



**erap-gsob.brussels** 

Public · Governance · Skills



RAPPORT  
ANNUEL  
**2018**



# SOMMAIRE

<b>NOS ENGAGEMENTS</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>1. STRUCTURES DE L'ERAP</b>	<b>4</b>
1.1 Membres des structures	5
1.2 Organigramme de l'ERAP en 2019	8
1.3 Les services et leurs missions	10
<b>2. ACTIVITÉS-MÉTIERS</b>	<b>12</b>
2.1 Soutien Gouvernance • Stratégie RH	13
2.2 Catalogue de formations	15
2.3 Réseaux et interfaces	16
<b>3. RÉALISATIONS DE 2018</b>	<b>17</b>
3.1 Objectifs 2017-2020	18
3.2 Accompagnement à la gouvernance	21
3.3 Synergies RH	27
3.4 Soutien à l'implémentation d'un système de contrôle interne dans les pouvoirs locaux	29
3.5 Tableau récapitulatif des formations dispensées en 2018	30
3.6 Les séminaires résidentiels de 2018	33
3.7 Gestion de l'absentéisme	35
3.8 Réforme du CoBAT	35
3.9 Formation pour les agents entrant en service	36
3.10 Pratique des marchés publics	36
3.11 Droit administratif	37
3.12 Parcours de formation pour les Concierges	37
3.13 Formations transversales	38
3.14 Mise en oeuvre du PGSP	39
3.15 L'implication dans Brusafe	40
<b>4. PERSPECTIVES POUR 2019</b>	<b>42</b>
4.1 Soutien stratégie gouvernance et GRH	43
4.2 Validation des compétences	44
4.3 Soutien à l'implémentation d'un système de contrôle interne au sein des pouvoirs locaux bruxellois	45
4.4 Développement du pôle aide aux personnes et CPAS	46
4.5 Séminaires résidentiels	47
4.6 La comptabilité budgétaire pour les communes et les CPAS	49
4.7 Reprise des formations état civil/population	50
4.8 Réforme du CoBAT	50
4.9 Mise en oeuvre du PGSP et implication dans Brusafe	51
<b>5. STATISTIQUES</b>	<b>52</b>
5.1 Participation globale	53
5.2 Participation des communes	54
5.3 Participation des CPAS	55
5.4 Participation des zones de police	56
5.5 Participation des organismes para-communaux	57
5.6 Participation des organismes (para-)régionaux	58
5.7 Participation par pôle de formation	59
5.8 Participation par langue et sexe	60
<b>6. FINANCES</b>	<b>61</b>
6.1 Bilan 2018	62
6.2 Compte de résultat 2018	64
6.3 Budget 2019	66



# 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.

## 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.

## 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.

# INTRODUCTION

A l'heure où la gouvernance est sur toutes les lèvres, l'ERAP continue à se pencher sur la qualité, la portée et les limites du soutien qu'elle peut apporter, en la matière, aux pouvoirs locaux.

La gouvernance. Presqu'une amulette. Un mot que l'on associe volontiers, à tout un idéal normatif fait de transparence, d'éthique et d'efficacité de l'action publique.

Les mouvements sociaux récents, rappellent aussi que, sur la question de la gouvernance, viennent se cristalliser toutes les critiques subjectives de notre système économique, social et politique.

En fait d'amulette, la gouvernance apparaît même comme un totem sur lequel peuvent venir se sculpter les idéaux et les visages les plus opposés.

Au travers de ce concept, il s'agit surtout, pour les institutions publiques et politiques, de répondre aux exigences de l'utilisateur et à la méfiance du citoyen vis-à-vis de l'administration parce que la pierre angulaire de la gouvernance, c'est que, d'une part, l'État tire son droit à gouverner de l'expression de la souveraineté du peuple, et que, d'autre part, il agit pour le compte du peuple.

C'est sur cela que s'appuient légitimement les revendications de la société civile concernant le contrôle, la transparence, la reddition des comptes.

Si le politique et l'administration ne sont pas contraire à l'idée, la réponse à ces attentes est coûteuse en temps, en ressources humaines et en compétences techniques. C'est pourquoi, l'ERAP a encore développé son catalogue de formations et ses programmes de consultance et de coaching afin d'épauler les administrations dans cette voie.

**Valérie DIERKENS**  
Directrice

**Christian MAGÉRUS**  
Président du Conseil d'administration



# 1. STRUCTURES DE L'ERAP

ASSEMBLÉES, ORGANIGRAMME ET SERVICES

# 1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

## MEMBRES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### REPRÉSENTANTS DES COMMUNES

- ✓ Monsieur Ph. CLOSE, Bourgmestre de la Ville de Bruxelles
- ✓ Monsieur E. TOMAS, Bourgmestre d'Anderlecht
- ✓ Monsieur Ch. MAGDALIJNS, Bourgmestre ff d'Auderghem
- ✓ Monsieur J. RIGUELLE, Bourgmestre de Berchem-Ste-Agathe
- ✓ Monsieur V. DE WOLF, Bourgmestre d'Etterbeek
- ✓ Monsieur P. MUYLLE, Bourgmestre ff d'Evere
- ✓ Monsieur M.-J. GHYSSELS, Bourgmestre de Forest
- ✓ Monsieur R. GENARD, Bourgmestre de Ganshoren
- ✓ Madame D. DUFOURNY, Bourgmestre d'Ixelles
- ✓ Monsieur H. DOYEN, Bourgmestre de Jette
- ✓ Monsieur Ph. PIVIN, Bourgmestre de Koekelberg
- ✓ Madame F. SCHEPMANS, Bourgmestre de Molenbeek-St-Jean
- ✓ Monsieur Ch. PICQUE, Bourgmestre de St-Gilles
- ✓ Monsieur E. KIR, Bourgmestre de St-Josse-ten-Noode
- ✓ Monsieur B. CLERFAYT, Bourgmestre 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

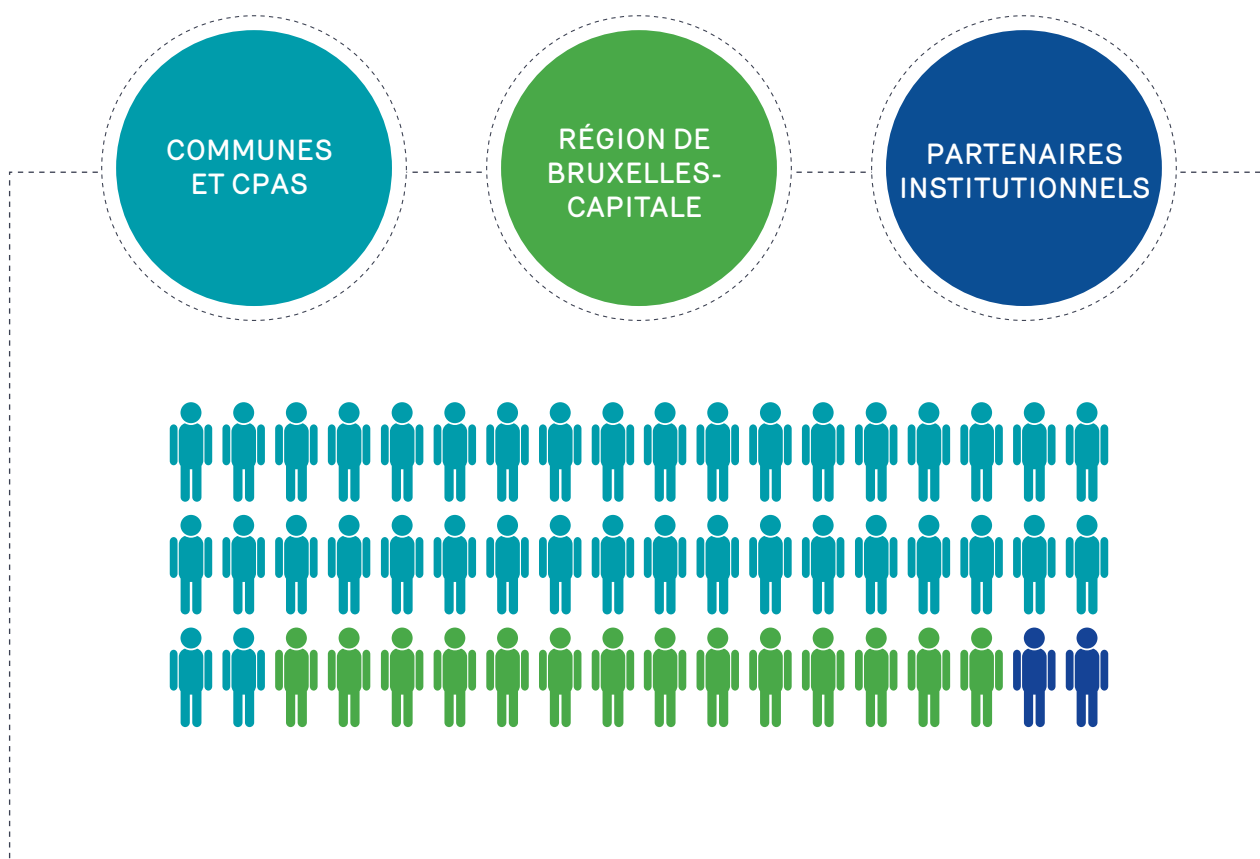
- ✓ Monsieur A. EL KTIBI, Président du CPAS de la Ville Bruxelles
- ✓ Madame F. MIROIR, Présidente du CPAS d'Anderlecht
- ✓ Madame V. ARTUS, Présidente du CPAS d'Auderghem
- ✓ Monsieur J.-F. CULOT, Président du CPAS de Berchem-Ste-Agathe
- ✓ Madame F. BERTIAUX, Présidente du CPAS d'Etterbeek
- ✓ Madame K. DEBEUCKELAERE, Présidente du CPAS d'Evere
- ✓ Monsieur S. ROBERTI, Président du CPAS de Forest
- ✓ Monsieur M. VAN DAM, Président du CPAS de Ganshoren
- ✓ Monsieur A. BACK, Président du CPAS d'Ixelles
- ✓ Madame B. DE PAUW, Présidente du CPAS de Jette
- ✓ Madame A. GENICOT, Présidente du CPAS de Koekelberg
- ✓ Monsieur R. VANDENHOVE, Président du CPAS de Molenbeek-St-Jean
- ✓ Monsieur J. SPINETTE, Président du CPAS de St-Gilles
- ✓ Monsieur L. FREMAL, Président du CPAS de St-Josse-ten-Noode
- ✓ Madame D. DECOUX, 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

## REPRÉSENTANTS DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

- ✓ Monsieur A. AIT HMAD
- ✓ Monsieur K. AOUASTI
- ✓ Madame N. ROGER
- ✓ Madame D. BERNARD
- ✓ Monsieur Ch. CLOOTS
- ✓ Monsieur R. BEN SALAH
- ✓ Monsieur Ch. VERBIST
- ✓ Madame N. AYNAOU
- ✓ Madame J. FONTAINE
- ✓ Madame T. MARTENS
- ✓ Monsieur J. VAN WIN
- ✓ Madame I. RIABICHEFF
- ✓ Monsieur K. DE MESMAEKER
- ✓ Monsieur R. ZAUWEN

## PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

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



## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### REPRÉSENTANTS DES COMMUNES

- ✔ Monsieur Ph. PIVIN, Vice-Président de l'ERAP - Bourgmestre de Koekelberg
- ✔ Monsieur M.-J. GHYSSELS, Bourgmestre de Forest
- ✔ Monsieur Ch. MAGDALIJNS, Bourgmestre ff d'Auderghem

### REPRÉSENTANT DES CPAS

- ✔ Monsieur L. FREMAL, Président du CPAS de Saint-Josse

### REPRÉSENTANTS DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

- ✔ Monsieur Ch. MAGERUS, Président de l'ERAP
- ✔ Monsieur P. VAN DAMME, Vice-Président de l'ERAP - Représentant le Cabinet du Ministre P. SMET
- ✔ Madame N. AYNAOU, Représentant le Cabinet de la Ministre C. FREMAULT
- ✔ Monsieur R. BEN SALAH, Représentant le Cabinet du Ministre D. GOSUIN

### PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

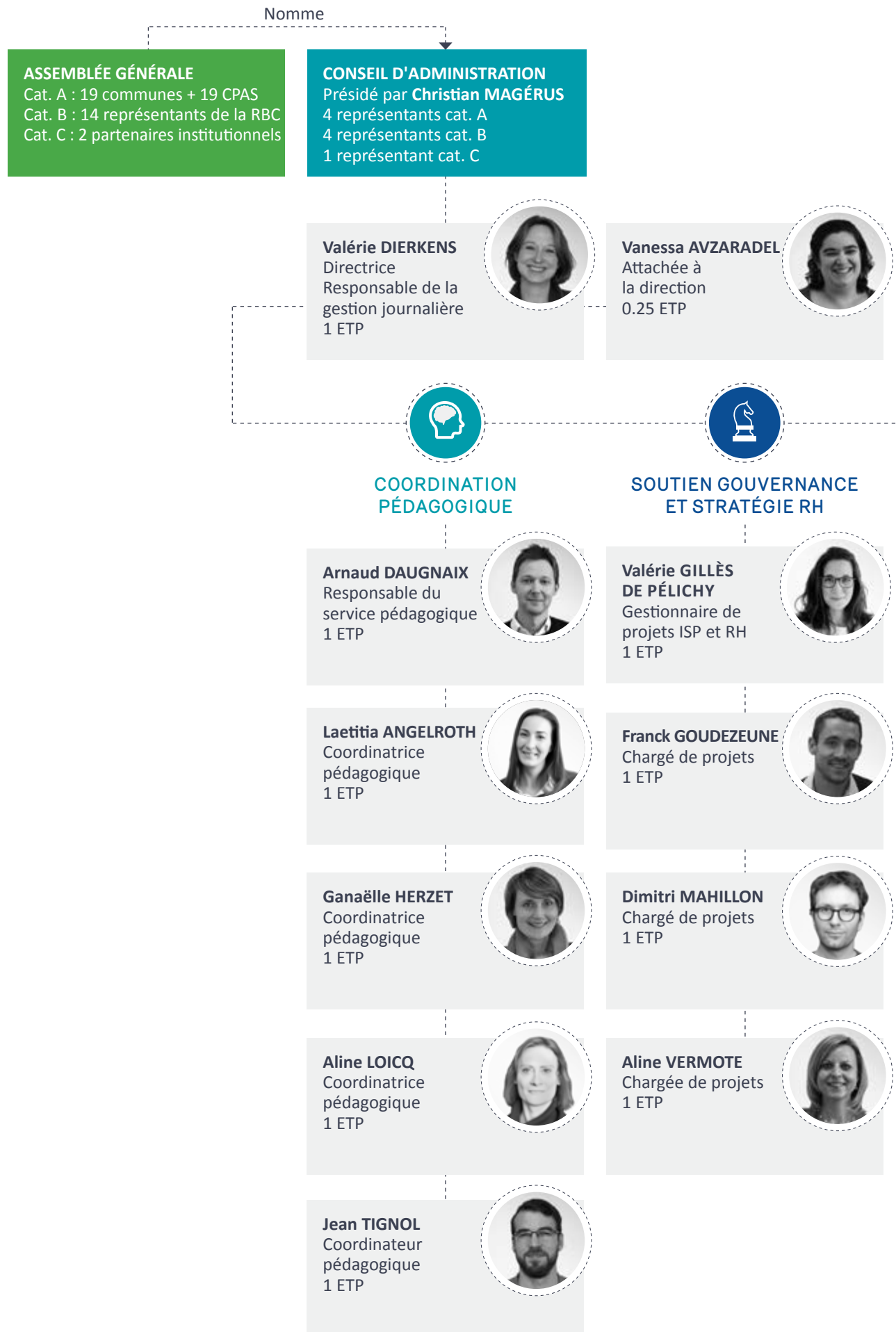
- ✔ Madame A.-M. CLAEYS-MATTHYS, Représentante de Brulocalis

### COMMISSAIRES DU GOUVERNEMENT

- ✔ Monsieur R. KHABAZI, Directeur de Bruxelles Pouvoirs Locaux
- ✔ Monsieur J. VAN BIESEN, Attaché au Cabinet du Ministre P. SMET

### REPRÉSENTANTS DES ORGANISATIONS SYNDICALES (SIÉGEANT AVEC VOIX CONSULTATIVE)

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



# 1.2 ORGANIGRAMME DE L'ERAP EN 2019



## 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.
- 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 de l'équipe.



### SERVICE 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 pro-activement.

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

Enfin, les coordinateurs pédagogiques collaborent étroitement avec les chargés de projets du service « Soutien Gouvernance • Stratégie RH » afin de composer une offre cohérente d'accompagnement et de formation.



### SOUTIEN GOUVERNANCE • STRATÉGIE RH

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 et de

GRH intégrée. Ils travaillent en étroite collaboration avec des experts, des coachs et des consultants avec lesquels ils organisent et dispensent les séances de coaching.

Pour mener à bien cette mission, ils développent et actualisent des outils conçus spécialement pour la fonction publique locale tel que Columbus pour la rédaction des descriptions de fonction ou le logiciel Strat&Gov pour l'élaboration d'un plan stratégique transversal (PST) et/ou d'un plan de formation.

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).

## PAYROLL ET FINANCES

Ce service 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 de l'école (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.

C'est également ce service qui s'occupe de la planification des sessions de formation : agendas des sessions, réservation de salles et surtout coordination des formateurs externes.

## 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 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 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.

De plus, il compte un IT Project Manager chargé principalement de deux projets :

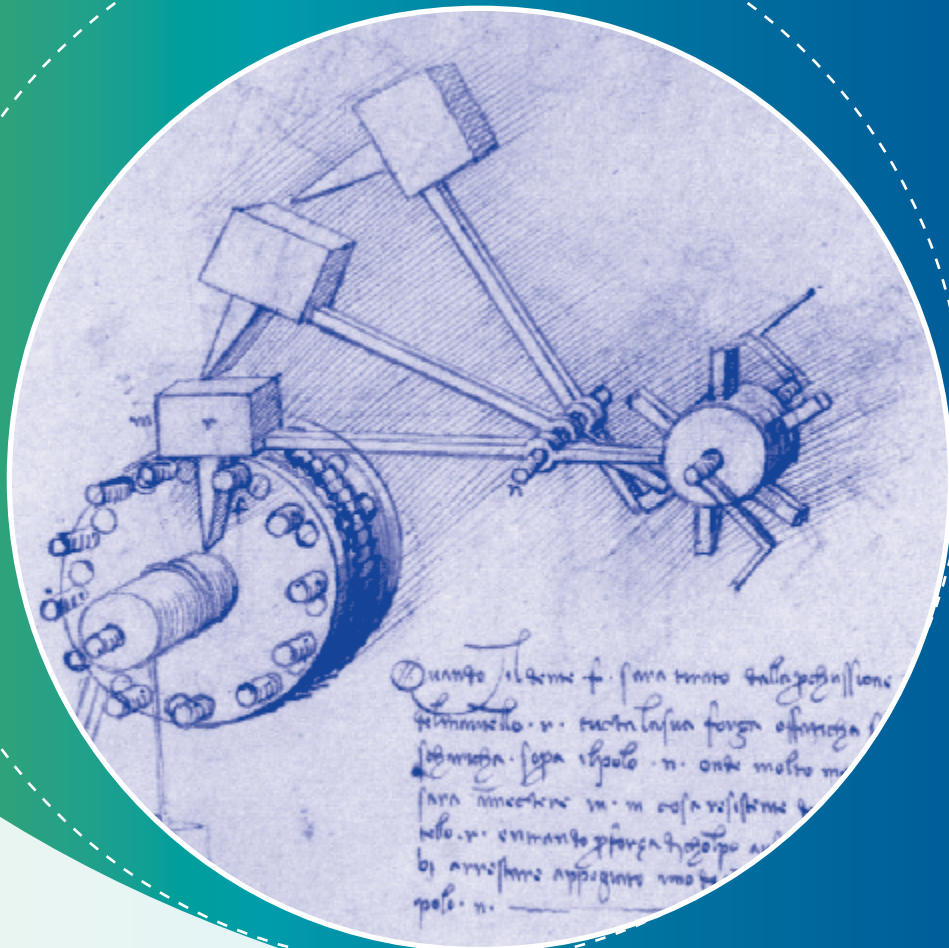
- Le développement et l'adaptation du logiciel Strat&Gov afin que celui-ci réponde aux spécificités des administrations bruxelloises.
- Le renouvellement du marché public relatif au système de gestion de l'ERAP, le suivi des corrections demandées et l'implémentation de nouvelles fonctionnalités.

## SECRÉTARIAT ET ACCUEIL

Ce service se charge de la gestion journalière des sessions de formation (de l'inscription des agents à la facturation) et est l'interlocuteur privilégié des cellules de formation pour les questions pratiques relatives à l'organisation des formations.

