différents défis/enjeux tout au long de leur carrière.

Un accompagnement à l'optimisation du dispositif de communication interne (outils, processus, etc.) sera également intégré à l'offre.

Les administrations pourront compter sur un accompagnement renforcé en matière de NWOW afin de les soutenir dans ce contexte marqué par l'implémentation du télétravail, l'individualisation de la relation de travail, l'usage croissant des TIC, le développement des pratiques de flexibilité du travail et de nombreux déménagements.

VALIDATION DES COMPÉTENCES

Dans le cadre de la Stratégie 2025, la « validation des compétences » est décrite comme un projet visant à favoriser la mise à l'emploi des Bruxellois et la mobilité intra-bruxelloise dans la fonction publique.

L'objectif du projet pour l'ERAP est d'accompagner les pouvoirs locaux de la Région de Bruxelles-Capitale à la mise en œuvre de validation des compétences pour donner accès à des fonctions à des personnes compétentes sans diplôme mais pourvues de Titres de Compétence et/ou *Beroepskwalificatie*, soit via la mobilité interne, soit via un recrutement externe.

En 2022, l'ERAP poursuivra le travail entamé avec les administrations permettre la mise en œuvre du dispositif qui sera axé sur :

- la finalisation du screening des règlements/statuts
- l'adaptation des statuts et règlements pour permettre l'engagement ou la mobilité interne sur base de Titres de compétence ou *Beroepskwalificatie* par le biais d'un accompagnement collectif dans un premier temps et individualisé dans un second temps
- le suivi des demandes de développement de nouveaux TC et BK auprès du Consortium de validation des compétences et de Ahovoks
- une campagne de communication à mettre en place pour valoriser l'utilisation du dispositif.

DISPOSITIF CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES PROCESSUS

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

Les coachings et ateliers thématiques se poursuivront en 2022 avec les administrations volontaires. Par ailleurs, la création d'une plateforme d'échange (outils, documents, bonnes pratiques) est envisagée avec Brulocalis et le GT contrôle interne.

STRAT&GOV

Comme tous les outils développés par l'ERAP, Strat&Gov s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. Si le programme offre déjà beaucoup de possibilités, des nouveautés sont prévues pour 2022. Ainsi, des indicateurs en lien avec les objectifs seront implémentés pour soutenir l'évaluation des politiques publiques.

Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, sera intégré à l'outil afin de représenter visuellement l'état d'avancement des différentes tâches qui constituent un projet.

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

PARTENARIAT PLURIANNUEL AVEC EASY.BRUSSELS

Dans le cadre du partenariat pluriannuel noué entre l'ERAP et Easy.brussels, l'agence régionale de simplification administrative, les modules de sensibilisation et de formation suivants seront organisés en 2022.

- Guichet virtuel des administrations bruxelloises : comprendre, utiliser et accompagner sur IRISbox
- Se connecter à l'administration en ligne : comprendre et utiliser les modes d'authentification
- Les principes de la simplification administrative et la fracture numérique

Un **kit de sensibilisation** composé de brochures, de supports et/ou de capsules vidéo accompagnera chacun de ces modules. Ces kits seront disponibles en ligne sur les sites Internet de l'ERAP et de Easy.brussels.

L'inscription aux différents modules sera rendue gratuite. Un agenda des sessions sera arrêté pour l'année 2022. Par la suite, ces formations intégreront le catalogue de l'ERAP et pourront être réorganisées en fonction de la demande.

D'autres projets dédiés à la simplification administrative verront le jour en 2022. Ces derniers se concrétiseront en actions de sensibilisation ou de formation en 2022 et/ou 2023.

BREVET A5 ET +

L'année 2022 sera également consacrée aux travaux liés à l'élaboration du programme de formation destiné aux agents locaux de grade A5 et supérieurs. Ce projet d'envergure, qui répond aux prescrits de l'article 145bis §4 de la Nouvelle Loi Communale, se composera notamment des axes de travail suivants :

- une démarche de benchmarking menée aux niveaux national et international sur des programmes similaires ;
- l'identification des objectifs que le programme devra poursuivre ainsi que les connaissances et compétences-clés à développer dans le chef des apprenants ;
- une réflexion sur le design général de la formation ;
- une réflexion sur les méthodes pédagogiques à mobiliser, eu égard aux objectifs poursuivis, aux compétences à développer, et au profil des apprenants.