Ils s'occupent également de projets spécifiques internes tels le secrétariat des assemblées de l'ERAP (Assemblée générale et Conseil d'administration), le support IT (gestion du réseau, de la téléphonie, ...), les commandes de fournitures, la mise en place d'un système d'archivage, les affaires liées au bâtiment ou encore un soutien dans la justification des subsides.

Les membres accueillent et guident les participants, les formateurs et les visiteurs, préparent les salles de classe et de réunion et assurent un soutien logistique lors de l'organisation d'événement.



## 2. ACTIVITÉS-MÉTIERS

## 2.1 SOUTIEN

# GOUVERNANCE • STRATÉGIE RH

Les ordonnances de 2009 et de 2014 ont imposé aux communes d'intégrer de nouvelles dispositions en matière de gestion publique et de gestion des ressources humaines. Une réflexion similaire a été menée pour les CPAS dans le cadre de la prochaine réforme de la loi organique de 1976.

Elles constituent autant de chantiers d'envergure à mener à bien pour les administrations qui manquent souvent de moyens. L'ERAP leur offre un panel de solutions et d'outils pour les aider et les guider vers une transition réussie et efficace.



L'ERAP accompagne les administrations dans l'implémentation d'instruments et de processus de gouvernance. Face à la complexification des missions locales, nous aidons les pouvoirs publics à développer une vision stratégique, des outils d'évaluation et des mesures de maîtrise des risques

- ↘ Accompagner la gestion de l'administration
- ↘ Consultance et formation
- ↘ Planification stratégique transversale
- ↘ Contrôle interne
- ↘ Marchés publics
- ↘ Finances publiques
- ↘ Droit public
- ↘ Gestion des subsides
- ↘ Optimisation du Comité de direction
- ↘ Gestion d'un portefeuille de projets
- ↘ Gestion et communication de crise

L'ERAP s'investit dans la promotion d'une GRH alignée sur les enjeux clés de l'organisation. Nous soutenons une stratégie RH cohérente et transversale qui dynamise l'organisation et favorise la motivation du personnel.

- ↘ Développer une architecture RH performante
- ↘ Stratégie RH
- ↘ Diversité
- ↘ Plan de formation
- ↘ Plan individuel de développement
- ↘ Mobilité
- ↘ Carrière
- ↘ Evaluation
- ↘ Recrutement
- ↘ Cadre et organigramme
- ↘ Descriptions de fonction
- ↘ Valorisation des acquis de l'expérience
- ↘ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- ↘ Bien-être au travail et gestion de l'absentéisme
- ↘ Télétravail



L'évolution de la gestion du personnel ou des ressources humaines, comme il est aujourd'hui coutume de les nommer, doit impérativement prendre en compte cet équilibre essentiel entre la dimension institutionnelle et la dimension personnelle de chaque agent.

Je crois pouvoir affirmer que l'évolution la plus sensible que nous avons connue ces dernières années a été opérée au travers de la Charte sociale et de ses arrêtés d'exécution relatifs au recrutement, à la carrière et à la formation du personnel communal adoptés en mai 2017.

Notre ambition est de moderniser la fonction publique locale, de lui donner un nouvel élan, de la rendre à nouveau, oserais-je dire, attractive. Cette modernisation est rendue nécessaire par l'évolution de l'environnement de travail, par l'évolution technologique et les contraintes toujours plus importantes en termes de gestion.

Cette nécessaire modernisation se veut protectrice et émancipatrice. Elle est protectrice car elle réaffirme la primauté du caractère statutaire des emplois. Elle est émancipatrice car elle accorde désormais une reconnais-

sance des métiers qui constituent le cœur de la fonction publique locale par le biais de descriptions de fonctions précises ; car elle offre un droit à la formation, gage d'évolution, de mieux être personnel et de mieux être pour l'institution ; car elle garantira, à terme, une meilleure mobilité interne des agents afin d'évoluer dans un cadre de travail connu et apprécié tout en leur permettant de mettre en concordance leurs aspirations et les opportunités professionnelles offertes.

Il s'agit d'éléments parmi d'autres qui doivent concourir à définir les contours d'une politique de ressources humaines ambitieuse pour les pouvoirs publics locaux de notre Région.

C'est dans ce contexte que je souhaite souligner le travail important réalisé par l'ERAP au service des pouvoirs locaux et de leurs agents. Ils sont plusieurs milliers à faire confiance annuellement à l'ERAP et nous nous en réjouissons. Demain, les besoins de formation seront encore plus importants. Et le rôle de l'ERAP sera encore renforcé en tant qu'outil essentiel au service de la formation et de l'accompagnement des travailleurs des dix-neuf communes.

**RUDI VERVOORT**

MINISTRE-PRÉSIDENT DE LA RÉGION  
DE BRUXELLES-CAPITALE

## 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. Au total, nos formations sont réparties en 10 pôles.



- Gestion urbaine
- État civil et Population
- CPAS et Aide aux personnes
- Petite enfance et Enseignement
- Prévention et Sécurité
- Travaux, Entretien et Propreté publics

- Gouvernance et Organisation
- Gestion des équipes
- Support administratif et Bureautique
- Compétences comportementales

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

## 2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES



L'ERAP participe activement aux divers réseaux et interfaces réunissant la Région, les pouvoirs publics locaux, les partenaires institutionnels, politiques, associatifs et académiques, liés aux missions de la ville et à la gestion de l'administration.

- ✓ Gestion publique
- ✓ Prévention et sécurité
- ✓ État civil
- ✓ Diversité
- ✓ Urbanisme
- ✓ Plateformes DRH
- ✓ Contrôle interne

Grâce à ces implications, les équipes de l'ERAP restent informées des politiques régionales et des nouveautés légales, prennent la mesure des enjeux et des impacts sur les administrations, établissent des partenariats avec les acteurs de terrain pour proposer le soutien adéquat, mettent en commun leurs forces avec des organismes similaires sur le plan national et international, réfléchissent de manière globale et transversale.

Ces synergies, à divers niveaux, sont souvent envisagées comme des partenariats gagnant-gagnant permettant des économies de moyens et une mutualisation des ressources.

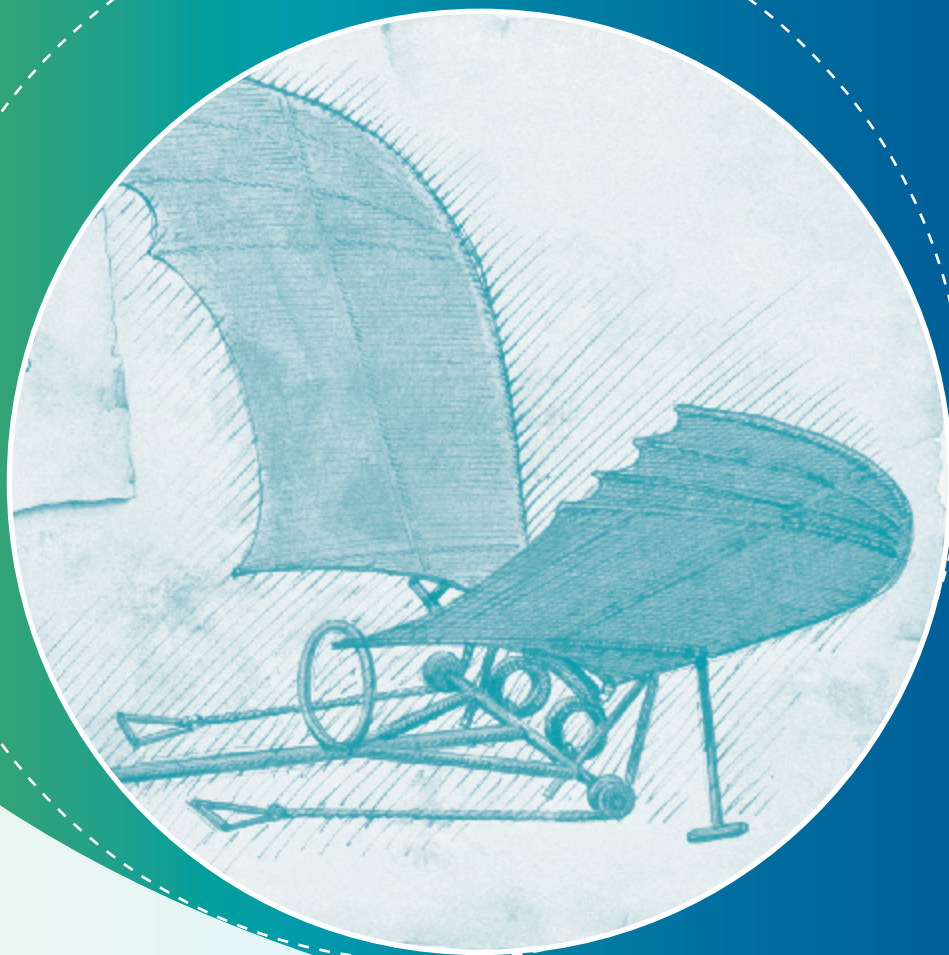


La synergie ERAP et GTI 19 est importante et positive pour les deux partenaires depuis que des modules de formations sont dispensés à l'égard des collaborateurs population-état civil des 19 communes bruxelloises.

Les retours sont positifs à ce point que les participants attendent même davantage par l'organisation de modules plus approfondis relativement à des matières qui sont en évolution profonde, par exemple l'état civil.

**Dominique VAEYE**  
*Premier conseiller à l'administration  
communale de Woluwe-Saint-Pierre  
et Présidente du GTI 19*





# 3.

## RÉALISATIONS DE 2018

## 3.1 OBJECTIFS

### 2017-2020

En décembre 2016, le Conseil d'administration approuvait le plan stratégique de développement pour la période 2017-2020. Cinq objectifs stratégiques pour orienter nos forces afin de remplir nos missions et nos engagements. En voici un bref aperçu.

#### 1 ÊTRE UN PARTENAIRE RÉACTIF FACE AUX BESOINS DES ADMINISTRATIONS

##### Réduire les délais de production des programmes de formation et de coaching, et diminuer les délais d'attente

Soutenir la fonction publique, c'est notre ADN ! Nous avons donc à cœur de développer des programmes très adaptés à la réalité et aux besoins de la fonction publique.

Ce sont sur les thématiques spécifiques à la gestion publique que nous avons décidé de concentrer nos énergies. Les pôles de formations, plus généralistes, que sont « le support administratif et bureautique » et « les compétences comportementales » ont fait l'objet d'une enquête auprès des administrations locales et régionales afin d'être allégés, revus et retravaillés. Un catalogue de ces formations généralistes restantes sera proposé pour deux ans, à partir de janvier 2019.

Au fil du temps, notre mission a évolué, notre catalogue de formations s'est considérablement développé, notre offre de services s'est diversifiée. L'école de 1994 est progressivement devenue un véritable centre d'expertise proposant aux administrations publiques de la Région des solutions de soutien à la gouvernance, alliant le coaching et la formation.

Soutenue par la Région, l'ERAP est largement subsidiée pour accomplir ses missions et répond, de ce fait, aux exigences légales en matière de marchés publics. Ainsi, beaucoup de nos intervenants (formateurs, consultants, ...) sont désignés au terme d'une procédure de marché public conforme à la loi en vigueur. Les autres sont engagés sous contrat de travail à durée déterminée.

En 2018, une analyse juridique et la rédaction d'une convention encourageront les administrations à profiter des services de l'ERAP (gratuits et payants) sans qu'il leur soit nécessaire de mettre leur en concurrence avec d'autres organismes privés. En effet, l'ERAP agira comme une centrale d'achat pour le compte des administrations. Cette disposition allègera le travail des départements GRH et formations, entre autres. Nos services ne répondront donc plus aux appels d'offre qui nous parviendront. Ceci leur permettra de mobiliser leurs énergies sur nos missions spécifiques et de réduire le délai de production des formations.

Afin d'anticiper la demande d'accompagnement ou de formation et de fixer les priorités avec les secteurs concernés, nous multiplierons les synergies. Ainsi, l'ERAP, qui intègre l'Ecole Régionale des métiers de la prévention, de la sécurité et du secours, est devenue un acteur clé du plan de formation, levier fondamental du Plan Global de Sécurité et de Prévention.

Enfin, réduire les délais d'attente passe aussi par le fait de pouvoir organiser plus de formations en même temps. Le Gouvernement régional a, ainsi, contribué à l'atteinte de cet objectif en dotant l'ERAP, dès juillet 2019, de locaux adaptés à l'accueil de volumes de public plus importants.

#### 2 OFFRIR DES PROGRAMMES DE FORMATION SPÉCIFIQUEMENT ADAPTÉS AUX MÉTIERS PUBLICS ET D'UN HAUT NIVEAU DE QUALITÉ

L'ERAP a poursuivi son partenariat avec l'enseignement supérieur de façon à valoriser son Cycle de base en management public local, de faciliter l'accès aux masters en gestion publique et de créer des passerelles et des

reconnaisances, par les hautes écoles, des compétences et connaissances acquises par les agents certifiés du cycle de base.

La cellule de coordination pédagogique a été renforcée en 2018 afin de garantir encore la qualité des programmes de formation. Elle comptera donc cinq coordinateurs/trices pédagogiques au printemps 2019.

Nos coordinateurs pédagogiques travaillent de concert avec la cellule de soutien en gouvernance, pour développer le concept d'accompagnement mixte, fait de programmes de formation, de développement d'applications et d'outils et de consultance.

L'implémentation des dispositions reprises dans les arrêtés « charte sociale » est un exemple de cet accompagnement mixte, puisque des formations à la procédure et à l'entretien d'évaluation, à la réalisation d'un plan de formation, notamment, prennent place aux côtés des coachings au recrutement, à l'organisation des carrières, à la planification stratégique.

Les formations adaptées sur-mesure à la demande de l'une ou l'autre administration satisfont les pouvoirs locaux : cette formule sera donc maintenue.

### 3 APPORTER UN SOUTIEN DE QUALITÉ EN GOUVERNANCE

Partenaire de plusieurs plans régionaux, participante de plusieurs groupes de travail, réseaux, consortiums et interfaces, l'ERAP réconcilie les objectifs et les enjeux.

Ainsi, au travers notamment de l'exécution des arrêtés liés aux matières RH et à la carrière des agents des pouvoirs locaux, l'ERAP fait résonner les axes de la planification Bruxelles 2025 grâce, par exemple, à son action en faveur de la valorisation des titres de compétences.

Nous sommes, ainsi, partis du constat que les agents occupés sous contrat « article 60 » ne trouvent que minoritairement un emploi à l'issue de ce contrat, et très minoritairement dans la fonction publique. Bien que pouvant se prévaloir, à tout le moins, de l'expérience apportée au travers du contrat « article 60 », ils sont souvent peu diplômés et ne répondent donc pas aux exigences des procédures de recrutement de la fonction publique.

Les règlements communaux peuvent pourtant prévoir que les exigences en matière de diplôme soient diminuées à condition que les candidats disposent d'un titre de compétence professionnelle correspondant à la fonction ou une carte d'accès niveau C.

La validation des compétences et la carte d'accès niveau C sont deux dispositifs qui contribueraient à dépasser cette limitation. Pourtant, ces leviers ne sont pas encore actionnés, et ce, pour des raisons diverses :

- Les administrations éprouvent des difficultés à modifier leur règlement de recrutement et de promotion.
- Les collèges, les DRH et les Secrétaires connaissent mal ces dispositifs.
- Des fonctions qui pourraient intéresser les administrations ne sont pas encore validées par le Consortium de validation de compétences.
- Les agents sous contrat temporaire « article 60 » ne connaissent pas la procédure à suivre pour faire reconnaître leurs compétences.
- Ils ignorent également comment postuler auprès des employeurs publics et sont mal préparés aux épreuves de sélection en vigueur chez ces employeurs.
- La description de fonction des postes occupés par ces agents et leur plan de formation personnel les préparent inadéquatement aux épreuves de validation des compétences rattachées à ces fonctions.

En 2018, nos équipes se sont donc attelées à analyser la problématique et à préparer le plan d'action. Un recrutement sera lancé début 2019 afin de confier à un nouveau collaborateur ou à une nouvelle collaboratrice le soin de lever ces obstacles afin d'augmenter le taux d'engagement des anciens agents « article 60 » auprès des employeurs publics présents sur le territoire de la région de Bruxelles-Capitale.

Il/elle devra :

- En collaboration avec les différents acteurs concernés (DRH, chefs d'équipes, agents d'insertion ISP, ...)
  - Faire correspondre les définitions de fonction et le trajet de formation des personnes mises à disposition dans le cadre de l'article 60, §7 aux exigences de la validation des compétences.
  - Faire modifier les règlements communaux pour que l'accès à la carte d'accès et à la validation de compétences soit rendu possible.
- Sensibiliser les collèges communaux, les Secrétaires et les DRH à ces dispositifs.
- Travailler avec le Consortium de validation de compétences afin de développer la validation de fonctions utiles aux pouvoirs publics locaux bruxellois.
- Au travers d'un programme de formation adapté, préparer les agents aux épreuves de validation des compétences et de carte d'accès ainsi qu'aux examens de la fonction publique.

Par ailleurs, les thématiques des coachings ont inclus la planification stratégique transversale ainsi que des thématiques RH actuelles. Afin de répondre aux demandes croissantes des administrations, la cellule « soutien à la gouvernance » a accueilli un troisième consultant au second semestre 2018.



## COMMUNIQUER EFFICACEMENT

### Organiser/structurer la communication et transmettre les informations utiles aux publics cibles adéquats

Activité foisonnante pour la cellule chargée de la communication. Dans le cadre du soutien au plan régional de formation découlant du Plan Global de Sécurité et de Prévention, la cellule a travaillé sur plusieurs supports vidéo. Elle a également conçu des brochures. Elle a pensé la communication a opéré auprès des nouveaux élus.

Le nouveau site Internet est en préparation. Un IT Manager nous a d'ailleurs rejoint pour piloter ce projet depuis janvier 2018.

### S'inscrire dans un réseau

L'ERAP a rejoint l'ENTO. L'ENTO (European Network of Training Organisations) est un réseau européen d'institutions de formation pour le personnel des collectivités territoriales. Ces organismes de formation appartiennent à la quasi-totalité des quarante-trois pays membres du Conseil de l'Europe. L'ENTO est une organisation non gouvernementale bénéficiant du statut d'observateur auprès du Congrès des Pouvoirs locaux et régionaux de l'Europe.

L'ERAP est également une des quatre écoles fondatrices de l'Ecole Régionale des métiers de la sécurité, de la prévention et des secours et est un partenaire dynamique du plan régional de formation répondant aux prescrits du plan global de sécurité et de prévention.



## ÊTRE ACCUEILLANT

### Offrir un accueil de qualité au sein du bâtiment

Un objectif que nous atteignons, notamment, en installant une signalétique claire et visible à l'intérieur et à l'extérieur du bâtiment.

Afin de symboliser notre conviction que le progrès viendra de la confrontation d'idées, du métissage des expériences, du brassage des cartes du monde, nous avons rebaptisé nos salles, nous inspirant des hommes et des femmes, qui, de par le monde et les époques, ont contribué à faire avancer la fonction publique, la formation ou l'enseignement.

Dans l'attente de l'occupation de l'ensemble du bâtiment en juillet 2019, un desk d'accueil a été installé au rez-de-chaussée le matin et l'après-midi afin de recevoir au mieux nos visiteurs.

Enfin, un accès Wi-Fi gratuit est, à présent, offert aux visiteurs.