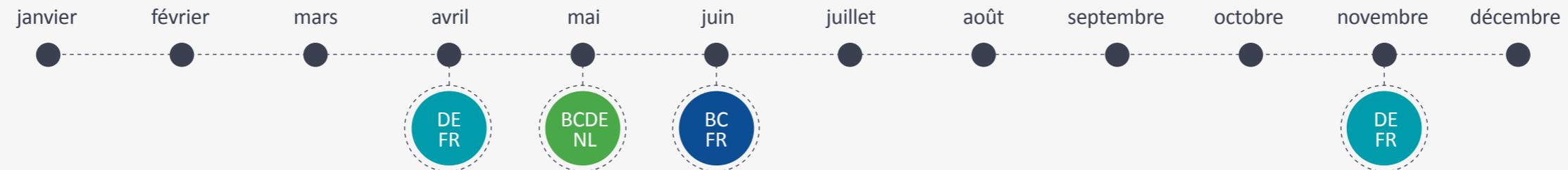
Ces travaux seront menés en étroite collaboration avec les parties prenantes, avec lesquelles une première rencontre a été organisée au cours de l'année 2021 : le Cabinet du Ministre B. Clerfayt, Bruxelles Pouvoirs Locaux (SPRB), la Fédération des Secrétares communaux, l'Association des Secrétares de CPAS, les GT RH communal et de CPAS, et les organisations syndicales représentatives.

L'objectif est de lancer le programme au cours de l'année 2023.

CALENDRIER DE LA FORMATION PRÉPARATOIRE À L'EXAMEN CODE 4

La réussite de l'examen Code 4 constitue un tremplin vers une évolution de carrière en tant que chef d'équipe. En juin 2021, l'ERAP a communiqué son intention de planifier les sessions de formation préparatoires à cet examen dans un cadre prédéfini. L'objectif est de permettre une meilleure coïncidence entre les formations et l'organisation des épreuves au sein des administrations, d'une part, et de réduire le temps d'attente des agents pour la formation, d'autre part.

Ce projet, contrarié par la situation sanitaire de 2020-2021, sera effectif en 2022. Pour 2022 et les années suivantes donc, les sessions de formation préparant à l'examen Code 4 seront organisées selon le plan ci-dessous.



FORMATIONS FR ET NL PRÉPARANT AUX ÉPREUVES LINGUISTIQUES SELOR

Au cours de l'année 2021, la nouvelle formule du programme de formation en langue néerlandaise préparant aux épreuves linguistiques SELOR a été lancée. Quelque 710 agents ont pris part à ce programme, organisé sous la forme de classes virtuelles en raison des mesures sanitaires. Le déploiement de ce programme en formule distancielle a nécessité un travail conséquent, notamment en raison du développement de la plateforme en ligne et de l'accompagnement des formateurs et des apprenants dans ce cadre.

Au cours du premier trimestre 2022, une évaluation approfondie de cette première expérience massive à distance sera réalisée. Dans les mois qui suivent, les ajustements requis tant au niveau du design du programme que de la plateforme utilisée seront implémentés. Dans ce cadre, il est notamment ambitionné de mettre en relation le taux de réussite aux épreuves linguistiques SELOR avec les éléments suivants : le taux de présence à

la formation, le taux de réalisation des activités asynchrones prévues par le programme, et les résultats obtenus aux tests de fin de module et de fin de niveau. A travers ce dispositif, nous entendons identifier et optimiser les facteurs de réussite aux épreuves SELOR. Par ailleurs, il est également prévu d'approfondir notre collaboration avec SELOR pour faciliter le processus d'inscription et de participation aux épreuves linguistiques dans le chef des agents locaux et régionaux bruxellois.

Enfin, 2022 sera celle du lancement de la nouvelle formule du programme de formation en langue française préparant aux épreuves linguistiques SELOR. Ce programme se fondera notamment sur l'expérience acquise à travers le déploiement en formule distancielle du nouveau programme FR au cours de l'année 2021, et l'évaluation que nous avons pu en faire.