### Assurer un suivi efficace de la demande

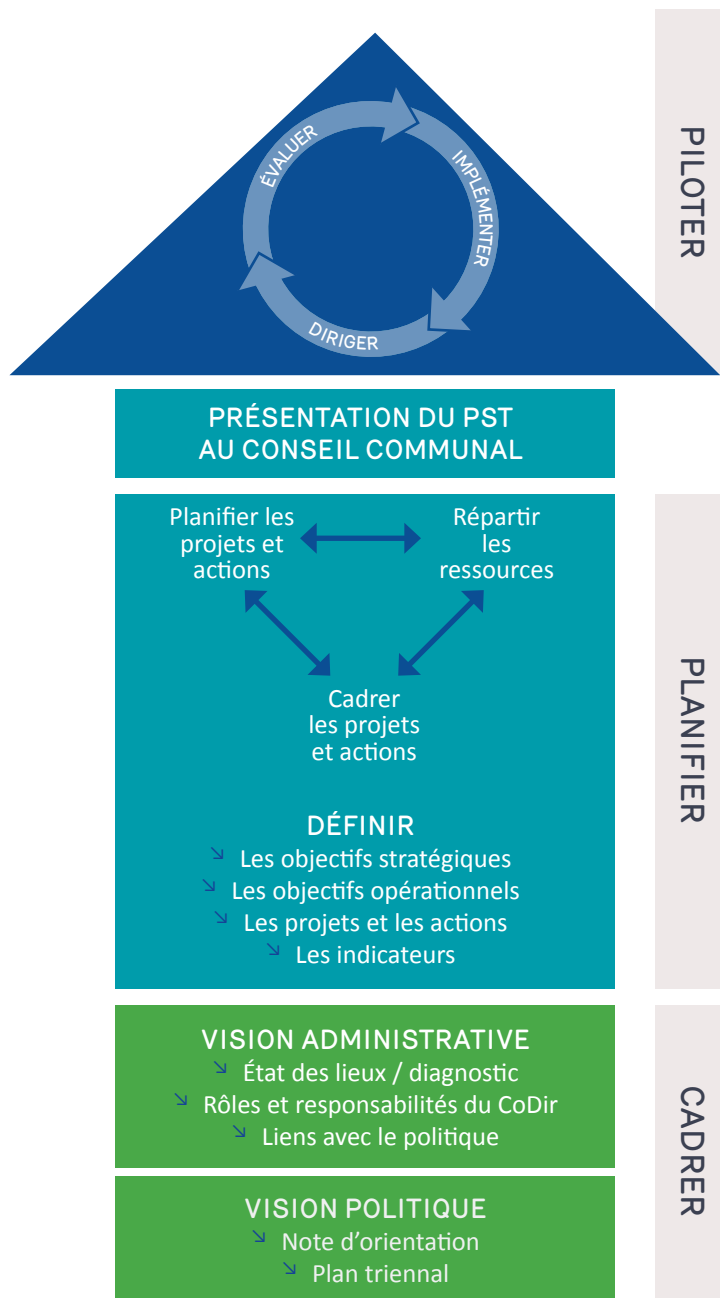
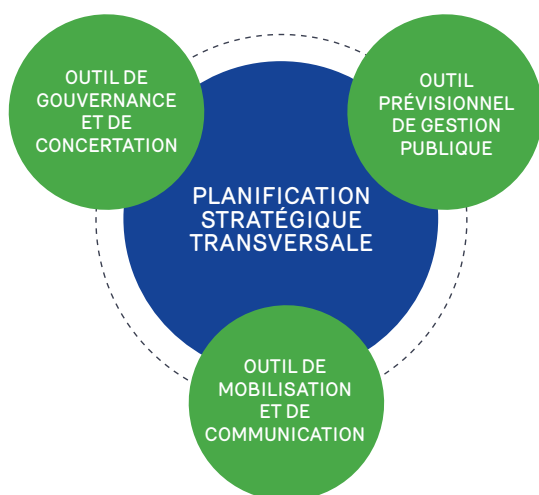
Un engagement particulier du service « Secrétariat » à l'égard des administrations et des agents. Le suivi des courriels en cas d'absence d'un(e) collaborateur/trice du secrétariat est assuré. Une réponse est apportée, le jour même, à un courriel urgent. Aucun courriel non urgent n'est laissé sans réponse plus de deux jours.

## 3.2 ACCOMPAGNEMENT À LA GOUVERNANCE

### 3.2.1 ACCOMPAGNEMENT À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE TRANSVERSALE

En application de l'article 242bis de la Nouvelle Loi Communale, deux fois par législature, lors du dépôt du premier et du quatrième budget, le collège soumet au conseil communal un plan triennal comprenant, entre autres, une note d'orientation présentant les axes politiques fondamentaux pour les 3 années à venir.

La concrétisation de ces bonnes intentions politiques doit prendre appui sur un dispositif de gouvernance locale, le **Plan stratégique transversal** (PST). Cet outil de travail offre une vision globale fixant des objectifs stratégiques qui sont déclinés en objectifs opérationnels lesquels sont subdivisés en de nombreuses actions permettant de les concrétiser. Il constitue également un outil de communication et a pour vocation de fédérer le comité de direction de la vision développée.



En cette année électorale, les nouveaux élus vont devoir plancher sur leur note d'orientation politique.

Afin d'épauler les pouvoirs locaux dans l'élaboration de leur PST, l'ERAP a développé une méthodologie et un programme de coaching qui pourra être adapté en fonction des besoins de chaque administration.

Dans ce cadre, l'année 2018 fut consacrée à la procédure de marché public. Il a fallu analyser les besoins, construire

la méthodologie, fixer les objectifs, sélectionner les thématiques abordées, rédiger le cahier des charges, lancer une procédure d'accord-cadre avec publicité, analyser les offres et attribuer le marché. L'accord-cadre permet de créer un pool de coaches experts issus d'organisations diverses qui pourront soutenir les participants au mieux.

La méthodologie se décompose en phases au cours desquelles l'ERAP et les experts sélectionnés accompagneront les administrations.

## PHASE 1

### PHASE DE DIAGNOSTIC

- ↳ État des lieux transversal de l'administration
- ↳ Analyse SWOT
- ↳ Réflexion sur les problématiques prioritaires

## PHASE 2

### PHASE D'INFORMATION AUX MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

- ↳ Coaching sur la constitution et le fonctionnement d'un comité de direction
- ↳ Coaching en gestion de projet / d'un portefeuille de projets

## PHASE 3

### PHASES D'ÉLABORATION DU PST

- ↳ Formulation des objectifs stratégiques
- ↳ Déclinaison de objectifs stratégiques en objectifs opérationnels
- ↳ Fixation des actions à réaliser en lien avec chaque objectif opérationnel
- ↳ Identification des moyens, critères de réussite et points d'attention
- ↳ Elaboration des indicateurs afin de permettre l'évaluation des stratégies retenues
- ↳ Clarification des moyens de coaching et de formations à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés

## PHASE 4

### PHASE DE FAMILIARISATION AVEC L'OUTIL DE CENTRALISATION ET DE PARTAGE DU PST

L'ERAP s'est déjà prêtée à l'exercice avec une administration-pilote : le CPAS d'Evere. L'élaboration de son PST, amorcée en 2017, s'est poursuivie cette année. Nous ne pouvons pas parler de finalisation, le PST étant par essence évolutif. La réalisation, totale ou partielle, des objectifs soulève de nouvelles problématiques qui intégreront le PST au fur et à mesure. Il arrive également qu'il faille ajuster certains objectifs ou certaines actions en cours de réalisation. Elaborer le PST, tendre vers les objectifs fixés, suivre et évaluer les projets représentent un défi quotidien.

Ce dispositif de coaching, bien que porté par l'ERAP, est largement soutenu par le Gouvernement régional et Bruxelles Pouvoirs Locaux. Une présentation des actions mises en œuvre a été effectuée auprès du comité de direction de BPL en janvier 2018. Un subsidie régional permet à l'ERAP de financer l'ensemble du dispositif de coaching, permettant de le rendre gratuit pour les pouvoirs locaux.

L'équipe de l'ERAP est également intervenue durant le colloque des secrétaires communaux du mois de mars. Ce fut une bonne occasion de sensibiliser les communes à l'importance du PST et au soutien que l'ERAP pouvait leur apporter. Les liens avec la mise en œuvre des arrêtés d'exécution relatifs à l'ordonnance de 2014 réformant la Charte sociale ont clairement été exposés.

Une présentation similaire a été organisée pour la secrétaire et la DRH de la commune de Forest.

L'année 2018 aura donc permis de mettre ce projet d'envergure sur les rails. Dès 2019, les administrations seront informées et pourront introduire leurs demandes pour bénéficier des coachings.

## 3.2.2 STRAT&GOV, NOUVEL OUTIL DE SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

Pendant le partenariat de l'ERAP avec le Centre Régional de la Formation (CRF) wallon, ce dernier avait mis à la disposition des administrations bruxelloises le logiciel 180°, un outil informatisé de planification stratégique. Aujourd'hui, deux constats s'imposent :

↳ L'outil correspond de moins en moins aux besoins des pouvoirs locaux bruxellois, son évolution s'écarte des spécificités régionales.

↳ Le logiciel ne sera plus amélioré et tend donc vers l'obsolescence

L'ERAP développe donc sa propre solution, baptisée **Strat&Gov**, un projet ambitieux dont l'école veut faire une success story. Il s'inscrit dans le cadre du soutien à la gouvernance et se conjugue parfaitement avec les coachings pour l'élaboration d'un PST.

Il présente 3 avantages supplémentaires :

### 1 UNE MEILLEURE GESTION DE PROJET

L'outil intègre les aspects collaboratifs et communicationnels de la gestion de projet, chacun des acteurs distinguant nettement son rôle.

### 2 L'OPTIMALISATION DES RESSOURCES TANT FINANCIÈRES QU'HUMAINES

L'outil offre une vision claire des moyens financiers et humains mobilisés par le projet ou à prévoir pour l'atteinte des objectifs. Il vise également l'inter-opérationnalité en permettant les liens vers d'autres plateformes informatiques (de payroll ou de finance).

### 3 LA CAPACITÉ DE COMMUNIQUER ENTRE ADMINISTRATIONS ET VERS L'EXTÉRIEUR

L'outil favorise une approche collaborative inter-administrations. Ainsi, ces dernières pourront partager leurs bonnes pratiques, leurs questions, leurs difficultés sur un forum. Elles auront l'occasion d'alimenter l'espace commun en proposant leur modèle de PST, par exemple, ou de se nourrir du travail effectué par d'autres.

Développé en tenant compte des impératifs imposés par la tutelle aux administrations, l'outil facilite, par ailleurs, la transmission des informations. Les tableaux de bord de réalisation des objectifs seront générés directement par le logiciel.

Dès sa mise à disposition, à l'automne 2019, Strat&Gov deviendra donc un incontournable dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution du PST.

L'année 2018 a été consacrée aux phases préparatoires.

#### Le recueil des besoins

Afin de répondre adéquatement aux besoins des administrations, elles ont été sollicitées dès l'amorce du projet. Un user group composé de secrétaires et de receveurs issus des communes et des CPAS a été créé pour mener une réflexion commune sur leurs attentes vis-à-vis du produit.

#### L'exploration du marché

Comprendre et connaître les différentes possibilités que le marché propose est certainement l'une des clés de la réussite. Est-il préférable de repartir du 180° ? Quelles sont les autres applications disponibles ? Sur base de quels critères choisir un partenaire ? Quelles caractéristiques techniques faut-il préciser dans le cahier des charges ?

## 3.2.3 ACCOMPAGNEMENT À LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE RH

### 1 PROGRAMME DE COACHING RH

Le dispositif de coaching 3a, déjà bien connu des administrations, se poursuit. Comme il fallait relancer le marché public et pour garantir une cohérence dans les solutions offertes par l'ERAP, celui-ci a été intégré à l'accord-cadre du dispositif de coaching relatif au PST. En effet, la vision stratégique en matière de gestion des RH doit être alignée avec la vision transversale définie dans le PST.

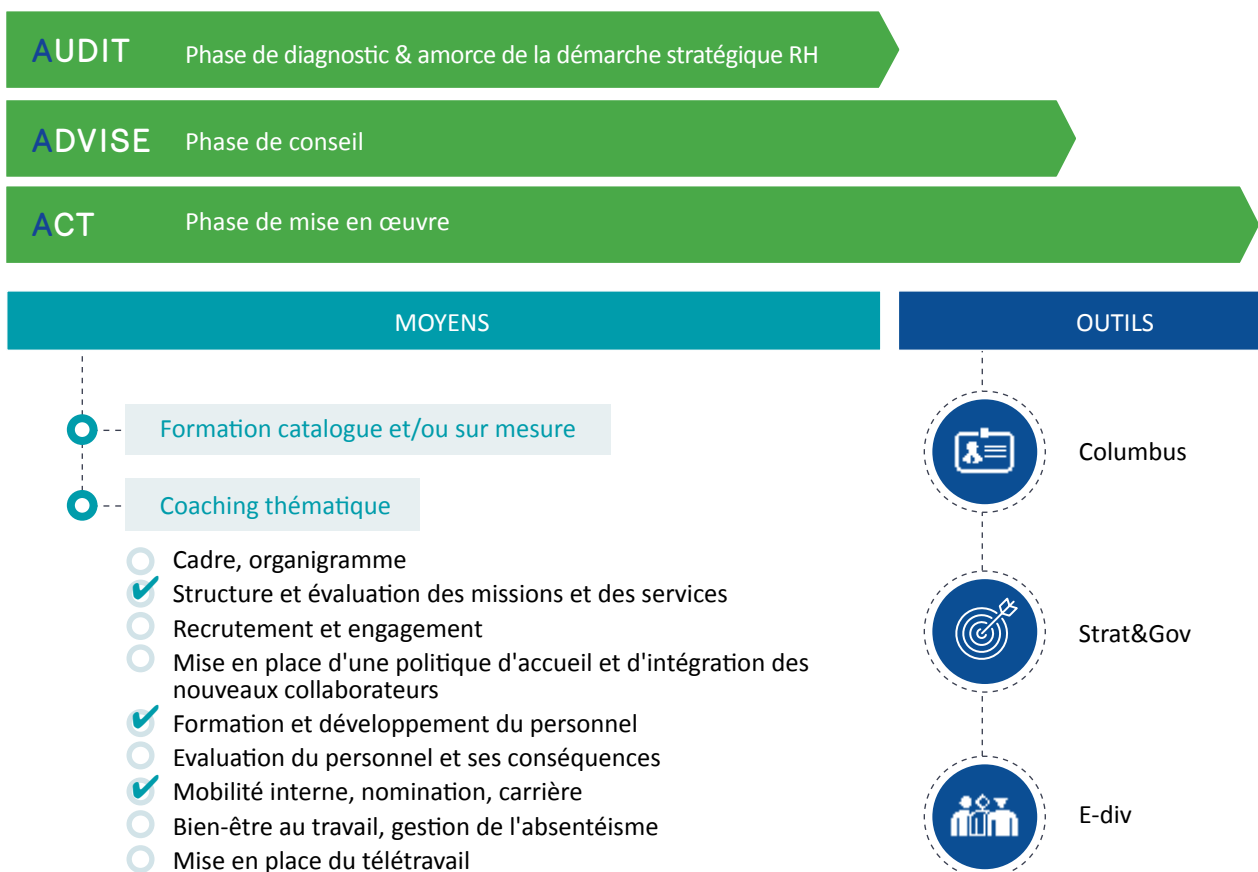
Globalement, le dispositif reste le même qu'avant. Il a toutefois été enrichi de 2 nouvelles thématiques :

#### Bien-être au travail et la gestion de l'absentéisme

Accompagnement à l'implémentation d'une politique de bien-être au travail-gestion de l'absentéisme.

#### Mise en œuvre du télétravail

Soutien à la mise en place du télétravail en intégrant les enjeux légaux, organisationnels et techniques).



Le tableau ci-dessous récapitule plus concrètement le travail réalisé avec les administrations dans le cadre des coachings RH en 2018.

ADMINISTRATIONS	ACTIONS	ACTEURS
AC Anderlecht	Élaboration d'un plan d'actions RH, présentation du plan	Acteurs RH, comité de direction
AC Berchem-Sainte-Agathe	Présentation du dispositif de coaching et des arrêtés d'exécution	Collège, syndicats et acteurs RH
AC Evere	Coaching missions des services et indicateurs de résultat et de réalisation	Comité de direction
AC Forest	Coachings Nomination et carrière, fonctionnement du comité de direction et état des lieux du plan d'actions RH	Acteurs RH et comité de direction
AC Ganshoren	Présentation du dispositif de coaching	Secrétaire et DRH
AC Koekelberg	Présentation du dispositif de coaching et amorce de la démarche	Secrétaire et DRH
AC Schaerbeek	Amorce de la démarche stratégique RH Élaboration d'un plan d'actions RH et coaching évaluation	Acteurs RH
AC Uccle	Élaboration d'un plan d'actions RH, présentation du plan	Comité de direction
AC Watermael-Boitsfort	Coaching évaluation	Acteurs RH et comité de direction
AC Woluwe-Saint-Lambert	Amorce de la démarche stratégique RH	Secrétaire et acteurs RH
CPAS Auderghem	Présentation du dispositif de coaching	Secrétaire ff et GRH
CPAS Bruxelles	Amorce de la démarche stratégique RH	Secrétaire et DRH
CPAS Ganshoren	Élaboration d'un plan d'actions RH, présentation du plan	Secrétaire et DRH
CPAS Ixelles	Présentation du dispositif de coaching	Comité de direction
CPAS Jette	Présentation du dispositif de coaching	Acteurs RH
CPAS Saint-Gilles	Amorce de la démarche stratégique RH	Secrétaire et DRH
CPAS Watermael-Boitsfort	Élaboration d'un plan d'actions RH, présentation du plan	Comité de direction

“

Cette aide est importante, surtout pour des petites entités comme la nôtre, où les forces vives sont multitâches. Nous avons, en effet, grand besoin de nous poser de temps en temps afin de prendre le temps de réfléchir avec des professionnels (en qui nous avons confiance, cela compte) à nos questions existentielles en matière de RH.

Anne HIROUX  
DRH de l'administration communale  
de Watermael-Boitsfort

”

## 2 DESCRIPTIONS DE FONCTION ET CAP VERS LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES

La description de fonction est au cœur de tous les processus RH. En 2018, les actions de sensibilisation à l'utilisation de Columbus, l'outil de l'ERAP aidant à la rédaction

des descriptions de fonction, se sont poursuivies. Les gestionnaires de projets sont allés sur le terrain, dans les services des pouvoirs locaux, pour assister les DRH.

ADMINISTRATIONS	ACTIONS
AC Anderlecht	Présentation de la méthodologie Columbus aux acteurs RH
AC Evere	Présentation de la méthodologie Columbus au comité de direction Conseils sur le répertoire des fonctions Descriptions de fonction contextualisées (m/f/x) : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Service éducation</li> <li>➤ Service prévention</li> <li>➤ Agent constatateur SAC</li> <li>➤ Assistant social (crèche et action sociale)</li> <li>➤ Agent de propreté</li> <li>➤ Chauffeur propreté</li> <li>➤ Agent déchetterie</li> <li>➤ Concierge</li> <li>➤ Préposé au guichet</li> <li>➤ Agent d'accueil</li> <li>➤ Puériculteur</li> <li>➤ Psycho-pédagogue</li> <li>➤ Éducateur</li> <li>➤ Chauffeur B</li> <li>➤ Bibliothécaire</li> <li>➤ Cuisinier</li> <li>➤ Aide-cuisinier</li> </ul>
AC Forest	Descriptions de fonction-type (m/f/x) : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionnaire de projets</li> <li>➤ Gestionnaire de dossiers</li> <li>➤ Soutien administratif</li> <li>➤ Ligne hiérarchique</li> </ul> Descriptions de fonction contextualisées (m/f/x) : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Architecte</li> <li>➤ Contrôleur propreté</li> <li>➤ Agent de propreté des espaces extérieurs</li> <li>➤ Infirmier</li> <li>➤ Bibliothécaire</li> </ul>
AC Koekelberg	Descriptions de fonction contextualisées (m/f/x) : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Médiateur scolaire</li> <li>➤ Travailleur social de rue</li> <li>➤ Agent d'accueil</li> </ul>
AC Schaerbeek	Amorce du projet - méthodologie et gestion de projet
AC Uccle	Présentation de la méthodologie Columbus et conseils pour la gestion du projet
CPAS Bruxelles	Présentation de la méthodologie Columbus et conseils pour la gestion du projet
CPAS Ganshoren	Présentation de la méthodologie Columbus aux acteurs RH Descriptions de fonction contextualisées (m/f/x) : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsable stratégique</li> <li>➤ Responsable de service</li> </ul>
CPAS Watermael-Boitsfort	Présentation de la méthodologie Columbus et conseils pour la gestion du projet

Par ailleurs, un chantier d'envergure a été entamé avec le CPAS d'Ixelles, le CPAS de Watermael-Boitsfort, la commune d'Uccle, la commune de Forest et la commune

d'Evere afin d'établir un modèle personnalisable de description de fonction par niveau.

## 3 SOUTIEN À L'INTÉGRATION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PROCESSUS RH

L'ERAP continue son partenariat avec le SPRB en matière de diversité. Elle apporte son soutien logistique et met ses locaux à disposition. Ainsi, en 2018, un atelier organisé par

BPL s'est tenu à l'ERAP. Il traitait de l'embauche, l'accueil et la formation de personnes porteuses de handicap au sein des pouvoirs locaux.

## 3.3 SYNERGIES RH

### 1 MUTUALISATION COLUMBUS

#### Enrichissement de la bibliothèque de fonctions contextualisées

Columbus se matérialise, entre autres, par une plateforme informatisée permettant notamment l'encodage et l'échange de descriptions de fonction contextualisées (DFC).

Cette année encore, le réseau a pu compter sur la contribution de 3 organisations (la commune d'Ixelles, la commune de Woluwe-Saint-Lambert et le CPAS de Schaerbeek) pour mutualiser leurs DFC, enrichissant le répertoire de 209 nouvelles entrées.

Cet apport fait évoluer Columbus dans le bon sens et sera une source d'inspiration pour les autres utilisateurs.

#### Groupe de travail Columbus

L'année 2018 a été mise à profit pour réunir le réseau participatif de Columbus. Ainsi, un atelier de travail a été organisé en octobre réunissant tous les protagonistes au cours duquel des administrations ont partagé comment elles avaient mis en place et fait évoluer Columbus au sein de leur organisation.

Pour terminer, les axes de développement futurs ont été abordés :

- Validation de nouvelles descriptions de fonction-type
- Ajout des compétences techniques
- Validation des compétences
- Développement d'un logiciel intégré
- Questions liées au recrutement

De belles perspectives qui occuperont l'ERAP pour les années à venir.



Nous voyons plusieurs grands points positifs à notre collaboration : la possibilité d'apporter notre contribution au projet transversal régional, l'opportunité de se familiariser avec et d'utiliser une méthodologie différente de la nôtre en termes de définition de DF, l'utilisation du résultat final du travail réalisé avec l'ERAP pour alimenter notre propre réflexion en la matière. En ce sens, c'est une collaboration qui a permis un bel échange et des bénéfices pour toutes les parties.

**Salvina MACALUSO**  
*Chef de projet RH à Bruxelles Environnement*



## 2 PLATEFORMES RH : ÉCHANGES DE BONNES PRATIQUES ET RENFORCEMENT D'EXPERTISE RH

L'ERAP participe à toutes les réunions de la plateforme RH des CPAS qu'elle accueille dans ses locaux. L'école met également ses locaux à disposition du GTI RH et reste à la disposition des DRH pour mettre en places des ateliers et des solutions de soutien.

En mars, les DRH/GRH ont été invités à une séance d'information sur la nouvelle législation portant sur la réintégration des travailleurs dans les communes et les CPAS bruxellois. A cette occasion, les experts ont détaillé les points suivants :

- ↳ Le trajet de réintégration. Quels en sont les acteurs et quel est leur rôle ? Quelles en sont les étapes ?
- ↳ Le cadre juridique de la réintégration et de la rupture du contrat de travail pour force médicale majeure.
- ↳ Les facteurs de succès et les facteurs de risque

Une administration de la Province du Hainaut a relaté son expérience de terrain sur la question.

## 3 CARTOGRAPHIE RÉGIONALE

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'objectif « Bruxellois dans la fonction publique » de la Stratégie 2025 de la Région, il a, entre autres, été décidé de « l'adoption d'une taxonomie commune des emplois et des compétences entre les différentes parties prenantes pour permettre la validation des compétences, la transition de la formation à l'emploi et la transition entre différents emplois de manière efficiente ». Le but est de travailler sur un dictionnaire commun des compétences et de bénéficier de profils de compétences standardisés. Pour ce faire, la Région a désigné Talent (ex beezy.brussels) pour diriger le projet de cartographie régionale des compétences avec les partenaires bruxellois, et ce, en collaboration avec Bruxelles Fonction publique. Talent a constitué un groupe de travail qu'a intégré l'ERAP pour apporter son éclairage. En effet, l'école connaît particulièrement bien la réalité de terrain des pouvoirs locaux, d'une part, et a déjà effectué un travail similaire au niveau local lors de l'élaboration du dictionnaire des compétences comportementales de Columbus, d'autre part. Le focus a été mis sur le niveau C. Le travail amorcé en 2017 s'est poursuivi en 2018.

Par ailleurs, 2 grands modèles de dictionnaire des compétences coexistent au sein de la Région bruxelloise : celui utilisé par les organismes (para-)régionaux et celui utilisé par les pouvoirs locaux (Columbus). Afin de faciliter les synergies entre ces niveaux d'administration, l'ERAP et Talent travaillent toujours sur le tableau de conversion.



## 3.4 SOUTIEN À L'IMPLÉMENTATION D'UN SYSTÈME DE **CONTRÔLE INTERNE** DANS LES POUVOIRS LOCAUX

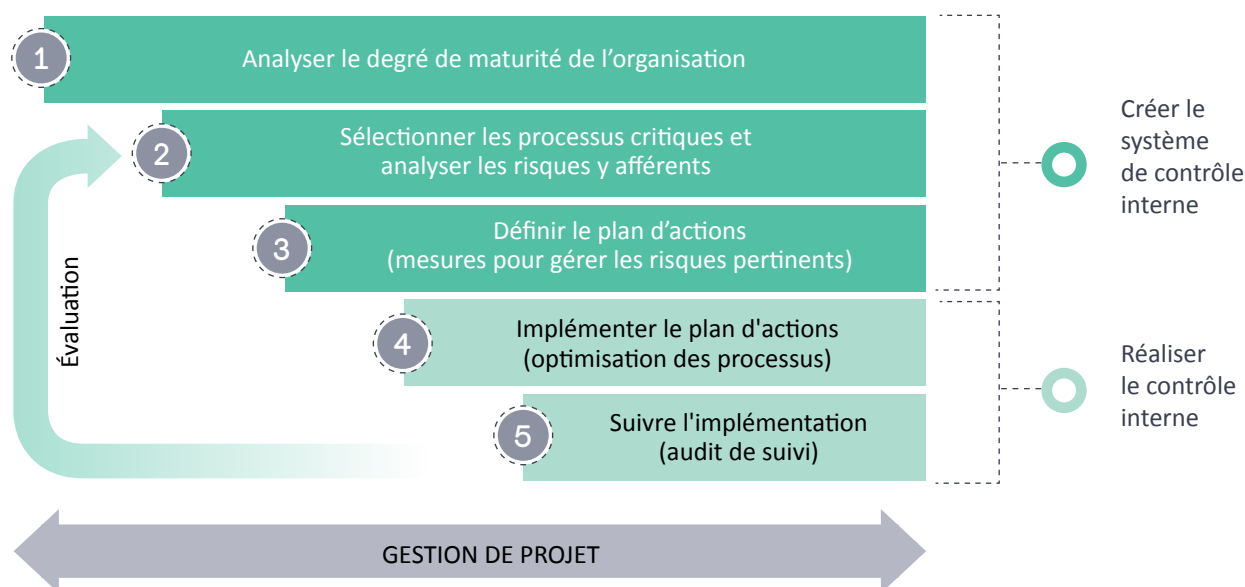
La première phase du dispositif, qui s'est achevée en 2017, a consisté en des séminaires de formation à destination des secrétaires et des receveurs. La seconde phase, consacrée à l'accompagnement des référents contrôle interne, a pris son envol en 2018.

Dès le départ, 14 binômes d'administrations ont été constitués, associant des organisations présentant un degré de maturité similaire en termes de contrôle interne. L'ERAP propose aux référents contrôle interne un coaching personnalisé permettant à chaque administration d'avancer à son rythme, selon ses besoins et ses capacités d'implication. Celui-ci est dispensé par des experts. A travers les échanges avec le coach et les autres référents,

des démarches, des outils et des bonnes pratiques sont proposés pour permettre le lancement et/ou la poursuite du projet.

L'ERAP tire un bilan très positif de l'année 2018. En effet, une grande majorité des communes et des CPAS a adhéré au projet. De nouvelles institutions (communes et CPAS) ont rejoint le programme en cours d'année, prouvant sa bonne réputation

En plus de l'accompagnement, un guide méthodologique et la description de fonction-type « Référent contrôle interne (m/f/x) » sont mis à la disposition des pouvoirs locaux bruxellois.



“

Une des difficultés principales pour les administrations dans la mise en œuvre d'un système de contrôle interne est l'absence d'outils méthodologiques. La collaboration avec l'ERAP, à la fois fructueuse, bienveillante et efficace, est la réponse à ce questionnement des administrations locales. L'ERAP dispose des atouts pédagogiques, techniques et communicationnels indispensables au pilotage de ce projet qui, je pense, est déjà un grand succès.

**Caroline THYSSENS**

*Receveuse de l'administration communale de Ganshoren  
et Présidente du GT Contrôle interne*

”

## 3.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2018

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Gestion urbaine	Aménagement de l'espace public - cycles transition	50	258
	La ville et ses services écosystémiques urbains: le cas de Bruxelles (Séminaire résidentiel)	17	
	Réforme du CoBAT - Module 1 : Les renseignements urbanistiques et les informations immobilières	96	
	Réforme du CoBAT - Module 2 : Plans et règlements	95	
CPAS et Aide aux personnes	Gérer ses collaborateurs en MR-MRS (Séminaire résidentiel)	18	29
	Les lois piliers du CPAS : mise à jour des connaissances des travailleurs sociaux	11	
Petite enfance et Enseignement	Enjeux des migrations et intégration de l'interculturalité au sein des écoles (Séminaire résidentiel)	22	22
Prévention et Sécurité	Communication et compétences sociales à destination des agents de proximité	8	527
	Détection de la traite des êtres humains (inspection emploi et logement)	35	
	Gardien de la paix (formation initiale)	45	
	Gestion de l'agressivité à destination des préposés au contrôle du stationnement	28	
	Gestion de l'agressivité pour les gardiens de la paix	44	
	La rédaction de rapport pour les gardiens de la paix	45	
	Prévention des radicalismes violents pour les assistants sociaux de CPAS	37	
	Prévention des radicalismes violents pour les gardiens de la paix	116	
	SAC - Constatateurs - Nouveaux agents	94	
	SAC - Constatateurs - Agents ayant réussi la formation délivrant le titre de gardien de la paix	8	
	SAC - Constatateurs - Agents qui constatent des infractions liées à l'arrêt et au stationnement	56	
	SAC - Médiateurs	5	
	SAC - Sanctionneurs	6	
Travaux, Entretien et Propreté publics	Agent de propreté externe	5	617
	Chauffeurs - Recyclage - Assertivité et gestion de l'agressivité	26	
	Chauffeurs - Recyclage - Ergonomie C ou D	41	
	Chauffeurs - Recyclage - La conduite rationnelle (obligatoire)	212	
	Chauffeurs - Recyclage - La gestion du stress	13	
	Chauffeurs - Recyclage - Législation routière / mise à niveau	64	
	Chauffeurs - Recyclage - Mesures préventives en matière d'accidents de la route - accidentologie	28	
	Chauffeurs - Recyclage - Mise à jour de la législation et l'utilisation du tachygraphe digital et analogique (obligatoire)	122	
	Chauffeurs - Recyclage - Premiers secours	24	
	Chauffeurs - Recyclage - Sécurisation dans le chargement sur simulateur - arrimage	49	
	Chauffeurs - Recyclage - Sécurité dans le transport scolaire	9	
	Menuiserie - Module approfondi	6	
	Pose de revêtements muraux et de sol - Module 1 : Peinture - préparation des supports	9	
	Pose de revêtements muraux et de sol - Module 4 : pose de revêtements de sol	9	

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Volet 1A (début de contrat/jeunes)	61	1.566
	Accompagnement des jeunes en CDD - Volet 1B (début de contrat/accompagnateurs)	40	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Volet 2 (fin de contrat/jeunes)	60	
	Acteurs communaux et fonctionnement des assemblées	24	
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition de modules optionnels suivante :	346	
	Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	23	
	Droit administratif	199	
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs	17	
	Les lois piliers du CPAS	14	
	Pratique des marchés publics	46	
	Secourisme d'entreprise	33	
	Techniques d'accueil	14	
	Agents entrants - Niveaux DE	267	
	Archivage efficace	10	
	Cadre, pistes et outils pour la gestion de projet (Séminaire résidentiel)	20	
	Cycle de base en management public local (2017-2018)	67	
	Cycle de base en management public local (2018-2019)	70	
	Droit administratif appliqué aux administrations communales	13	
	Droit administratif appliqué aux organismes d'intérêt public	50	
	Élaboration d'un plan de formation	28	
	Le pilotage de l'évaluation du personnel : conception des outils et mise en œuvre des arrêtés (Séminaire résidentiel)	21	
	L'optimisation des pratiques RH (Séminaire résidentiel)	22	
	Marchés publics - E-Procurement - Module 1 : E-Notification	220	
Marchés publics - E-Procurement - Module 2 : E-Tendering	208		
New way of working : pistes pour utiliser les outils de flexibilité de temps et d'espace dans les administrations (Séminaire résidentiel)	21		
Pratique des marchés publics	18		
Gestion des équipes	Code 4	71	647
	Devenir chef de ses collègues	29	
	Gestion d'une équipe d'ouvriers	171	
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs	96	
	Secourisme d'entreprise	80	
	Secourisme d'entreprise - recyclage	200	

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Support administratif et Bureautique	Excel 2010 - Module de base	18	1.130
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques	79	
	Excel 2010 - Formules avancées	37	
	Excel 2010 - Gestion des données	66	
	Excel 2010 - Graphiques	50	
	Excel 2010 - Macros et introduction à VBA	20	
	Expression écrite et orale (ERIP)	29	
	Lecture rapide	6	
	Mieux communiquer par email	12	
	Outlook - Module avancé	27	
	PowerPoint 2010 - Module de base	39	
	PowerPoint 2010 - Module avancé	42	
	Prise de notes et comptes-rendus de réunions	19	
	Rédaction de rapports et délibérations	6	
	Rédaction de résumés	8	
	Rédiger avec professionnalisme	9	
	Révision de grammaire, orthographe et ponctuation	22	
	Préparation à l'examen linguistique SELOR	411	
	Tables de conversation orientées métiers	70	
	Techniques de mémorisation	14	
	Word 2010 - Module de base	10	
	Word 2010 - Mise en page et modèles	30	
	Word 2010 - Publipostage	33	
Word 2010 - Styles et longs documents	33		
Word 2010 - Raffraîchissement	5		
Word 2010 - Tableaux	35		
Compétences comportementales	Assertivité	11	183
	Communication interpersonnelle	12	
	Communication interpersonnelle et Process Communication Model®	8	
	Communication non verbale	8	
	Développer la confiance en soi	24	
	Gestion de l'agressivité	29	
	Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne	14	
	Gestion des conflits	10	
	Gestion du stress	23	
	Gestion du temps et des priorités	27	
	Techniques de négociation en situation difficile	10	
	Techniques de relaxation	7	

Ce tableau comptabilise toutes les sessions pour lesquelles au moins un cours a été dispensé en 2018. Il inclut donc des sessions commencées en 2017 et/ou qui se termineront en 2019.

## 3.6 LES SÉMINAIRES RÉSIDENTIELS DE 2018

Suivant une formule éprouvée, les séminaires résidentiels de l'ERAP permettent aux participants de se ressourcer et de se consacrer pleinement à la formation durant deux jours complets. Aux côtés de thématiques essentiellement RH, la programmation de cette année proposait également deux séminaires en ligne avec un enjeu local d'actualité : « La ville et ses systèmes écosystémiques urbains » d'une part, « Élaborer un plan communal de développement et un plan particulier d'affectation du sol » d'autre part. Comme chaque année, ces séminaires s'adressaient principalement aux agents de niveaux A et B des communes, des CPAS et aux directions des écoles communales.

### 1 L'OPTIMALISATION DES PRATIQUES RH

Destiné aux membres du comité de direction d'une même administration locale, ce séminaire fait partie de notre processus de soutien RH qui, dans son approche la plus complète, se structure en trois temps :

1. un séminaire résidentiel réunissant des « binômes » secrétaire / DRH, les invitant à réfléchir ensemble à leur vision de la GRH et du management humain ;
2. le présent séminaire résidentiel dit « interne » réunissant les membres du Comité de direction d'une administration dont les Secrétaires et DRH ont participé au premier séminaire ;
3. la mise en place du dispositif de coaching de l'ERAP.

Les objectifs et contenus de cette étape-ci sont fixés en concertation avec l'administration participante. En février 2018, une session à l'intention du CPAS de Bruxelles a été organisée.

### 2 LE PILOTAGE DE L'ÉVALUATION DU PERSONNEL : CONCEPTION DES OUTILS ET MISE EN ŒUVRE DES ARRÊTÉS

Le séminaire se proposait d'aider les responsables RH à concevoir et à piloter le processus de l'évaluation, entendu comme un processus de management humain. Tout en tenant compte du niveau de maturité RH de chaque administration et de sa spécificité organisationnelle,

cet objectif comprenait la définition des finalités de l'évaluation, la mise en place d'une structure porteuse transversale, la conception d'un système d'évaluation générant motivation, responsabilisation et développement des compétences, la création de circuits de communication et de stratégies d'adhésion auprès du personnel, ainsi que le suivi de l'évolution du système.

### 3 CADRE, PISTES ET OUTILS POUR LA GESTION DE PROJET

L'objectif était de former tout responsable de niveau A ou B amené à gérer un ou plusieurs projets. Un projet est une innovation, une création collective ayant des objectifs précis à atteindre dans un environnement donné, en un temps défini et avec des ressources déterminées. Le projet réunit donc une équipe, souvent multi-métiers, dont la durée de vie est limitée. Il implique dès lors pour son gestionnaire une approche méthodologique spécifique qu'il se doit de maîtriser dans son contexte. Le séminaire a abordé non seulement les aspects méthodologiques et techniques (outils), mais aussi les aspects organisationnels et humains, facteurs-clés du succès de la démarche.

### 4 ÉLABORER UN PLAN COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT ET UN PLAN PARTICULIER D'AFFECTATION DU SOL

Le 13 octobre 2017, le Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale a adopté la réforme du Code Bruxellois de l'Aménagement du Territoire (CoBAT), en préparation depuis plusieurs mois. Cette réforme fait partie d'un ensemble de mesures prises par le Gouvernement principalement dans le but d'une simplification administrative. Le présent séminaire avait pour objectif d'accroître les connaissances et les compétences des participants dans le domaine de la planification urbaine, pour leur permettre d'agir de façon plus efficace et participative dans les dossiers dont ils ont la gestion. Plus spécifiquement, le séminaire se concentrait sur les plans communaux de développement (PCD), les plans particuliers d'affectation du sol (PPAS), et les rapports des incidences environnementales (RIE). D'un point de vue pratique et concret, le séminaire a permis aux

participants de s'approprier le processus d'élaboration de ces plans et rapports en leur proposant les démarches et outils nécessaires pour ce faire.

sur leurs enjeux et effets sur les agents et, d'autre part, de réfléchir à l'applicabilité et au transfert des NWOW dans la réalité locale bruxelloise.

## 5 ENJEUX DES MIGRATIONS ET INTÉGRATION DE L'INTERCULTURALITÉ AU SEIN DES ÉCOLES

L'immigration ainsi que la diversité culturelle et religieuse constituent des sujets qui occupent de manière prépondérante l'agenda politique et médiatique. Ce sont aussi des sujets qui sont très présents dans la vie quotidienne et dans les milieux de travail, notamment dans les établissements scolaires. Le séminaire visait dans un premier temps à accroître les connaissances et les compétences des participants concernant les migrations contemporaines, la diversité ethnique et les relations interculturelles et à établir un savoir collectif et partagé sur ces enjeux actuels. Ensuite, à partir de situations concrètes vécues par les participants, le séminaire entendait co-construire des pistes de réponses et fournir aux participants les outils leur permettant de se positionner sur les grands enjeux sociétaux que constituent aujourd'hui la régulation et le contrôle étatique des migrations, la gestion de la diversité ethnique et l'organisation des relations interculturelles dans l'école.

## 6 NEW WAY OF WORKING : PISTES POUR UTILISER LES OUTILS DE FLEXIBILITÉ DE TEMPS ET D'ESPACE DANS LES ADMINISTRATIONS

Depuis plusieurs années, des innovations managériales sont introduites dans les organisations publiques belges (fédérales, régionales et communautaires). De fait, les administrations autorisent désormais le télétravail des agents et certaines d'entre elles intègrent de nouveaux agencements de l'espace de travail, ce qui affecte en profondeur le quotidien des agents. De ces expériences variées, appelées New Way of Working (NWOW), peuvent être tirées des leçons importantes pour les administrations locales bruxelloises qui souhaiteraient moderniser leur mode de travail. Ce fût tout l'intérêt de ce séminaire qui proposait, d'une part, de lever le voile sur ces nouvelles formes d'organisations et leurs outils,

## 7 GÉRER SES COLLABORATEURS QUAND ON EST CHEF D'ÉQUIPE EN MR/MRS

Les maisons de repos et les maisons de repos et de soins sont amenées à accueillir un nombre croissant de résidents en perte d'autonomie. Dans le même temps, les CPAS observent une pénurie de personnel, notamment soignant, et un turn-over important. Pour les directions de ces établissements et pour le personnel d'encadrement des services, l'enjeu est de taille. À l'écoute de leurs pensionnaires, ils doivent l'être également de leurs collaborateurs et collaboratrices, et assurer la motivation et l'efficacité d'équipes désormais multiculturelles qui évoluent dans un environnement difficile, marqué par une charge de travail importante, un rythme soutenu et des tâches souvent ingrates. Néanmoins, la gestion des collaborateurs et des équipes au sein des MR/MRS fait encore trop peu l'objet de formations ou de séminaires. La présente initiative avait pour objectif d'y pallier en proposant un séminaire sur mesure pour ce type de public.