FORMATIONS CPAS – MR ET MRS

Au cours de l'année 2021, le Cabinet du Ministre A. MARON s'est adressé à l'ERAP afin de développer plusieurs programmes de formation à destination des agents de CPAS, des maisons de repos (MR), et des maisons de repos et de soins (MRS) bruxellois. L'un des programmes cible les conseillers de l'action sociale. A terme, pas moins de 7 programmes de formation sont appelés à voir le jour dans ce cadre.

Les travaux relatifs à l'élaboration de ces programmes sont menés en étroite concertation avec le cabinet du Ministre, Brulocalis, la Fédération des CPAS, et les organisations syndicales représentatives.

Parmi les 7 programmes, 5 seront lancés au cours de l'année 2022 :

- Webinaire thématique relatif au huis-clos à destination des conseillers de l'action sociale
- Parcours de formation à l'attention des assistants sociaux entrant en fonction
- Programme de formation préparatoire aux épreuves code 4 à destination du personnel infirmier
- « Prévenir et gérer l'agressivité » à destination du personnel des MR-MRS
- « Prévenir et gérer l'agressivité pathologique » à destination du personnel soignant des MR-MRS

FORMATION « LE RÉGIME DISCIPLINAIRE DU PERSONNEL ENSEIGNANT »

La gestion des dossiers disciplinaires du personnel enseignant du réseau officiel subventionné s'articule entre plusieurs sources de droit. Aussi, en maîtriser les différents aspects et assurer une mise en œuvre conforme constituent un défi pour les différents protagonistes tant au niveau des pouvoirs organisateurs que des directions d'école.

Pour aider ces derniers à le relever, l'ERAP a mis sur pied un dispositif composé d'une formation et d'une master class.

LA FORMATION

- Composé de 4 demi-journées, ce programme a pour vocation d'approfondir les procédures administratives et disciplinaires, la motivation des décisions ainsi que les effets de la décision sur le traitement et la carrière de l'enseignant.

LA MASTER CLASS

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

Initialement prévu en 2020, le lancement de la formation et de la master class a été repoussé en raison des mesures sanitaires rendant impossible ou très difficile l'organisation du dispositif en formule présentielle. Convaincus de la plus-value à proposer ce dernier en formule présentielle, nous avons décidé de le postposer à l'agenda 2022.

COLLABORATION ERAP-CIRB

La crise du COVID-19 a souligné l'importance de la transition numérique au sein des administrations publiques locales pour garantir l'offre continue des services aux citoyens. La digitalisation est un enjeu majeur pour un service intégré aux citoyens et une amélioration de l'efficacité et l'efficience des organisations.

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

- Transition numérique
- NWOW
- Gestion intégrée des ressources humaines et développement du SIRH par le biais du projet Wepulse

IMPLICATION DANS BRUSAFE ET MISE EN ŒUVRE DU PRF

Le nouveau Plan Régional de Formation (PRF) désormais établi, l'élaboration des programmes mobilisera l'équipe pédagogique. Dans le viseur, les thématiques suivantes :

- Comprendre et appliquer le droit scolaire en vigueur au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles
- Approche des mineurs étrangers non accompagnés
- De la planification d'urgence à la gestion de crise : dispositifs, acteurs et coopération
- Plans internes d'urgence + Business Continuity Plans (Plans de continuité d'activité)
- Planu Crise et exercice table top : ICMS (Incident & Crisis Management System)
- L'approche des publics fragilisés et plus spécifiquement les sans-abris
- Principes, méthodes et pratique du travail social de rue

L'ensemble de l'équipe pédagogique prendra part à un FabLab, animé par un expert techno-pédagogue. L'objectif est de développer une expérience d'apprentissage numérique via une méthodologie composée des 4 étapes suivantes : l'analyse, la scénarisation, la création et la préparation à la diffusion.

ÉCHANGES DE PRATIQUES AU NIVEAU INTERNATIONAL PAR LE BIAIS D'ENTO

Persuadée que la richesse son offre est aussi nourrie par les échanges, les rencontres et l'analyse de ce qui se fait ailleurs, l'ERAP cultive son réseau avec d'autres infrastructures semblables en Belgique et à l'étranger. Depuis plusieurs années déjà, elle est membre de ENTO, Réseau Européen d'Organisation de Formations pour les autorités régionales et locales.