## 8 LA VILLE ET SES SYSTÈMES ÉCOSYSTÉMIQUES URBAINS : LE CAS DE BRUXELLES

Plus que jamais, la question de l'aménagement du territoire à Bruxelles est d'actualité. Les besoins naissants imposent aux autorités publiques d'être responsables et innovantes dans la façon dont elles utilisent le foncier. En effet, confrontée à une combinaison de phénomènes qui mettent à mal les conditions de vie de ses habitants, Bruxelles est arrivée à un moment de son développement où nous constatons une réelle prise de conscience. De plus en plus, les autorités prennent en considération les avantages qu'offrent les écosystèmes, à la ville et à ses habitants. Ce séminaire visait à accroître les connaissances en matière d'écologie urbaine, d'agriculture urbaine et de planification urbaine, afin de permettre aux participants d'agir de façon plus efficace et participative dans le contexte de leur travail quotidien. De façon spécifique, il s'agissait de leur donner les moyens de comprendre l'opportunité des services écosystémiques urbains à Bruxelles.

## 3.7 GESTION DE L'ABSENTÉISME

Cette formation, spécialement conçue pour les chefs de service et de département, vise à sensibiliser les participants à la problématique de l'absentéisme : ses causes, ces enjeux, les mécanismes qui la sous-tendent, les obligations de l'organisation et du manager, ...

Comprendre le phénomène permet de d'actionner les bons leviers pour le réduire et ou l'endiguer.

Ce module répond également à la question de la réintégration des travailleurs après une absence de longue durée.

Il constitue également un bon complément au coaching thématique proposé dans le programme d'accompagnement à l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines.

## 3.8 RÉFORME DU CoBAT

Le 13 octobre 2017, le Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale a adopté la réforme du Code Bruxellois de l'Aménagement du Territoire (CoBAT). Le texte adopté modifie corrélativement l'ordonnance du 5 juin 1997 relative au permis d'environnement.

Cette réforme fait partie d'un ensemble de mesures prises par le Gouvernement principalement dans le but d'une simplification administrative. Parallèlement, l'administration a été réorganisée en plusieurs organismes dont Urban.brussels (Bruxelles Urbanisme et Patrimoine - BUP).

La législation en matière de revitalisation urbaine a également été revue, avec l'inscription d'un nouvel outil : le contrat de rénovation urbaine (CRU).

Afin de soutenir les agents locaux et régionaux dans l'implémentation de cette importante réforme, l'ERAP s'est associée avec Urban.brussels pour élaborer une formation déclinée en 4 modules indépendants.

En 2018, les deux premiers modules, dispensés par un binôme de formateurs, ont été organisés, à plusieurs reprises, pour les agents communaux et régionaux issus des départements et services en charge de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire afin de mettre à jour leurs connaissances de la réglementation.

**1** **Module 1 – Les renseignements urbanistiques et les informations immobilières**

**2** **Module 2 – Plans et règlements**

En plus de sensibiliser les participants aux modifications induites par la réforme, cette formation sert de caisse de résonance permettant à Urban.brussels d'entendre les réactions des acteurs de terrain face aux nouvelles dispositions. Ces informations constituent un terreau utile pour la rédaction des futurs arrêtés et circulaires qui détailleront la mise en œuvre de la réforme.

Les modules 3 et 4 seront planifiés au printemps 2019 et traiteront des thématiques suivantes :

**3** **Module 3 – Les différents types d'autorisation et l'instruction de la demande de permis**

**4** **Module 4 – Environnement et mobilité**

En effet, l'entrée en vigueur des modifications relatives à ces matières est prévue pour avril 2019.

## 3.9 FORMATION POUR LES AGENTS ENTRANT EN SERVICE

Conformément à la Nouvelle Loi Communale, les agents entrant en service dans les administrations communales de la Région de Bruxelles-capitale sont tenus de suivre un parcours de formation dans un délai de 12 mois suivant leur engagement. En réponse à ce prescrit légal, le programme de formation mis en œuvre permet aux nouveaux agents de cerner la place des pouvoirs publics locaux dans la structure politique et administrative belge et de comprendre les réalités de la vie d'une telle administration. Il se compose d'un tronc commun, destiné à promouvoir une vision globale et transversale de l'organisation d'une administration locale, et d'un module thématique, lié à l'exercice de la fonction de l'agent entrant

ou à une matière que celui-ci souhaite approfondir. La mise à jour de cette formation phare de l'ERAP s'appuie sur des principes de base inchangés :

- ↳ Une formation composée d'un tronc commun et d'un module thématique pour les agents de niveaux A, B et C ;
- ↳ La gratuite sous réserve du respect du règlement y afférant ;
- ↳ Le regroupement selon le niveau des agents (ABC d'une part, DE d'autre part) ;
- ↳ La répartition de la formation sur plusieurs semaines à concurrence de 7 demi-journées.

## 3.10 PRATIQUE DES MARCHÉS PUBLICS

Matière incontournable de toute administration publique, les marchés publics font partie intégrante de la vie quotidienne des administrations et concernent, à des degrés divers, de nombreux agents. La présente formation a été entièrement repensée et intègre les récentes modifications législatives. Elle a pour but de leur faire connaître dans les grandes lignes le fonctionnement de l'acte d'achat public et les règles applicables afin de participer eux-mêmes à la gestion de marchés publics. De ce fait, elle s'adresse non seulement aux agents nouvellement en contact avec cette matière, mais également à ceux qui souhaitent une mise à jour.

## 3.11 DROIT ADMINISTRATIF

Le droit administratif sous-tend l'organisation et le fonctionnement des administrations locales et para-régionales. Aussi, il importe pour les agents d'en maîtriser les principes de base.

Alors que précédemment la formation en droit administratif d'adressait à un public sans distinction d'origine, la nouvelle mouture est maintenant déclinée en 3 programmes en fonction du type d'administration.

- ✓ Le droit administratif appliqué aux communes
- ✓ Le droit administratif appliqué aux CPAS
- ✓ Le droit administratif appliqué aux organismes d'intérêt public

Les participants reçoivent dès lors des informations plus pertinentes vis-à-vis de leur réalité professionnelle et maîtrisent plus la matière qui les concerne au terme du module.

## 3.12 PARCOURS DE FORMATION POUR LES CONCIERGES

Le parcours de formation pour les concierges fait peau neuve ! Complètement remanié et repensé après avoir procédé à une analyse du terrain, il compte à présent 4 modules à combiner selon le besoin de l'agent.

### 1 Module 1 : Éléments de prévention, de sécurité et de protection de l'environnement

Connaître la fonction de concierge (responsabilités, limites, procédures techniques, ...), prévenir les risques pour travailler en sécurité et être sensibilisé au respect de l'environnement (économies d'énergie, gestion de l'eau et des déchets).

### 2 Module 2 : Ergonomie dans le nettoyage

Prévenir les risques physiques en adoptant une posture adéquate et en organisant les tâches de manière rationnelle.

### 3 Module 3 : Excel pour la gestion des stocks et le suivi des commandes

Comprendre les rudiments d'Excel puis les appliquer la gestion des stocks et au suivi des commandes.

### 4 Module 4 : Organisation et contrôle du nettoyage

Planifier, organiser et contrôler le travail d'une équipe de nettoyage. Communiquer et diriger l'équipe efficacement.

Les éléments théoriques sont toujours illustrés d'exercices pratiques directement inspirés par la réalité professionnelle quotidienne des concierges.

Les 4 modules entrent dans le cadre de la gratuité accordées aux agents de niveau D ou E.

Les concierges ont bien entendu le loisir de compléter ce parcours par d'autres formations du catalogue, utile à leur fonction (Chef d'une équipe d'ouvriers ou Secourisme, par exemple).

## 3.13 FORMATIONS TRANSVERSALES

### FORMATION DES PÔLES « COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES » ET « SOUTIEN ADMINISTRATIF ET BUREAUTIQUE »

Suite à une enquête débutée en 2017, l'ERAP s'est attelée au renouvellement de son offre de formations issues des pôles « compétences comportementales » et « soutien administratif et bureautique ». Ces formations seront progressivement intégrées au catalogue à partir du 1er janvier 2019 pour une période de deux ans à l'issue de laquelle les thématiques seront mises à jour en concertation avec les administrations - clientes. Citons à titre d'exemple « archivage efficace », « développer la confiance en soi », « communication non-verbale », ...



### FOCUS SUR LES FORMATIONS EN EXPRESSION ÉCRITE

La nouvelle offre de formation en expression écrite prend mieux en compte les besoins spécifiques du terrain et facilite l'orientation des participants vers le module qui convient le mieux à leur situation. En effet de nombreux agents de la fonction publique sont amenés à rédiger des textes dans le cadre de leur fonction (emails, PV de réunion, rapports, textes informatifs, des courriers divers, ...) et les formations ci-dessous ont pour objectif de les aider à améliorer leurs performances rédactionnelles à cet égard :

- Rédiger avec professionnalisme
- Révision de grammaire, orthographe et ponctuation
- Communiquer par e-mail
- Prise de notes et comptes rendus de réunion
- Rédaction de rapports courts
- Rédaction de rapports et délibérations
- Rédaction de rapports d'enquête sociale
- Rédaction de résumés

## 3.14 MISE EN ŒUVRE DU PGSP

L'ERAP est partenaire de Bruxelles Prévention et Sécurité (BPS) dans la mise en œuvre de l'axe formation des acteurs de la prévention et de la sécurité du Plan Global de Sécurité et de Prévention (PGSP) de la Région de Bruxelles-Capitale. Elle constitue l'une des écoles piliers de Brusafe et a été mandatée développer une série de formations destinées aux acteurs de la chaîne de prévention travaillant dans les pouvoirs locaux et les administrations (para-)régionales.

Ainsi, l'année 2018 aura vu naître de nouveaux programmes.

### PRÉVENTION DES RADICALISMES VIOLENTS

Après les gardiens de la paix et les travailleurs sociaux de rue, c'est au tour des assistants sociaux de CPAS et des gardiens de parcs de Bruxelles Environnement d'être formés sur cette thématique sensible. Si la plupart thématiques abordées restent les mêmes, l'angle de traitement est adapté au public et la formation considère les questions auxquelles les agents sont confrontés dans l'exercice de leur fonction.

- ↳ Prévention des radicalismes violents pour les assistants sociaux de CPAS
- ↳ Postures professionnelles face aux radicalismes pour les gardiens de parcs

### DÉTECTION DE LA TRAITE DES ÊTRES HUMAINS

Pour cette première version de la formation, le programme a été établi pour un public spécifique : les inspecteurs régionaux de l'emploi et du logement. L'objectif est de sensibiliser les participants à la thématique, de leur donner les clés pour détecter les cas de traite des êtres humains et, le cas échéant, réagir adéquatement (adopter la bonne attitude face aux victimes et relayer les informations).

A l'instar de ce qui a été fait pour la prévention des radicalismes, il est très probable que d'autres publics soient visés par des formations similaires dans le futur.

- ↳ Détection de la traite des êtres humains à destination des inspecteurs régionaux de l'emploi et du logement

### GÉRER UNE CRISE

En cas de situation d'urgence nécessitant une intervention rapide de l'administration, un plan d'urgence et d'intervention (PUI) peut être activé. Il est donc essentiel que les acteurs prenant part à la gestion de cette crise soient capables de mener leur mission à bien malgré le stress et le caractère inopiné des événements. Des modules sont d'ores et déjà disponibles à l'ERAP.

- ↳ Accueil téléphonique en situation de crise
- ↳ Communication de crise et média training

D'autres programmes relatifs à la planification d'urgence et d'intervention seront développés en 2019.

A toutes ces nouvelles formations, s'ajoutent, en 2018, une nouvelle mouture des programmes relatifs au secourisme (secourisme d'entreprise, recyclage secourisme enfants) ainsi qu'une mise à jour des modules de recyclage pour les chauffeurs (répondant aux nouvelles dispositions légales).

## 3.15 L'IMPLICATION DANS BRUSAFE

L'ERAP est l'une des quatre écoles piliers de Brusafe (l'école régionale des métiers de la sécurité, de la prévention et du secours). A ce titre, ses équipes collaborent au quotidien avec les services de Brusafe. Les synergies sont mises en place à tous les niveaux. Durant l'année 2018, un travail d'envergure a été effectué, laissant présager de nombreux projets pour les années à venir.

### PARTICIPATION AUX GROUPES DE TRAVAIL GÉNÉRAL ET THÉMATIQUES

Le personnel de l'ERAP s'implique tant au niveau du fonctionnement général de Brusafe (définition d'une structure juridique, d'une vision stratégique, de processus, ...) qu'au sein des différents groupes de travail thématiques : GT pédagogique pour définir les lignes directrices de la mise en œuvre de l'axe formation du PGSP, GT infrastructure et bâtiment pour préparer les travaux et l'emménagement sur le site du Blue Star, GT communication pour faire connaître l'existence et les actions de Brusafe et des écoles qui la composent. D'autres thématiques sont également traitées en commun telles l'implémentation de dispositifs de sécurisation des données suite à l'entrée en vigueur du GDPR.

### FORMATION DES ACTEURS DE LA PRÉVENTION ET DE LA SÉCURITÉ

Le deuxième objectif transversal du PGSP vise la formation des acteurs de la prévention et de la sécurité. Pour cela, la Région a décidé, en 2016, de créer une Ecole régionale des métiers de la sécurité, baptisée Brusafe.

BPS, Brusafe et l'ERAP travaillent main dans la main à l'élaboration de sur les thématiques prévues par le PGSP :

- ↳ La prévention du radicalisme
- ↳ Les assuétudes et l'usage de drogues
- ↳ La traite du trafic des êtres humains
- ↳ Le respect de l'intégrité des personnes
- ↳ L'atteinte aux biens
- ↳ La sécurité routière
- ↳ Les transports en communs
- ↳ L'environnement et les incivilités
- ↳ La criminalité financière et la cybercriminalité
- ↳ La criminalité organisée et les trafics de biens frauduleux
- ↳ La gestion de crise et la résilience

De l'analyse des besoins du terrain à la réalisation des objectifs du PGSP, de l'ingénierie au suivi de la procédure de marché public, la cellule pédagogique s'investit à chaque étape pour étoffer le pôle prévention et sécurité du catalogue de formations avec modules de qualité. Appliquer le PGSP est une priorité régionale, dès lors BPS met à la disposition de l'ERAP un subside conséquent pour développer les formations et les rendre accessibles gratuitement aux agents visés par celles-ci.

“

Au sein de Brusafe, l'ERAP représente le pôle des acteurs communaux et régionaux actifs en matière de sécurité et prévention, aux côtés des 3 autres écoles s'adressant aux pompiers, ambulanciers et policiers. Cela permet de mettre en valeur l'approche multidisciplinaire et partenariale portée par BPS, dans le cadre du PGSP. De par son expérience et sa connaissance des acteurs communaux et régionaux, l'ERAP contribue utilement à l'analyse des besoins de formation du secteur.

Alain GOERGEN et  
Véronique KETELAER  
chefs de projet Brusafe

”



## SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE LA CITÉ DES MÉTIERS

Brusafe a également pour objectif de favoriser l'emploi des Bruxellois au sein de la chaîne de prévention et de sécurité. Ainsi, la Cité des métiers aide à orienter les chercheurs d'emploi qui le souhaitent vers les métiers de la sécurité, entre autres. Dans ce cadre, une taxonomie des métiers et la rédaction des descriptions de fonction-type sont en cours de réalisation. L'ERAP contribue à ce vaste chantier en mettant à disposition la méthodologie Columbus et en participant aux réunions de travail.

Ainsi, en 2018, 3 nouvelles descriptions de fonction-type ont été finalisées et ajoutées au répertoire avec le concours de la cellule « soutien RH » de l'ERAP :

- Médiateur de conflits interpersonnels (m/f/x)
- Médiateur scolaire (m/f/x)
- Médiateur social (m/f/x)

## IMPLICATION LORS D'ÉVÈNEMENTS ET PRODUCTION DE SUPPORTS DE COMMUNICATION

L'ERAP s'associe à Brusafe lors d'événements publics ou spécifiques mettant à l'honneur les métiers de la sécurité, de la prévention et du secours.

En 2018, notons une participation active de l'ERAP lors :

- Des festivités du 21 juillet
- Du premier salon des métiers de la prévention, de la sécurité et du secours organisé par Brusafe
- De la remise des diplômes des agents ayant réussi une formation certifiante durant l'année, associée à la remise du Prix David Yansenne. Cette année, l'ERAP a eu le plaisir d'inviter et de proclamer des gardiens de la paix, des constatateurs, sanctionneurs et médiateurs agissant dans le cadre des sanctions administratives communales.

Par ailleurs, l'ERAP a participé à la conception et à la production de supports pédagogiques et communicationnels (brochures, vidéos, motion design). Certains projets continueront encore 2019.



# 4.

## PERSPECTIVES

### POUR 2019

## 4.1 SOUTIEN STRATÉGIE, GOUVERNANCE ET GRH

### LANCEMENT DES COACHINGS PST

Dès le début de 2019, l'ERAP sera opérationnelle pour commencer les accompagnements à l'élaboration du PST. Le moment est idéal : les nouveaux collèges communaux et conseils de l'aide sociale seront installés et la réforme des CPAS devrait entrer en vigueur dans la foulée.

Une brochure d'explication des accompagnements proposés au sein de l'école sera distribuée aux 19 communes et CPAS et marquera le top départ de ce nouveau dispositif. La démarche sera amorcée auprès de 3 administrations intéressées (la commune de Woluwe-Saint-Pierre, le CPAS d'Ixelles et le CPAS de Watermael-Boitsfort) auquel s'ajoute l'ERIP.

### UN DISPOSITIF COACHING RH ENRICHIS

Les deux nouvelles thématiques seront intégrées à l'offre de coaching.

### Bien-être au travail et la gestion de l'absentéisme

Accompagnement à l'implémenter réussie d'une politique de bien-être au travail-gestion de l'absentéisme selon les dispositions inscrites dans l'ordonnance du 27 février 2014 et ses arrêtés d'exécution

### Mise en œuvre du télétravail

Soutien à l'implémentation réussie du télétravail au sein de l'administration en comprenant tous les enjeux (légaux, organisationnels, techniques) et en réfléchissant aux modalités pratiques

### MISE À DISPOSITION DE STRAT&GOV

À la suite des phases préparatoires de 2018 (cf p. 23), le cahier des charges pour le développement de Strat&Gov sera rédigé et publié durant le premier trimestre 2019.

Les deuxième et troisième trimestres seront consacrés à l'analyse des offres, à l'attribution du marché et au développement de l'outil. Le user group sera à nouveau mis à contribution durant la phase de test du produit.

Enfin, il est prévu que le logiciel soit mis à la disposition des administrations dans le courant du quatrième trimestre. Il sera évidemment proposé et utilisé lors des coachings relatifs au PST.

Strat&Gov, comme tous les outils développés par l'ERAP, se veut évolutif. A l'heure actuelle, des idées d'extension germent déjà au sein de l'équipe. Pourquoi pas y intégrer la gestion du contrôle interne ? Une affaire à suivre qui ouvre des perspectives intéressantes tant pour l'ERAP que pour les pouvoirs locaux.

### ÉVOLUTION DE COLUMBUS

A l'origine, la méthodologie de rédaction de descriptions de fonction Columbus se basait sur un dictionnaire des compétences comportementales. Celui-ci avait été établi par le réseau.

Si depuis plusieurs années, des compétences techniques sont ajoutées dans les descriptions de fonction, il n'existe pas encore de dictionnaire propre à Columbus. En 2019, l'ERAP travaillera avec le réseau d'administrations à l'élaboration d'un dictionnaire des compétences techniques : catégorisation en rubriques, identification et définition des compétences et des indicateurs.

Dans un deuxième temps, la plateforme informatisée sera adaptée pour y intégrer ces nouvelles données.

## 4.2 VALIDATION DES **COMPÉTENCES**

L'article 60 § 7 de la Loi organique des CPAS leur permet de mettre à l'emploi une personne, éloignée du marché du travail, afin de la réintégrer dans le régime de la sécurité sociale et de la réinsérer dans le processus du travail. Le CPAS est toujours l'employeur juridique et peut l'occuper dans ses propres services ou la mettre à la disposition d'un tiers employeur.

Ces agents occupés sous contrat « article 60 » ne trouvent que minoritairement un emploi à l'issue de ce contrat, et très minoritairement dans la fonction publique. Bien

que pouvant se prévaloir, à tout le moins, de l'expérience apportée au travers du contrat « article 60 », ils sont souvent peu diplômés et ne répondent donc pas aux exigences des procédures de recrutement de la fonction publique.

Les règlements communaux peuvent pourtant prévoir que les exigences en matière de diplôme soient diminuées à condition que les candidats disposent d'un titre de compétence professionnelle correspondant à la fonction ou une carte d'accès niveau C.