C'est avec fierté que le centre d'expertise qu'est l'ERAP accueillera, à l'automne 2022, l'assemblée générale d'ENTO et les délégués des structures qui le composent. A cette occasion, une matinée d'échanges, axée sur une problématique propre aux pouvoirs publics territoriaux sera proposée.

Toujours dans le cadre du réseau de l'ENTO, l'INET (Institut National des Études Territoriales - France), organisant un voyage d'études en Belgique pour 15 hauts fonctionnaires français qui suivent un parcours de formation relatif au management public, a mobilisé l'ERAP pour coordonner une des matinées de la visite. Le 11 mai 2022, la délégation de l'INET sera donc reçue à l'Hôtel de Ville de Bruxelles pour une session d'échanges avec des élus ainsi que des hauts fonctionnaires communaux et de CPAS autour de l'organisation et des missions des CPAS en région bruxelloise, de leurs liens avec la communes, des pratiques managériales et de gouvernance qui y sont appliquées. Un bel éclairage sur le volet social des pouvoirs locaux et la mise en œuvre d'un prescrit de la Constitution : le droit à une vie digne.

AUTOMATISATION, DÉMATÉRIALISATION ET DIGITALISATION

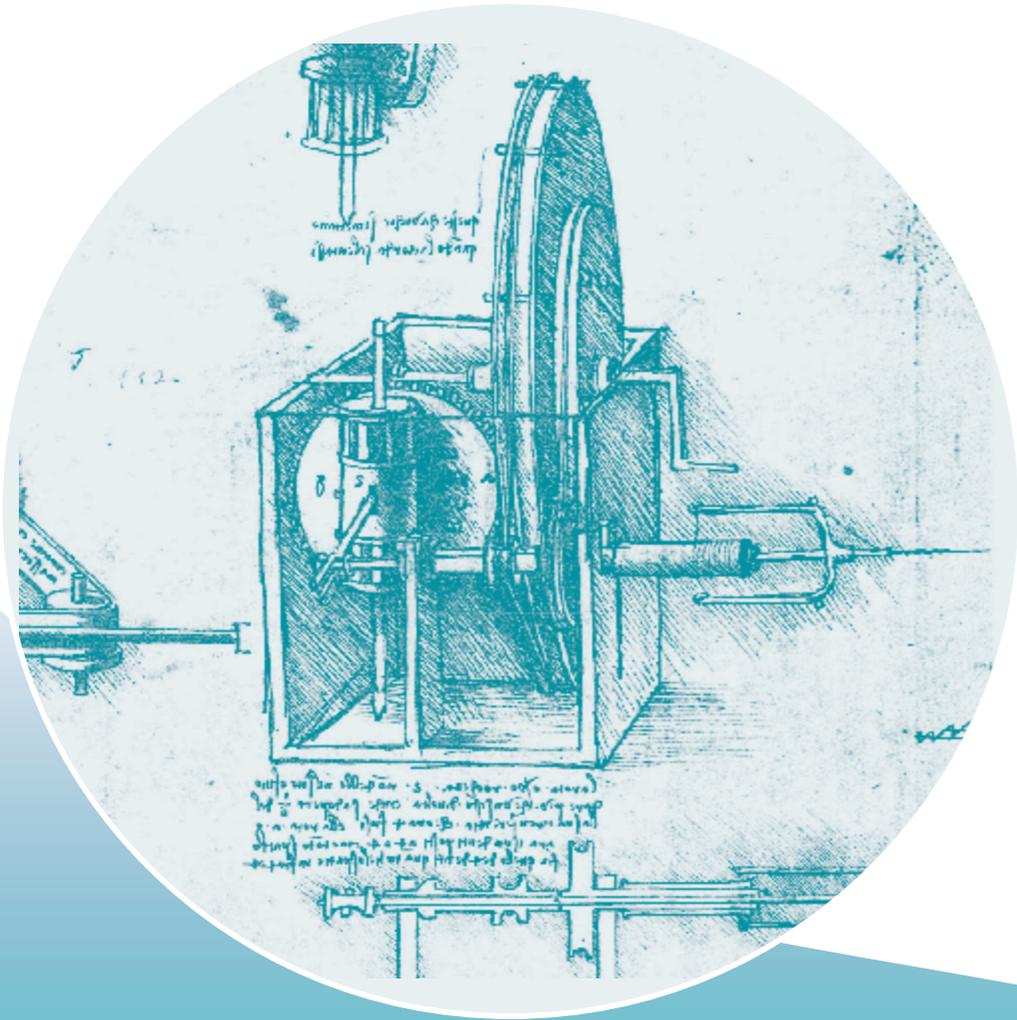
A l'heure du NWOW, une politique de mise en place du paperless s'avère indispensable. C'est le défi que se lance l'ERAP en 2022 ! Si la digitalisation a déjà été largement amorcée, tant pour les formations que pour l'organisation interne, certaines étapes restent encore à franchir.

Ainsi, une stratégie de numérisation systématique et de centralisation des documents, comprenant la définition d'une nomenclature et d'identification, une procédure de classement commune à l'ensemble du personnel et un suivi des différentes versions sera élaborée. L'objectif est d'optimiser la transversalité des documents (une meilleure disponibilité pour tous), de faciliter la recherche, d'éviter les doublons qui sont souvent une source d'erreur.

De plus, l'ERAP est concernée par l'implémentation régionale de la facturation électronique. Cette évolution dans le processus de gestion des factures entrantes et sortantes participe de la stratégie paperless évoquée ci-dessus et demandera aux équipes de s'adapter

En 2022, l'ERAP poursuivra le développement de son outil de gestion afin d'automatiser et donc d'alléger et de sécuriser ses procédures administratives. Par ce biais, les cellules de formations bénéficieront aussi d'une certaine autonomie et d'un suivi des dossiers plus aisé. L'implémentation de ce nouveau système s'accompagnera de changements dans nos conditions générales. Ainsi, l'ERAP basculera dans un processus de facturation des sessions en amont de la formation. Cette nouveauté favorisera une trésorerie saine.

4. FINANCES



4.1 BILAN 2021

4.2 COMPTE DE RÉSULTAT 2021

4.3 BUDGET 2022

4.1 BILAN 2021

ACTIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

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	141.883,45		
Amortissement	-121.230,60		
		20.652,85	
Matériel informatique	326.751,03		
Amortissement	-211.565,87		
		115.185,16	
Matériel bureau	31.068,38		
Amortissement	-28.968,04		
		2.100,34	
Matériel aménagement	125.336,55		
Amortissement	-124.306,71		
		1.029,84	
Aménagement	5.428,22		
Amortissement	-5.428,22		
		0,00	
			138.968,19

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

RÉALISABLE			
Clients	394.610,48		
Factures à établir	60.917,00		
Notes de crédit à recevoir	23.389,08		
Fournisseurs débiteurs	8.507,95		
	487.424,51		
Provisions ONSS	0,00		
	0,00		
Subside à recevoir fonctionnement Région	819.250,00		
Subside à recevoir BPS	211.200,00		
Subside à recevoir fonctionnement COCOM	253.000,00		
Subside à recevoir cours de langues COCOM	149.410,37		
Subside à recevoir Talent.brussels	15.000,00		
	1.447.860,37		
		1.935.284,88	
			1.935.284,88

DISPONIBLE			
Banque		1.998.700,21	
Mastercard prepaid DVL		494,67	
Mastercard prepaid ALA		162,21	
Caisse		54,56	
Virements internes		1.000,00	
			2.000.411,65

TRANSITOIRES			
Charges à reporter		22.100,10	
			22.100,10



PASSIF

NON EXIGIBLE			
Fonds social			163.609,73
RÉSULTAT			
Excédents antérieurs	920.660,12		
Excédent exercice	69.517,14		
		990.177,26	
			1.153.786,89
PROVISIONS			
PROVISIONS ACTIVITÉS			
Site internet	10.000,00		
Nouvelles compétences	120.000,00		
Nouveaux besoins en formation	40.000,00		
Plateforme e-learning	50.000,00		
Accompagnement PPL	27.783,02		
Plan com/charte graphique	10.500,00		
Renforcement soutien RH	500.000,00		
		758.283,02	
AUTRES PROVISIONS			
Autres risques	107.431,28		
Système de gestion	200.000,00		
LMS	150.000,00		
Frais informatiques	50.000,00		
Aménagement	60.000,00		
	567.431,28	1.325.714,30	
			2.479.501,29