La validation des compétences et la carte d'accès niveau C sont deux dispositifs qui contribueraient à dépasser cette limitation. Pourtant, ces leviers ne sont pas encore actionnés, et ce, pour des raisons diverses :

- ↳ Les administrations éprouvent des difficultés à modifier leur règlement de recrutement et de promotion.
- ↳ Les collèges, les DRH et les Secrétaires connaissent mal ces dispositifs.
- ↳ Des fonctions qui pourraient intéresser les administrations ne sont pas encore validées par le Consortium de validation de compétences.
- ↳ Les agents sous contrat temporaire « article 60 » ne connaissent pas la procédure à suivre pour faire reconnaître leurs compétences.
- ↳ Ils ignorent également comment postuler auprès des employeurs publics et sont mal préparés aux épreuves de sélection en vigueur chez ces employeurs.
- ↳ La description de fonction des postes occupés par ces agents et leur plan de formation personnel les préparent inadéquatement aux épreuves de validation des compétences rattachées à ces fonctions.

En 2019, une nouvelle personne rejoindra la cellule de soutien stratégie gouvernance et RH pour

- ↳ Collaborer avec différents acteurs de terrain dans les administrations.
- ↳ Faire correspondre les définitions de fonction et le trajet de formation des personnes mises à disposition dans le cadre de l'article 60, §7 aux exigences de la validation des compétences.
- ↳ Faire modifier les règlements communaux pour que l'accès à la carte d'accès et à la validation de compétences soit rendu possible.
- ↳ Sensibiliser la sphère politique et les comités de direction des pouvoirs locaux à ces dispositifs
- ↳ Travailler avec le Consortium de validation de compétences afin de développer la validation de fonctions utiles aux pouvoirs publics locaux bruxellois.
- ↳ Au travers d'un programme de formation adapté, préparer les agents aux épreuves de validation des compétences et de carte d'accès ainsi qu'aux examens de la fonction publique

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.

## 4.3 SOUTIEN À L'IMPLÉMENTATION D'UN SYSTÈME DE **CONTRÔLE INTERNE** AU SEIN DES POUVOIRS LOCAUX BRUXELLOIS

En parallèle des coachings en binômes qui se poursuivront, l'ERAP souhaiterait encourager les synergies entre les administrations. De fait, implémenter un système de contrôle interne est un processus long et parsemé d'embûches. L'échange de bonnes pratiques et d'outils constitue un réel bénéfice. Pour cette raison, l'ERAP participera au « GT opérationnel Contrôle interne » avec les référents contrôle interne et Brulocalis. Ce faisant, l'ERAP pourra approfondir les besoins actuels et à venir des référents et faire évoluer son offre de services, le cas échéant.

La plupart des communes et des CPAS ayant désormais désigné ou recruté un référent contrôle interne, un séminaire de formation, similaire à ceux dispensés aux secrétaires et receveurs en 2016-2017, leur sera proposé.

Le subside régional permettra, en 2019 encore, de maintenir la gratuité de l'accompagnement offert aux communes et aux CPAS.

Grâce à la diffusion d'une brochure informative, l'ERAP espère susciter l'adhésion des quelques administrations qui n'ont pas encore rejoint le programme. Il est effectivement toujours possible de constituer de nouveaux groupes.

“

L'offre développée par l'ERAP dans le domaine du contrôle interne et des ressources humaines (coaching ]3a[=HR+) a pour but d'aider chaque administration locale à implémenter les dispositions légales en tenant compte de ses spécificités. A cet égard, l'approche quasi personnalisée de l'ERAP, alliée à une connaissance fine des réalités de terrain, constitue une réelle plus-value. Elle inaugure aussi, pour l'ERAP, une nouvelle façon de penser son métier et de contribuer à la modernisation de la gestion publique.

**Rochdi KHABAZI**  
*Directeur de Bruxelles Pouvoirs Locaux*

”

## 4.4 DÉVELOPPEMENT DU PÔLE AIDE AUX PERSONNES ET CPAS

Une réforme de la loi organique des CPAS entrera en vigueur le 1er avril 2019. Celle-ci agira sur 4 axes principaux :

- ↳ La simplification du contrôle administratif
- ↳ L'implémentation des principes de bonne gouvernance
- ↳ Les organes politiques et leur fonctionnement
- ↳ Les élections

“

L'ERAP est un partenaire important qui accompagne les pouvoirs locaux dans l'implémentation des grands changements législatifs tels la future réforme de la loi organique des CPAS et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne. Par le biais de formations et d'accompagnements sur mesure, l'ERAP facilite leur déploiement sur le terrain.

**Tina MARTENS**

*Directrice de Cabinet adjointe au Cabinet du Ministre-Président, en charge des matières COCOM*

”

Ces changements mèneront forcément à un ajustement de l'offre de l'ERAP sur deux plans.

1

La connaissance de la loi elle-même. Pour cela le contenu, de la formation relative aux lois piliers des CPAS sera mise à jour afin d'y intégrer les modifications. Les formations pour les agents entrant en service et celles préparant à l'examen Code 4 seront également adaptées. Nous devons probablement aussi prévoir une séance d'information et/ou un module de recyclage à destination des agents maîtrisant déjà les lois piliers et portant uniquement sur les changements de la loi organique.

2

L'accompagnement des CPAS dans l'implémentation de dispositifs répondant aux nouveaux prescrits de la loi, en particulier en termes de bonne gouvernance, de gestion publique et de gestion des ressources humaines. Ceux-ci sont largement inspirés de ce qui a été demandé aux communes dans les ordonnances de 2009 et 2014.

En effet, les CPAS devront se doter d'un plan triennal définissant une vision stratégique pour l'administration et d'un système de contrôle interne. Le projet de réforme contient également, à l'instar des communes, une modernisation des grades légaux et de la gestion des ressources humaines, imposant, entre autres, la désignation d'un(e) DRH et d'un(e) Directeur (-trice) de l'aide sociale. Ceux-ci porteront donc le nombre de grades légaux obligatoires à 4 avec les Secrétaire général et Receveur dont la fonction sera également redéfinie. De plus, chaque CPAS devra constituer un comité de direction.

## 4.5 SÉMINAIRES RÉSIDENTIELS

### PLANS DE PILOTAGE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES ET DISPOSITIFS DE CONTRACTUALISATION

Les plans de pilotage constituent un levier majeur du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, vaste réforme traduisant la nouvelle politique relative à l'enseignement fondamental et secondaire en Fédération Wallonie-Bruxelles. Les établissements sont désormais tenus de rendre des comptes sur l'atteinte des objectifs spécifiques qu'ils se sont fixés afin de contribuer aux objectifs d'amélioration du système éducatif dans son ensemble. Le séminaire proposera de se centrer sur l'intégralité du dispositif de contractualisation des établissements scolaires. Il s'agit d'une part d'explicitier la raison d'être du processus de contractualisation dans lequel entrent désormais les établissements scolaires. D'autre part, le séminaire clarifiera les diverses étapes de ce processus, depuis l'élaboration du plan de pilotage jusqu'à son évaluation. Enfin, le rôle à jouer par les pouvoirs organisateurs tout au long du processus sera explicité.

### MANAGEMENT HUMAIN : RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES RESPONSABLES D'ÉQUIPE ET DE SERVICE

Ce séminaire proposera une formation de base en management humain à l'attention des membres de l'encadrement intermédiaire n'ayant pas encore suivi de formation dédiée à la gestion des collaborateurs et des équipes. Le programme aura pour objectifs de transmettre aux participants les ressources utiles à leurs pratiques de management humain dans le contexte spécifique de leurs administrations d'une part, et de les aider à développer leurs compétences comportementales à cet effet d'autre part.

### SECRET PROFESSIONNEL (PARTAGÉ) : COMMENT SE POSITIONNER EN TANT QU'ASSISTANT SOCIAL ?

Le secret professionnel constitue un pilier déontologique du travail social. Cependant, ce principe peut être mis à mal par d'autres acteurs qui demandent, parfois avec insistance, des renseignements sur l'implication des personnes dans des actes délictueux, par exemple dans le cadre d'enquêtes policières. En outre, ces dernières années, le législateur a prévu de nouvelles exceptions à l'obligation d'observer le secret professionnel, voire une incitation à le lever dans certains cas, ce qui a été interprété par une partie des acteurs sociaux comme une mise à mal de leurs principes déontologiques. Par une lecture commentée de la législation et de ses exceptions et partant d'une analyse, d'une réflexion et d'une confrontation des pratiques professionnelles, le séminaire aura pour objectif principal la construction de réponses éthiques et déontologiques face aux injonctions de partage d'information afin d'étayer et de renforcer le positionnement professionnel du travailleur social.

### LE LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ET LA MISE EN ŒUVRE DES PRATIQUES COLLABORATIVES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Dans le cadre du Pacte pour un enseignement d'excellence, ce séminaire mettra le focus sur le leadership pédagogique partagé et les pratiques collaboratives à chaque étape du processus du plan de pilotage des établissements scolaires de la Communauté française. Plus spécifiquement les objectifs poursuivis seront les suivants :

- Comprendre le contexte et les attentes en matière de leadership pédagogique et de pratiques collaboratives dans le cadre de la mise en œuvre des plans de pilotage.
- Concevoir et implémenter de nouveaux processus de travail collaboratifs pour mener à bien la réalisation des plans de pilotage.
- Mettre en place les facteurs de succès pour l'exercice d'un leadership partagé au sein de l'équipe, en vue de concevoir les objectifs et poursuivre le plan d'action de l'établissement.

- ↳ Développer des compétences comportementales en vue d'adopter un leadership pédagogique permettant d'impliquer, de responsabiliser et de valoriser les membres de l'équipe pédagogique tout au long des étapes du plan de pilotage de l'établissement.

## LA GESTION D'UNE ÉQUIPE INTÉGRANT DES TRAVAILLEURS EMPLOYÉS SOUS CONTRAT ARTICLE 60§7

En application de l'article 60§7 de la loi organique du 8 juillet 1976 des CPAS, la mise au travail des bénéficiaires du revenu d'intégration social (RIS) durant une période permettant à ces derniers d'ouvrir leur droit aux allocations de chômage constitue souvent une mission complexe pour les CPAS bruxellois. Ces derniers ont défini plusieurs profils de fonction dits « référents », dédiés à l'accompagnement des personnes engagées sous contrat article 60, à savoir l'« agent d'insertion référent » au sein du CPAS et le « référent du travailleur » au sein de l'institution ou du service d'accueil. Afin de s'acquitter de sa mission, ce dernier mobilise des compétences relationnelles, gestionnaires et organisationnelles multiples en tenant compte des contraintes internes et externes (équipes mixtes du point de vue des profils et statuts d'emploi, relation triangulaire, ...). De ce fait, le présent séminaire sera consacré à la présentation, la co-construction et l'appropriation d'outils permettant d'assumer pleinement ces compétences multiples.

## GESTION DE PROJET

Dans un souci de performance, les administrations locales s'engagent dans l'élaboration de plans stratégiques transversaux qui se déclinent en objectifs opérationnels pour ensuite constituer des portefeuilles de projets. Dans ce contexte, le management en mode projet s'impose comme un levier de la performance dans les services, impliquant une évolution des modes d'organisation du travail et de gestion des processus : structures organisationnelles aplaties et organiques, relations latérales plutôt que verticales, décentralisation, passage d'une culture de moyens à une culture de résultats, ... À rebours des circuits de prise de décision principalement verticaux et top down, le management en mode projet favorise l'implication des collaborateurs au sein de différents projets, générant adhésion et responsabilisation autour d'objectifs clairs et partagés. Il incite donc à la coopération et au décloisonnement d'une part, et permet de rationaliser les processus vers davantage d'efficacité et d'efficience d'autre part. Ces défis stimulants requièrent cependant que les membres de l'encadrement supérieur et intermédiaire soient suffisamment formés et outillés pour gérer les projets des portefeuilles de leur administration. Telle sera la finalité de ce séminaire.

## 4.6 LA COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE POUR LES COMMUNES ET LES CPAS

Une réforme en matière de comptabilité budgétaire est attendue et nécessitera la mise à jour des connaissances des agents impactés par la matière. Malheureusement, la teneur de la réforme et la date de son entrée en vigueur ne sont pas encore connues. Dans l'intervalle, les pouvoirs locaux ont exprimé un besoin de formation. Devant l'incertitude, l'ERAP proposera une solution globale en plusieurs temps.

### 1 EN ATTENDANT LA RÉFORME

Dès la fin du premier semestre, deux actions seront menées pour répondre au besoin urgent.

- ▾ Un atelier réservé aux secrétaires, aux receveurs et à la sphère politique (échevins des finances, échevins ayant la tutelle sur le CPAS et présidents de CPAS). Organisé une seule fois, il permettra aux participants de revoir les grands principes de la comptabilité budgétaire appliquée aux communes ou aux CPAS.
- ▾ Une formation pour les membres du personnel chargés d'établir et de contrôler le budget de leur service. Ce module intégrera le catalogue jusqu'à l'entrée en vigueur de la réforme. Il poursuit l'objectif d'offrir aux chefs de service une meilleure connaissance des règles et des mécanismes relatifs à la comptabilité budgétaire. Il comprend également une partie pratique pendant laquelle ils s'exerceront à rédiger un budget annuel.

L'ERAP organisera des sessions distinctes pour les communes et les CPAS. En effet, la matière étant sensiblement différente selon le type d'administration.

### 2 APRÈS L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA RÉFORME

Le processus (atelier et formation) sera répété pour mettre en lumière les changements amorcés par la réforme. La scission communes / CPAS perdurera afin d'offrir aux participants un programme conforme aux spécificités du type d'administration dans laquelle ils travaillent.

“

L'enjeu de la formation des différents agents des Pouvoirs locaux à ce changement de comptabilité sera stratégique et primordial pour la réussite de ce projet. Une collaboration entre les différents acteurs de la Région sera nécessaire. Dans ce contexte, l'ERAP pourra compter notamment sur l'appui de Bruxelles Pouvoirs Locaux.

**Xavier SIMON**  
*Directeur - Chef de service Finances locales  
 Bruxelles Pouvoirs Locaux*

”

## 4.7 REPRISE DES FORMATIONS

# ÉTAT CIVIL/POPULATION

La formation État civil/Population a été suspendue en 2018 pour permettre au GTI 19, qui coordonne le programme avec l'ERAP et dont les membres dispensent plusieurs modules, de faire face à l'actualité électorale et à la surcharge de travail que celle-ci engendre au sein des services communaux.

Avant d'être relancée, la formation connaîtra un profond remaniement. En effet, les services État-civil/Population sont impactés par d'importantes réformes en 2019.

Concrètement, 3 des 6 modules seront retravaillés :

- Le module « État-civil » (informatisation de l'État-civil)
- Le module « Principe réglementation étrangers » (introduction du permis unique) ;
- Le module « Vie privée » (introduction du RGPD).

Pratiquement, en parallèle d'un parcours complet destinés tous les agents entrant dans ce service ou n'ayant jamais suivi le parcours, une inscription à la carte sera prévue pour la mise à jour des connaissances des agents ayant déjà suivi le parcours.

## 4.8 RÉFORME DU CoBAT

Après le lancement des deux premiers modules en 2018, la formation concernant la réforme du CoBAT se poursuivra en 2019.

**1** Suite au succès rencontré par les modules 1 et 2 en 2018 et le nombre croissant d'inscriptions, de nouvelles sessions seront envisagées

**2** L'entrée en vigueur des dispositions relatives aux permis est prévue au printemps 2019. Dès lors, l'ERAP ajoutera les modules 3 et 4 à son catalogue :

- Module 3 – Les différents types d'autorisation et l'instruction de la demande de permis
- Module 4 – Environnement et mobilité

Comme précédemment, les agents accéderont gratuitement à la première vague de sessions, grâce à un financement de Urban.brussels.

Par ailleurs, il n'est pas exclu de constituer un groupe de travail rassemblant un(e) représentant(e) de chaque commune. Ils pourront ainsi mener une réflexion commune, mettre en exergue des problèmes survenus lors de l'application de la réforme et échanger des bonnes pratiques. L'ERAP sera volontaire pour héberger et organiser ces réunions et accompagner le groupe de travail dans sa démarche.

## 4.9 MISE EN ŒUVRE DU PGSP ET IMPLICATION DANS BRUSAFE

### PLAN DE FORMATION

Le plan de formation établi dans le cadre de la mise en œuvre du PGSP prévoit le développement d'une série de programmes en 2019. Celui-ci, très ambitieux, couvre de nombreuses thématiques et s'adresse aux acteurs de la chaîne de prévention et de sécurité au sens large.

L'équipe pédagogique travaillera autour des questions suivantes :

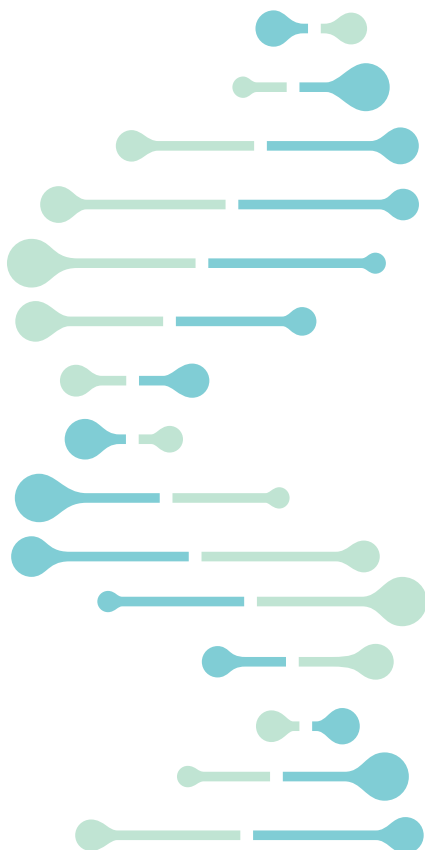
- ↳ Comment réagir au harcèlement sexiste dans l'espace public ?
- ↳ Contrôle des déchets, des dépôts clandestins et des incivilités
- ↳ Détecter la traite des êtres humains, élargi à d'autres publics
- ↳ Gérer les problèmes d'assuétude dans l'espace public
- ↳ Le secret professionnel (partagé)
- ↳ Lutter contre le dumping social dans le cadre des marchés publics
- ↳ Mettre en œuvre une approche globale et intégrée de la sécurité
- ↳ La PUI et à la gestion de crise
- ↳ Le plan d'intervention psycho-social

### SYNERGIES AVEC BPS ET BRUSAFE

Les groupes de travail thématiques (infrastructure, pédagogie, processus, communication), auxquels l'ERAP participe activement, poursuivront leurs études. L'objectif est de pouvoir ouvrir fin 2019 les portes d'une école dotée d'une infrastructure adéquate à la formation des différentes disciplines qui la constitue et proposant des formations adaptées aux besoins régionaux.