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

EXIGIBLE			
DETTES À LONG TERME			
Récupération absences injustifiées	221.020,80		
		221.020,80	
DETTES À COURT TERME			
Fournisseurs	1.014.185,35		
Factures à recevoir	62.423,44		
Notes de crédit à établir	0,00		
Clients créditeurs	2.696,00		
ONSS à payer	0,00		
Rémunération à payer	0,00		
Établissement crédit de caisse			
		1.079.304,79	
Précompte retenus	58,88		
Provision pécules de vacances	111.552,52		
		111.611,40	
DETTES DIVERSES			
Subsides à rembourser bâtiment	4.325,66		
Subsides à rembourser Talent.brussels	14.527,74		
Subsides à rembourser BPS 2018	0,00		
Subsides à rembourser Radicalisme 2017	74.777,44		
		93.630,84	
			1.505.567,83
TRANSITOIRES			
Produits à reporter		111.695,70	
			111.695,70



4.2 COMPTE DE RÉSULTAT 2021

CHARGES

2021

ACTIVITÉS			
Formations payantes	915.874,12		
		915.874,12	
Formations rendues gratuites	112.943,23		
		112.943,23	
Soutien à la gouvernance y compris RH	212.643,24		
Location salles de cours extérieures	0,00		
Matériel de cours	6.043,95		
		218.687,19	
SOUS-TOTAL			1.247.504,54
Formations Talent.brussels	39.021,63		
Formations prévention/sécurité	466.548,13		
		505.569,76	
SOUS-TOTAL			505.569,76
Formations langues COCOM	39.756,17		
		39.756,17	
SOUS-TOTAL			39.756,17
Formations langues ERIP	39.463,30		
		39.463,30	
SOUS-TOTAL			39.463,30
TOTAL ACTIVITÉS			1.832.293,77
BIENS ET SERVICES DIVERS			
Bâtiment (travaux - gardiennage - vitres - peintures - signalétique)	5.486,76		
Taxe	16.576,11		
Provisions consommation	34.371,33		
Loyer bâtiment + charges locatives	758.266,80		
Entretien locaux	42.210,55		
Imprimés - Fournitures de bureau	2.887,73		
Photocopies + location photocopieur	3.557,65		
Frais informatiques	65.261,95		
Documentation	1.930,03		
Assurances	3.220,37		
Déplacements	122,50		
Frais postaux	771,24		
Frais courrier express	1.517,20		
Téléphone - Internet	17.182,19		
Système de gestion en ligne - Site internet - Hébergement	300.756,37		
Entretien matériel	503,88		
Frais de déménagement	0,00		
Annonces et insertions	4.341,00		
Publication légale	607,32		
Formation du personnel - Séminaires - Incentive	10.489,47		
Distributeurs	515,74		
Réunions - Relations publiques	1.553,01		
Promotion - Publications - Planning semestriel	13.592,92		
Supports sous-traités	243.082,87		
Précautions sanitaires	2.180,50		
		1.530.985,49	
TOTAL BIENS ET SERVICES DIVERS			1.530.985,49

RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES			
Rémunérations	837.102,75		
ONSS part patronale	249.487,95		
		1.086.590,70	
Transferts aux activités	-290.404,47		
		-290.404,47	
Provision pécules de vacances	111.552,52		
Reprise provision pécules de vacances	-130.949,09		
		-19.396,57	
Abonnement social	1.368,08		
Chèques-repas	20.636,65		
Chèques-cadeaux	1.400,00		
Assurance du personnel	23.053,07		
Secrétariat social	5.239,93		
Service médical	1.212,47		
Frais de personnel divers	14.746,55		
		67.656,75	
TOTAL RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES			844.446,41
JETONS DE PRÉSENCE			
Jetons de présence CA	12.992,68		
Cotisations INASTI	2.048,56		
		15.041,24	
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE			15.041,24
AMORTISSEMENTS			
Amortissement matériel bureau	1.478,37		
Amortissement matériel cours	0,00		
Amortissement mobilier	7.626,30		
Amortissement matériel informatique	38.821,20		
		47.925,87	
TOTAL AMORTISSEMENTS			47.925,87
REPRISE DE PROVISIONS			
Provision pour frais informatiques	50.000,00		
Provision pour développement système de gestion	200.000,00		
Provision pour LMS	150.000,00		
		400.000,00	
TOTAL REPRISE DE PROVISIONS			400.000,00
CHARGES FINANCIÈRES			
Intérêts de retard	163,56		
Charges de dettes	7.077,34		
Frais de banque	37,50		
Différence de paiement	65,98		
		7.344,38	
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES			7.344,38
SOUS-TOTAL			4.678.037,16
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENT			
Excédent exercice	69.517,14		
		69.517,14	

TOTAL CHARGES
4.747.554,20

REVENUS

2021

ACTIVITÉS			
Droits d'inscription aux formations	608.600,73		
		608.600,73	
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION			608.600,73
Formations gratuites prises en charges par BPL	112.943,23		
Soutien à la gouvernance y compris RH	212.643,24		
Subside de fonctionnement BPL	2.951.413,53		
Subside de fonctionnement BPL N-1 non dépensé	-297.851,25		
		2.979.148,75	
Subside gardien de la paix - BPS	466.548,13		
Subside gardien de la paix - BPS non dépensé	-11.896,30		
		454.651,83	
Subside Talent.brussels	50.000,00		
Subside Talent.brussels non dépensé	-10.200,00		
		39.800,00	
TOTAL RÉGION			3.473.600,58
Formations langues COCOM	39.756,17		
Subside de fonctionnement COCOM	253.000,00		
Subside langues COCOM N-1 non dépensé	-589,63		
		292.166,54	
TOTAL COCOM			292.166,54
Formations langues ERIP	40.884,73		
		40.884,73	
			40.884,73
TOTAL ACTIVITÉS & SUBSIDES			4.415.252,58
AUTRES REVENUS			
Abonnement Strat&Gov	18.452,50		
ATN	684,00		
Retenue alloc de travail	2.432,50		
Autres produits d'exploitation	134,95		
Exemption versement précompte	8.412,03		
Contribution chèques-repas	2.680,57		
		32.796,55	
TOTAL AUTRES REVENUS			32.796,55
REVENUS EXCEPTIONNELS ANNÉES ANTÉRIEURES			
Régularisation arriérés ONSS	0,00		
TOTAL REVENUS EXCEPTIONNELS ANNÉES ANTÉRIEURES			0,00
REPRISE DE PROVISIONS			
Reprise de provision autres risques	100.000,00		
Reprise de provision équipements multimédia	27.350,12		
Reprise de provision aménagement	172.154,95		
Reprise de provision nouveaux besoins en formation	0,00		
Reprise de provision informatique	0,00		
Reprise de provision renforcement HR	0,00		
Reprise de provision PPL/coaching	0,00		
Reprise de provision plan com/charte graphique	0,00		
		299.505,07	
TOTAL REPRISE DE PROVISIONS			299.505,07



4.3 BUDGET 2022

CHARGES

ACTIVITÉS	
Formations payantes	953.236
Formations rendues gratuites par BPL	230.000
Soutien à la gouvernance y compris RH	404.470
Matériel de cours	0
SOUS-TOTAL	1.587.705
Formations Talent.brussels	0
Formations prévention/sécurité rendues gratuites par BPS	528.000
SOUS-TOTAL	528.000
TOTAL	2.115.705
Formations langues COCOM	90.000
Formations langues ERIP	150.000
TOTAL ACTIVITÉS	2.355.705
BIENS ET SERVICES DIVERS	
Bâtiment - Entretien locaux	100.411
Bâtiment - Loyer	628.167
Bâtiment - Taxes (taxes régionales et communales)	17.000,00
Bâtiment - Maintenance	138.269,67
Bâtiment - Provisions consommation	40.000,00
Bâtiment - Travaux, gardiennage, vitres, peintures et signalétique	38.500,00
Fournitures de bureau	5.550
Fournitures - Photocopies et location photocopieur	6.100
Fournitures - Documentation	1.000
Frais - TIC	47.322
Frais - Assurances	7.500
Frais - Déplacements	500
Frais postaux	2.500
Frais - Courrier express	1.000
Frais - Téléphone - Internet	6.600
Frais - Système de gestion en ligne - Site internet - Hébergement	51.034
Frais - Entretien du matériel	3.500
Frais - Petit matériel	0
Frais - Annonces et insertions	3.500
Frais - Publications légales	500
Frais - Formations du personnel et séminaires - Incentive	16.030
Frais - Distributeurs - Accueil du public	3.300,00
Frais - Réunions et relations publiques	12.500,00
Frais - Promotion et publications	55.500
Frais - Supports sous-traités	276.049
Frais - Précautions sanitaires Covid 19	3.500,00
TOTAL BIENS ET SERVICES	1.465.832
RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS	
Rémunérations	1.174.854
ONSS Part patronale	353.140
SOUS-TOTAL	1.527.993
Transferts aux activités	-343.336
TOTAL RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS	1.184.657