Au programme des collaborations de l'année 2019 :

- ↳ Un support pédagogique sous forme d'une animation en motion design élaboré dans le cadre de la formation « Prévention des radicalismes violents à destination des assistants sociaux de CPAS »
- ↳ L'organisation d'un événement de grande envergure en décembre (Remise du prix David Yansenne et proclamation des acteurs de la chaîne de prévention et sécurité certifiés au cours de l'année)
- ↳ Poursuite de la rédaction des descriptions de fonction des métiers liés à la prévention, à la sécurité et au secours sur base de la méthodologie Columbus





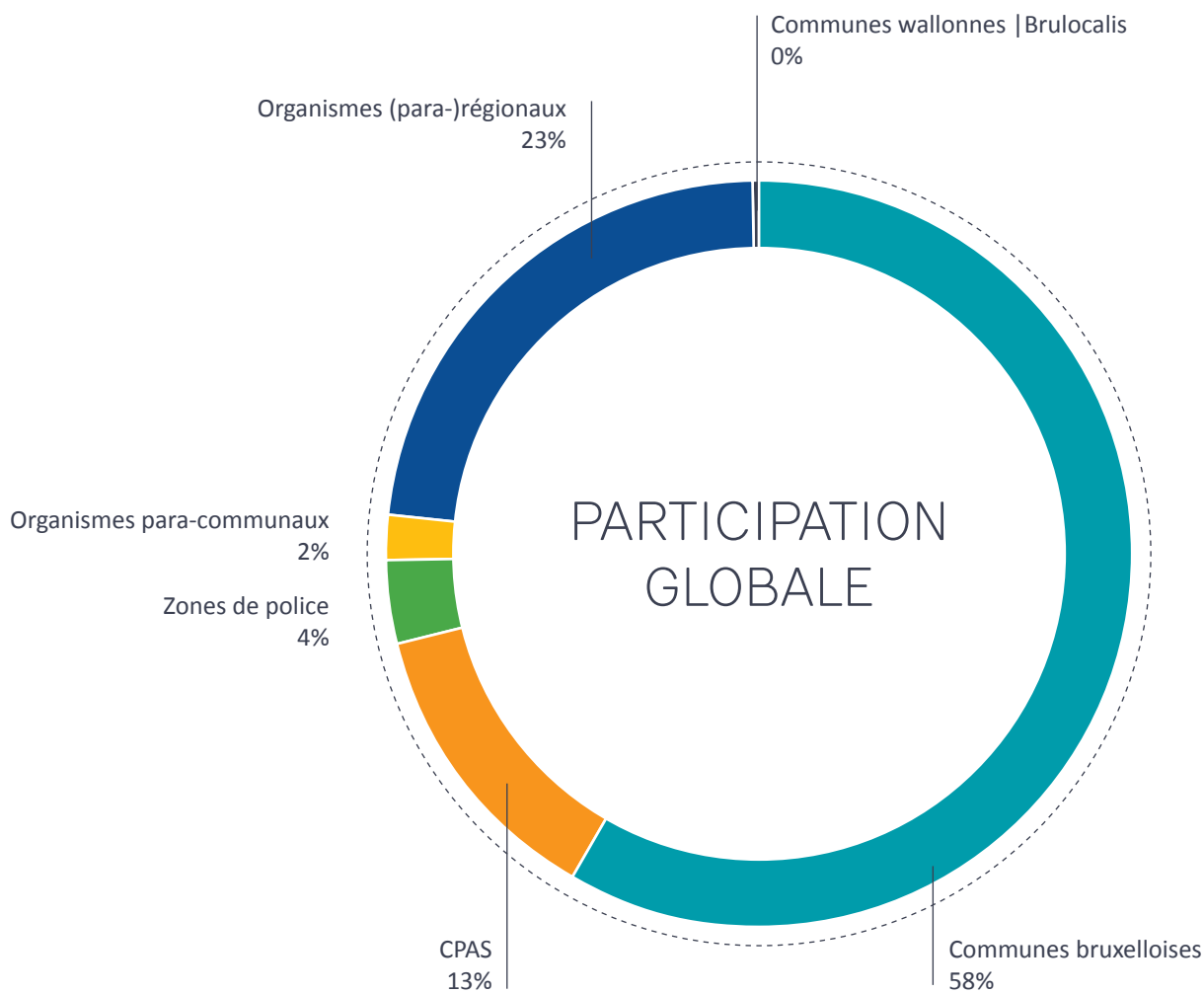
# 5. STATISTIQUES

## 5.1 PARTICIPATION GLOBALE

### Répartition des inscriptions

Communes bruxelloises	2.913
CPAS	632
Zones de police	184
Organismes para-communaux	98
Organismes (para-)régionaux	1.142
Autres*	10
<b>TOTAL</b>	<b>4.979</b>

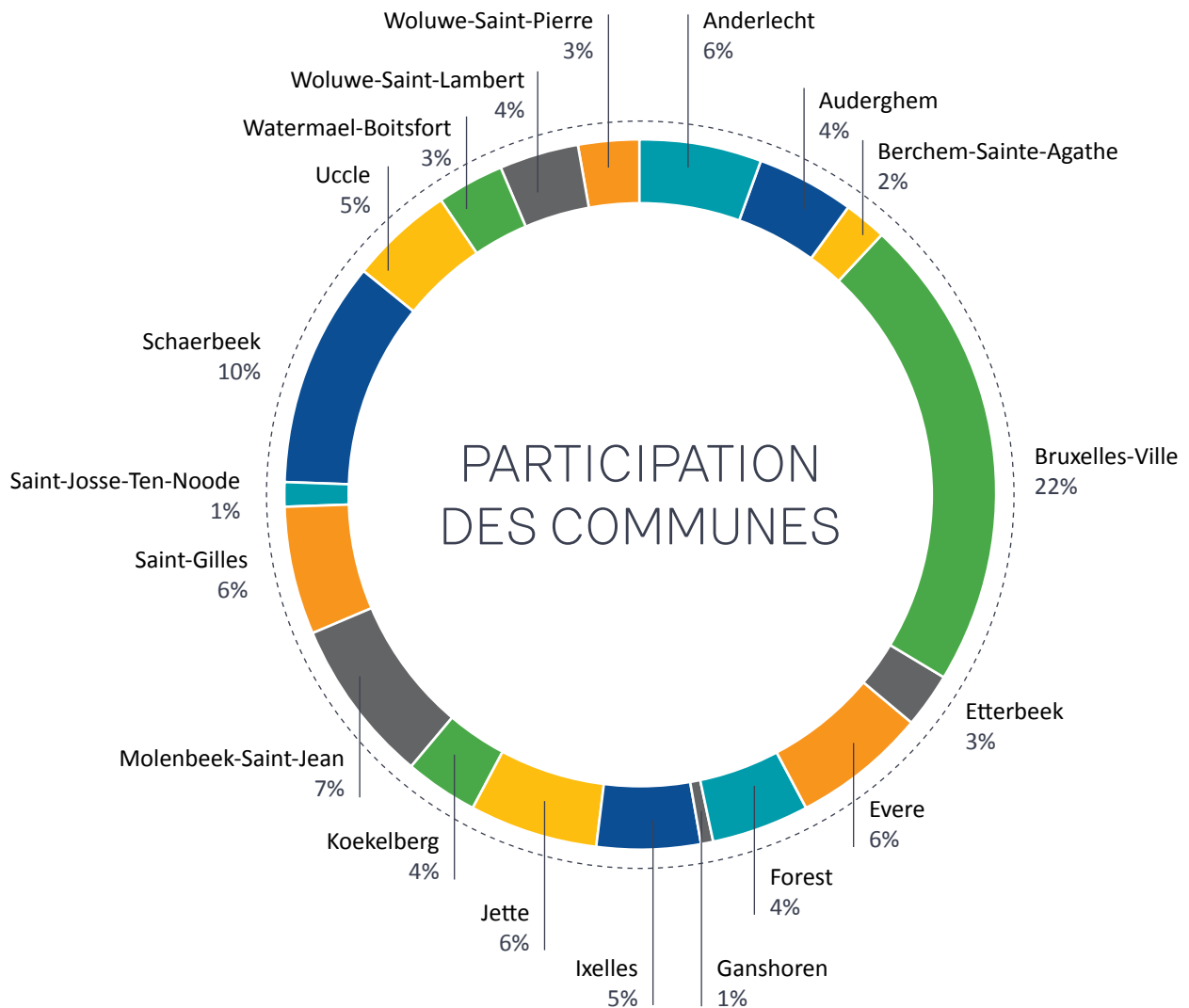
\*Autres = Communes wallonnes (8) et Brulocalis (2)



## 5.2 PARTICIPATION DES COMMUNES



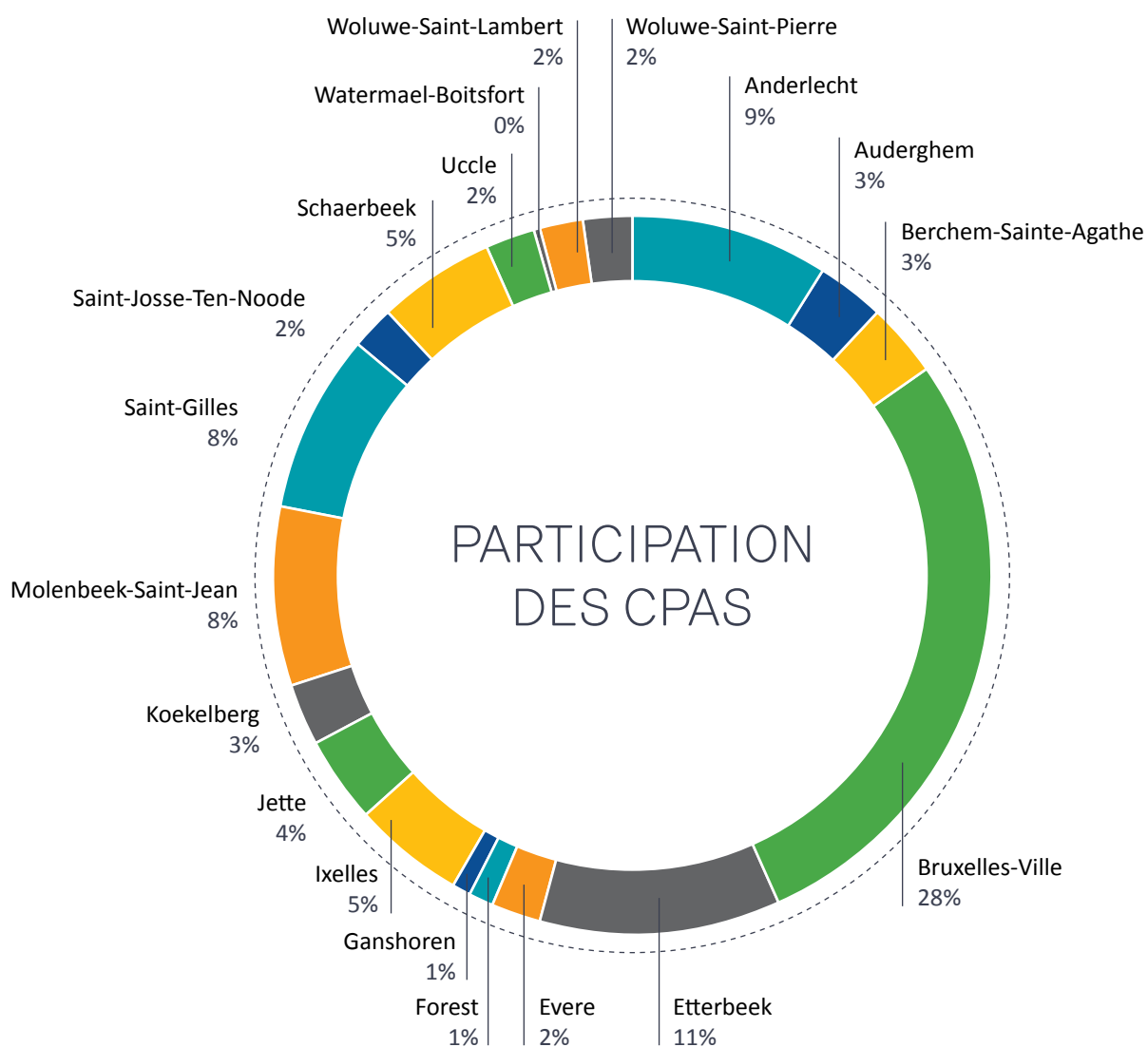
Anderlecht	169	Koekelberg	102
Auderghem	125	Molenbeek-Saint-Jean	214
Berchem-Sainte-Agathe	55	Saint-Gilles	169
Bruxelles-Ville	637	Saint-Josse-Ten-Noode	36
Etterbeek	74	Schaerbeek	297
Evere	177	Uccle	135
Forest	124	Watermael-Boitsfort	93
Ganshoren	19	Woluwe-Saint-Lambert	105
Ixelles	139	Woluwe-Saint-Pierre	77
Jette	166	<b>TOTAL</b>	<b>2.913</b>



## 5.3 PARTICIPATION DES CPAS

### Répartition des inscriptions

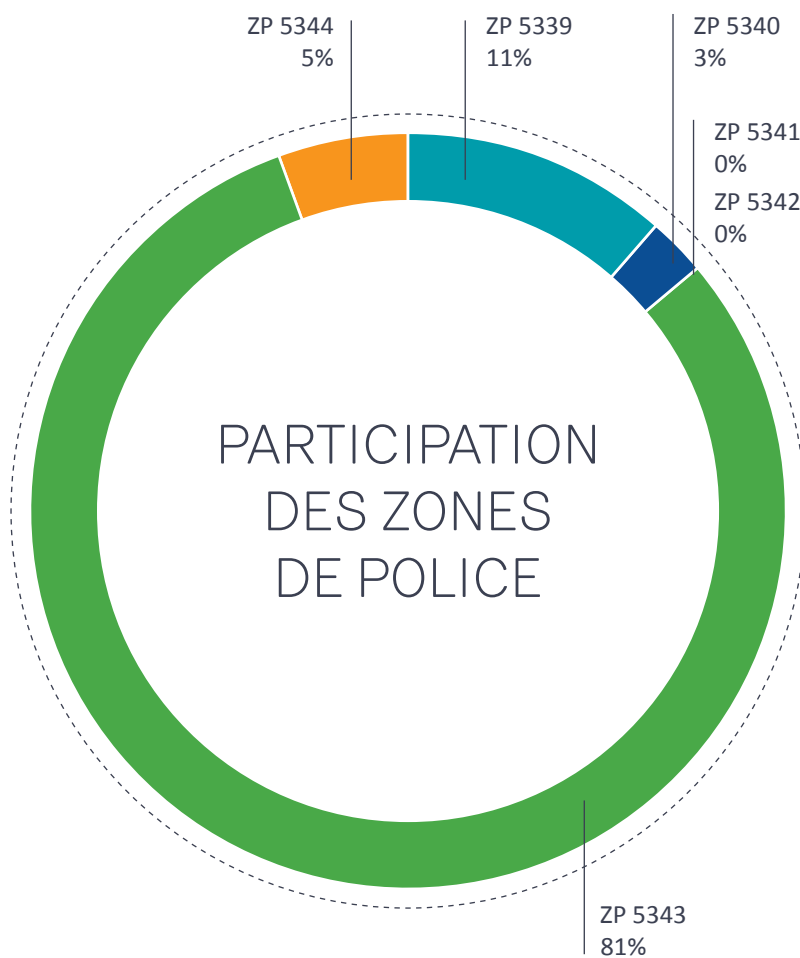
Anderlecht	57	Koekelberg	18
Auderghem	20	Molenbeek-Saint-Jean	52
Berchem-Sainte-Agathe	20	Saint-Gilles	50
Bruxelles	177	Saint-Josse-Ten-Noode	12
Etterbeek	70	Schaerbeek	33
Evere	13	Uccle	14
Forest	8	Watermael-Boitsfort	3
Ganshoren	4	Woluwe-Saint-Lambert	12
Ixelles	32	Woluwe-Saint-Pierre	13
Jette	24	<b>TOTAL</b>	<b>632</b>



## 5.4 PARTICIPATION DES ZONES DE POLICE

### Répartition des inscriptions

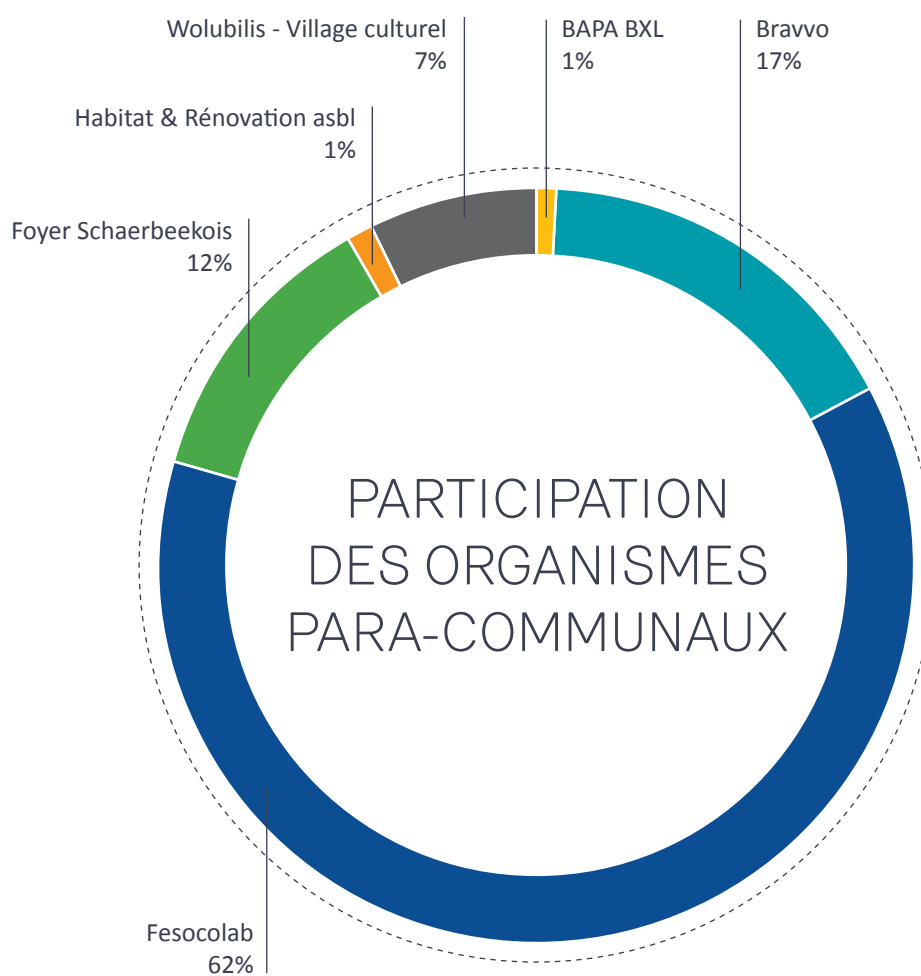
ZP 5339	21
ZP 5340	5
ZP 5341	0
ZP 5342	0
ZP 5343	148
ZP 5344	10
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>



## 5.5 PARTICIPATION DES ORGANISMES PARA-COMMUNAUX

### Répartition des inscriptions

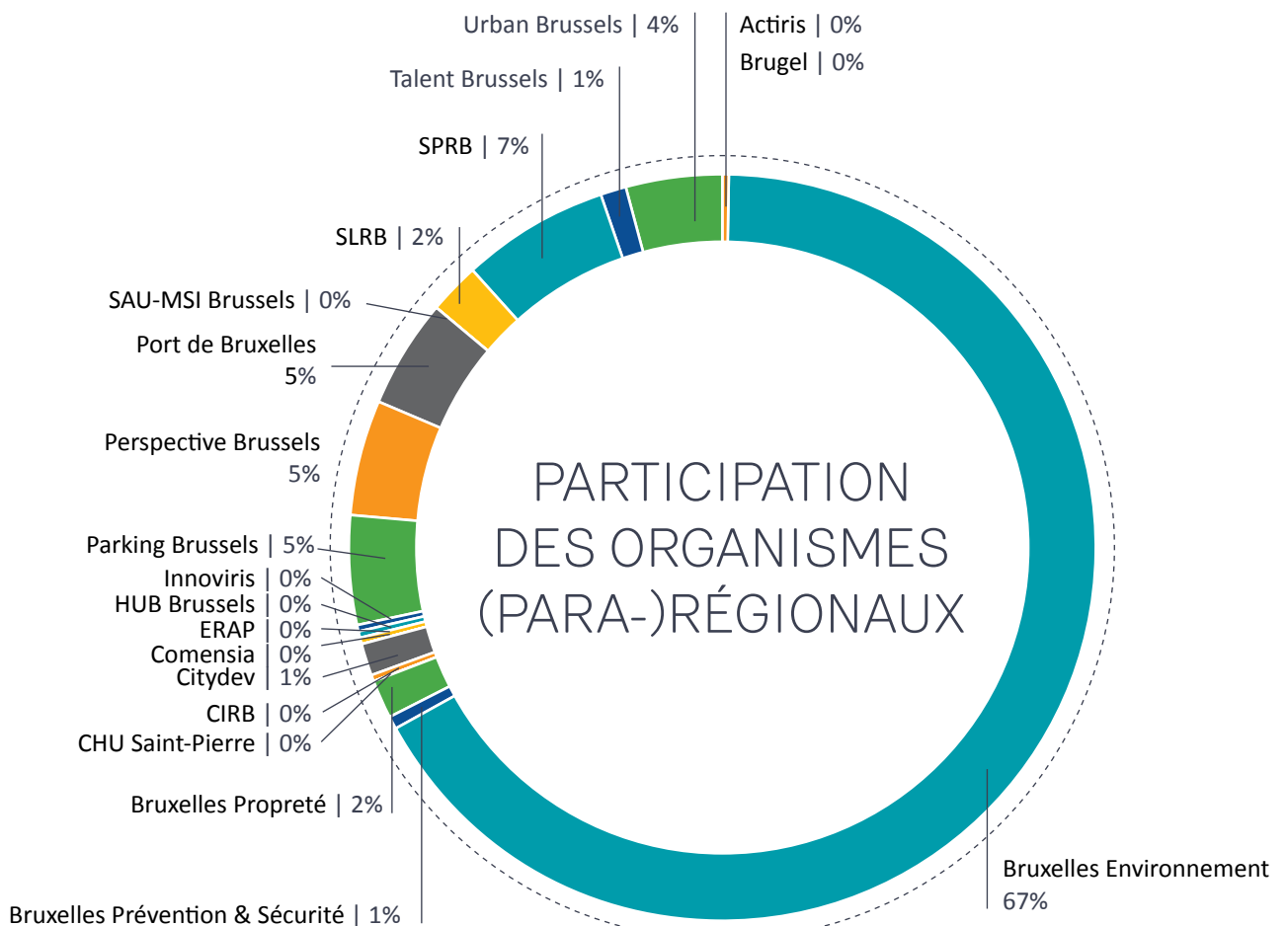
BAPA BXL	1
Bravvo	16
Fesocolab	61
Foyer Schaerbeekois	12
Habitat & Rénovation asbl	1
Wolubilis - Village culturel	7
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>



## 5.6 PARTICIPATION DES ORGANISMES (PARA-)RÉGIONAUX

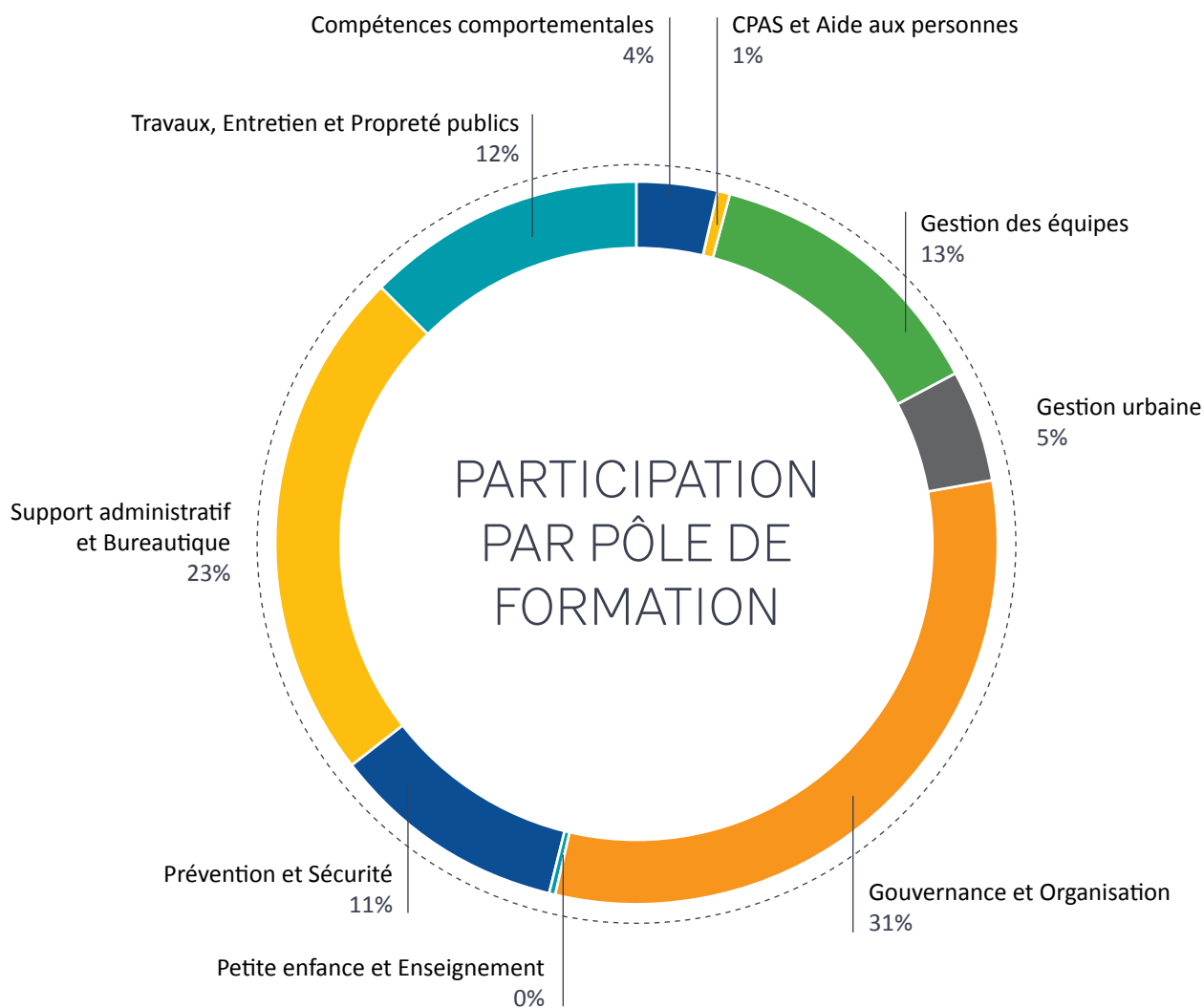
### Répartition des inscriptions

Actiris	1	HUB Brussels	5
Brugel	4	Innoviris	3
Bruxelles Environnement	760	Parking Brussels	52
Bruxelles Prévention & Sécurité	6	Perspective Brussels	57
Bruxelles Propreté	20	Port de Bruxelles	54
CHU Saint-Pierre	2	SAU-MSI Brussels	2
CIRB	1	SLRB	23
Citydev	16	SPRB	75
Comensia	1	Talent Brussels	11
ERAP	2	Urban Brussels	47
<b>TOTAL</b>		<b>1.142</b>	



## 5.7 PARTICIPATION PAR PÔLE DE FORMATION

Compétences comportementales	183
CPAS et Aide aux personnes	29
État civil et Population	0
Gestion des équipes	647
Gestion urbaine	258
Gouvernance et Organisation	1.556
Petite enfance et Enseignement	22
Prévention et Sécurité	527
Support administratif et Bureautique	1.140
Travaux, Entretien et Propreté publics	617
<b>TOTAL</b>	<b>4.979</b>



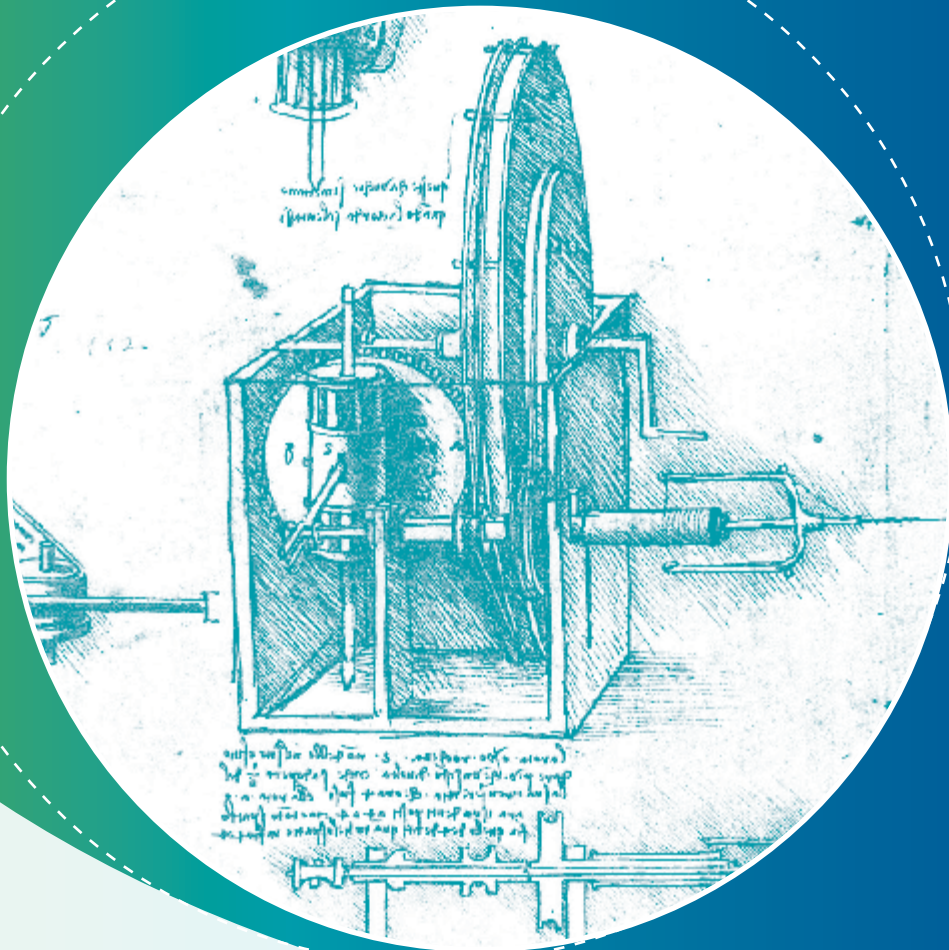
## 5.8 PARTICIPATION PAR LANGUE ET SEXE

Répartition des inscriptions	
Français	4.554
Néerlandais	425
<b>TOTAL</b>	<b>4.979</b>



Répartition des inscriptions	
Femmes	2.121
Hommes	2.858
<b>TOTAL</b>	<b>4.979</b>





# 6.

## FINANCES

## 6.1 BILAN 2018

### ACTIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018

<b>IMMOBILISÉ</b>			
<b>FRAIS ÉTABLISSEMENT</b>			
Frais de constitution	2.658,43		
Amortissement	-2.658,43		
			<b>0,00</b>
Frais d'installation	122.331,96		
Amortissement	-122.331,96		
			<b>0,00</b>
Mobilier	106.814,45		
Amortissement	-99.000,42		
			<b>7.814,03</b>
Matériel informatique	136.820,92		
Amortissement	-121.639,07		
			<b>15.181,85</b>
Matériel bureau	28.766,92		
Amortissement	-28.408,12		
			<b>358,80</b>
Matériel aménagement	122.761,95		
Amortissement	-120.717,15		
			<b>2.044,80</b>
Aménagement	5.428,22		
Amortissement	-5.428,22		
			<b>0,00</b>
			<b>25.399,48</b>
<b>RÉALISABLE</b>			
Clients	718.578,53		
Factures à établir	4.830,06		
Notes de crédit à recevoir	0,00		
	723.408,59		
Subside à recevoir fonctionnement Région	449.610,00		
Subside à recevoir BPS	0,00		
Subside à recevoir fonctionnement COCOM	253.000,00		
Subside à recevoir cours de langues COCOM	60.000,00		
Subside à recevoir Talent.brussels	0,00		
	762.610,00		
			<b>1.486.018,59</b>
			<b>1.486.018,59</b>
<b>DISPONIBLE</b>			
Banque		<b>1.345.824,66</b>	
Caisse		<b>9,99</b>	
			<b>1.345.834,65</b>
<b>TRANSITOIRES</b>			
Charges à reporter		<b>7.110,54</b>	
			<b>7.110,54</b>

TOTAL  
ACTIF  
2.864.363,26

# PASSIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018

NON EXIGIBLE			
Fonds social		163.609,73	
RÉSULTAT			
Excédents antérieurs	629.500,32		
Excédent exercice	204.542,85		
		834.043,17	
			997.652,90

PROVISIONS			
PROVISIONS ACTIVITÉS			
Nouveaux besoins en formation	150.000,00		
Nouvelles compétences	120.000,00		
Prévention du radicalisme	40.000,00		
Plateforme e-learning	50.000,00		
Accompagnement PPL	100.000,00		
Plan com/charte graphique	20.000,00		
Renforcement soutien RH	70.000,00		
	550.000,00		
AUTRES PROVISIONS			
Autres risques	100.000,00		
Système de gestion	155.000,00		
Équipement multimédia	80.523,25		
Aménagement	92.339,01		
	427.862,26		
			977.862,26
			1.975.515,16

EXIGIBLE			
DETTES À COURT TERME			
Fournisseurs	311.395,48		
Factures à recevoir	2.534,56		
Notes de crédit à établir	5.129,00		
ONSS à payer	-4.854,28		
Rémunération à payer	4.302,52		
Précompte professionnel	-3,75		
		318.503,53	
Provision pécules de vacances	113.879,88		
		113.879,88	
DETTES DIVERSES			
Subsides à rembourser Talent.brussels	14.527,74		
Subsides à rembourser BPS 2018	38.139,26		
Subsides à rembourser Radiscalisme 2017	36.638,18		
		89.305,18	
			521.688,59

TRANSITOIRES			
Produits à reporter		278.560,70	
Activités absences à reporter 2017		17.449,00	
Activités absences à reporter 2018		71.149,80	
			367.159,50

TOTAL  
PASSIF  
2.864.363,25

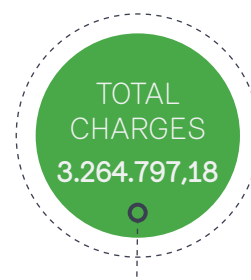
6.2

# CHARGES

2018

COMPTE DE RÉSULTAT

ACTIVITÉS			
Formations payantes	903.694,88	903.694,88	
Formations rendues gratuites	244.062,71	244.062,71	
Soutien à la gouvernance y compris RH	71.797,06		
Location salles de cours extérieures	18.437,99		
Matériel de cours	11.903,95		
		102.139,00	
			1.249.896,59
Formations Talents.brussels	27.342,25		
Formations prévention/sécurité	403.460,74		
		430.802,99	
			430.802,99
Formation langues COCOM	93.390,10		
		93.390,10	
			93.390,10
Formations langues ERIP	40.201,04		
		40.201,04	
			40.201,04
			1.814.290,72
TOTAL ACTIVITÉS			
BIENS ET SERVICES DIVERS			
Entretien locaux	43.522,53		
Imprimés - fournitures de bureau	6.955,14		
Photocopies + location photocopieur	7.744,50		
Frais informatiques	25.366,84		
Documentation	568,54		
Assurances	4.700,84		
Déplacements	2.776,82		
Frais postaux	1.610,07		
Frais courrier express	317,83		
Téléphone - Internet	9.172,39		
Système de gestion en ligne - site Internet - hébergement	38.027,82		
Entretien matériel	2.330,40		
Annonces et insertions	3.299,67		
Publications légales	70,20		
Formation du personnel - séminaires - incentive	9.489,00		
Distributeurs	3.894,20		
Réunions - relations publiques	13.851,04		
Promotion - publications - planning semestriel	26.232,80		
Supports sous-traités	58.381,95		
		258.312,58	
			258.312,58
TOTAL BIENS ET SERVICES DIVERS			
RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES			
Rémunérations	738.262,41		
ONSS part patronale	231.400,37		
		969.662,78	
Transferts aux activités	-81.367,76		
		-81.367,76	
Provision pécules de vacances	113.879,88		
Reprise provision pécules de vacances	-91.229,83		
		22.650,05	
Abonnement social	8.683,80		
Chèques-repas	19.140,72		
Chèques-cadeaux	1.645,00		
Assurance du personnel	10.763,27		
Secrétariat social	8.049,58		
Service médical	2.100,62		
Frais de personnel divers	559,90		
		50.942,89	
Transferts aux activités	-2.441,80		
		-2.441,80	
			959.446,16
TOTAL RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES			
JETONS DE PRÉSENCE			
Jetons de présence CA	12.356,11		
Cotisations INASTI	2.431,98		
		14.788,09	
			14.788,09
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE			
AMORTISSEMENTS			
Amortissement matériel bureau	801,20		
Amortissement matériel cours	0,00		
Amortissement mobilier	2.478,35		
Amortissement matériel informatique	10.045,17		
		13.324,72	
			13.324,72
TOTAL AMORTISSEMENTS			
FRAIS DE BANQUE			
Frais de banque	92,06		
		92,06	
			92,06
TOTAL FRAIS DE BANQUE			
			3.060.254,33
SOUS TOTAL			
			3.060.254,33
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENT			
Excédent exercice	204.542,85		
		204.542,85	
			204.542,85



## REVENUS

2018

<b>ACTIVITÉS</b>			
Droits d'inscription aux formations	331.075,53		
		<b>331.075,53</b>	
<b>TOTAL DROITS D'INSCRIPTION</b>			<b>331.075,53</b>
Formations gratuites prises en charges par BPL	244.062,71		
Soutien à la gouvernance y compris RH	71.797,06		
Subside de fonctionnement BPL	1.825.140,23		
		<b>2.141.000,00</b>	
Subside de fonctionnement BPL 2017 non dépensé	-8.076,33		
		<b>-8.076,33</b>	
Formations Talents.brussels	27.342,25		
Formations prévention sécurité - BPS	403.460,74		
		<b>430.802,99</b>	
Subside de fonctionnement Radicalisme 2017 non dépensé	-16.056,12		
		<b>-16.056,12</b>	
<b>TOTAL RÉGION</b>			<b>2.547.670,54</b>
Formations langues COCOM	90.000,00		
Subside de fonctionnement COCOM	253.000,00		
		<b>343.000,00</b>	
<b>TOTAL COCOM</b>			<b>343.000,00</b>
Formations langues ERIP	40.201,04		
		<b>40.201,04</b>	
			<b>40.201,04</b>
<b>TOTAL ACTIVITÉS &amp; SUBSIDES</b>			<b>3.261.947,11</b>
<b>AUTRES REVENUS</b>			
Récupération distributeurs	501,09		
Exemption versement précompte	2.117,08		
Recettes photocopies	231,90		
		<b>2.850,07</b>	
<b>TOTAL AUTRES REVENUS</b>			<b>2.850,07</b>

TOTAL  
REVENUS  
3.264.797,18

## 6.3 CHARGES

BUDGET 2019

ACTIVITÉS	
Formations payantes	1.009.710
Formations rendues gratuites	415.000
Soutien à la gouvernance y compris RH	206.000
Location salles de cours extérieures	10.000
Matériel de cours	7.000
SOUS TOTAL	<b>1.647.710</b>
Formations Talent.brussels	80.000
Formations prévention/sécurité	528.000
SOUS TOTAL	<b>608.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.255.710</b>
Formation langues COCOM	90.000
<b>TOTAL ACTIVITÉS</b>	<b>2.345.710</b>

BIENS ET SERVICES DIVERS	
Entretien locaux	49.000
Imprimés - fournitures de bureau	13.000
Photocopies + location photocopieur	9.000
Frais TIC	38.310
Documentation	1.000
Assurances	7.000
Déplacements	2.000
Frais postaux	2.500
Frais courrier express	1.000
Téléphone - Internet	10.000
Système de gestion en ligne - site Internet - hébergement	182.000
Entretien matériel	4.800
Petit matériel	1.500
Annonces insertions	2.000
Publications légales	500
Formation du personnel - séminaires - incentive	16.254
Distributeurs - accueil public	5.000
Réunions - relations publiques	16.000
Promotion - publications	26.500
Supports sous-traités	86.500
<b>TOTAL BIENS ET SERVICES</b>	<b>473.864</b>

RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS	
Rémunérations	959.539
ONSS part patronale	307.929
SOUS TOTAL	<b>1.267.468</b>
Transferts aux activités	-267.490
<b>TOTAL REMUNERATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS</b>	<b>999.978</b>

Abonnement social	10.570
Chèques-repas	27.481
Chèques-cadeaux	1.480
Assurances du personnel	11.000
Secrétariat social	9.000
Service médical	2.000
Pharmacie	100
SOUS TOTAL	<b>61.632</b>
Transferts aux activités	-10.063
<b>SOUS TOTAL AUTRES FRAIS</b>	<b>51.569</b>
<b>TOTAL FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>1.051.547</b>

JETONS DE PRÉSENCE	
Jetons de présence CA	14.000
Jetons de présence CS	0
Jetons de présence cotisation INASTI	2.432
<b>TOTAL JETONS DE PRESENCE</b>	<b>16.432</b>

DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	
Dotation matériel bureau	1.001
Dotation mobilier	8.177
Dotation matériel informatique	31.808
<b>TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>	<b>40.985</b>

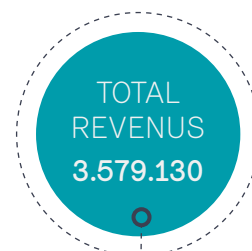
REPRISES PROVISIONS	
Reprise provision site Internet (système de gestion)	0
Reprise provision plateforme e-learning	0
Reprise provision radicalisme	0
Reprise provision renforcement RH	-50.850
Reprise de provision équipement multimédia	-56.269
Reprise provision aménagement	-92.339
Reprise provision nouveaux besoins en formation	-150.000
<b>TOTAL REPRISES PROVISIONS</b>	<b>-349.458</b>

CHARGES FINANCIÈRES	
Frais de banque	50
Intérêts et différences de paiements	0
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>50</b>

**TOTAL  
CHARGES  
3.579.130**

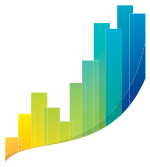
## REVENUS

ACTIVITÉS		
Droits d'inscription aux formations		440.684
	<b>TOTAL DROITS D'INSCRIPTION</b>	<b>440.684</b>
Formations gratuites prises en charge par BPL		415.000
Soutien à la gouvernance y compris RH		206.000
Fonctionnement		1.563.000
	<b>SUBSIDE GÉNÉRAL BPL</b>	<b>2.184.000</b>
Formations Talent.brussels		80.000
Formations prévention sécurité - BPS		528.000
	<b>SOUS TOTAL</b>	<b>608.000</b>
	<b>TOTAL RÉGION</b>	<b>2.792.000</b>
Formation langues COCOM		90.000
Subside de fonctionnement COCOM		253.000
	<b>TOTAL COCOM</b>	<b>343.000</b>
	<b>TOTAL ACTIVITÉS RÉGION ET COCOM</b>	<b>3.135.000</b>
	<b>TOTAL ACTIVITÉS</b>	<b>3.575.684</b>
AUTRES REVENUS		
Récupération distributeurs		700
Précompte professionnel exempt de versement		2.296
Recettes photocopies		300
	<b>TOTAL AUTRES REVENUS</b>	<b>3.296</b>
PRODUITS FINANCIERS		
Produits financiers		150
	<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>150</b>









**erap-gsob.brussels** 

Public · Governance · Skills



Editeur responsable : Valérie Dierkens - 35 Rue Capitaine Crespel - 1050 Bruxelles