Frais - Abonnement social	9.600
Frais - Télétravail	24.213
Frais - Chèques-repas	30.736
Frais - Chèques-cadeaux	1.600
Frais - Assurance du personnel	13.000
Frais - Secrétariat social	9.000
Frais - Service médical	2.500
SOUS-TOTAL	90.648
Transferts aux activités	-10.224
SOUS-TOTAL AUTRES FRAIS	80.425
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL	1.265.082

JETONS DE PRÉSENCE	
Jetons de présence CA	14.000
Jetons de présence Cotisation INASTI	2.800
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE	16.800

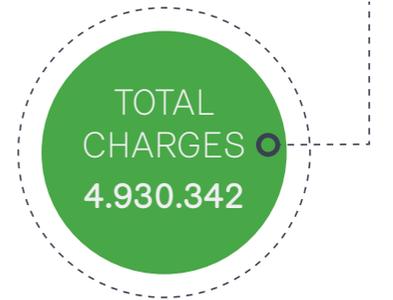
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	
Dotation - Matériel de bureau	1.362
Dotation - Mobilier	13.780
Dotation - Matériel informatique	65.692
TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	80.834

PROVISIONS	
Provision - Site internet	0
Provision - Radicalisme	0
Provision - Nouvelles compétences	0
Provision - Plateforme e-learning	0
Provision - Autres risques (COVID) - gros entretiens	0
Provision - Aménagements et digitalisation salles de cours (4ème étage)	0
Provision - Renforcement RH et fonctionnement	0
TOTAL PROVISIONS	0

REPRISES PROVISIONS	
Reprise provision - Site internet (système de gestion)	-10.000
Reprise provision - Nouvelles compétences	0
Reprise provision - Plateforme e-learning	0
Reprise provision - Radicalisme	0
Reprise provision - Renforcement RH	-70.000
Reprise provision - Équipement multimédia	0
Reprise provision - Aménagement	0
Reprise provision - Accompagnement PPL/coaching	-27.783
Reprise provision - Plan com./charte graphique	-10.500
Reprise provision - Autres risques	-7.431
Reprise provision - Autres risques (COVID)	-100.000
Reprise provision - Aménagements et digitalisation salles de cours (4ème étage)	-34.447
TOTAL REPRISES PROVISIONS	-260.161

CHARGES FINANCIÈRES	
Frais bancaires	50
Intérêts de straight loan (avance sur subsides)	5.800
Frais de gestion annuels straight loan	400
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	6.250

CHARGES EXCEPTIONNELLES	
	0



REVENUS

ACTIVITÉS	
Droits d'inscription aux formations	577.700
Droits d'inscription aux coachings + recettes Strat&Gov	30.492
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION	608.192
Formations gratuites prises en charge par BPL	230.000
Soutien à la gouvernance y compris RH	404.470
Fonctionnement	1.680.183
Bâtiment (Loyer + Charges)	962.348
SUBSIDE GÉNÉRAL BPL	3.277.000
Subside - Formations Talent.brussels	0
Subside - Formations prévention/sécurité BPS	528.000
SOUS-TOTAL	528.000
TOTAL RÉGION	3.805.000
Subside - Formations langues COCOM	90.000
Subside - Formations générales COCOM	273.000
TOTAL COCOM	363.000
TOTAL ACTIVITÉS RÉGION ET COCOM	4.168.000
Formations langues ERIP	150.000
TOTAL ACTIVITÉS	4.926.192
AUTRES REVENUS	
Recettes distributeurs	700
Précompte professionnel exempté de versement	3.000
Recettes photocopies	300
Retenue alloc. de travail	0
TOTAL AUTRES REVENUS	4.000
PRODUITS FINANCIERS	
Produits financiers	150
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	150
PRODUITS EXCEPTIONNELS	
	0

