

SOMMAIRE

NOS ENGAGEMENTS	2
INTRODUCTION	3
1. STRUCTURES DE L'ERAP	4
1.1 Membres des structures	5
1.2 Organigramme de l'ERAP en 2020	8
1.3 Les services et leurs missions	10
2. RÉALISATIONS DE 2019	12
2.1 Soutien à la Gouvernance	13
2.2 Catalogue de formations	21
2.3 Réseaux et interfaces	40
3. PERSPECTIVES POUR 2020-2023	44
4. FINANCES	48



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 Bruxelles, les niveaux communal et régional sont intimement liés. De la collaboration entre eux contribuera à renforcer la qualité des services offerts aux Bruxellois.

Parce qu'il en est convaincu, le Gouvernement bruxellois, réaffirmait son soutien aux pouvoirs locaux au travers de sa déclaration de politique générale.

Dans ce cadre toujours, il a chargé l'ERAP d'amplifier son action de conseil, de formation et d'accompagnement des pouvoirs locaux en vue de renforcer leur capacité en matière de gouvernance.

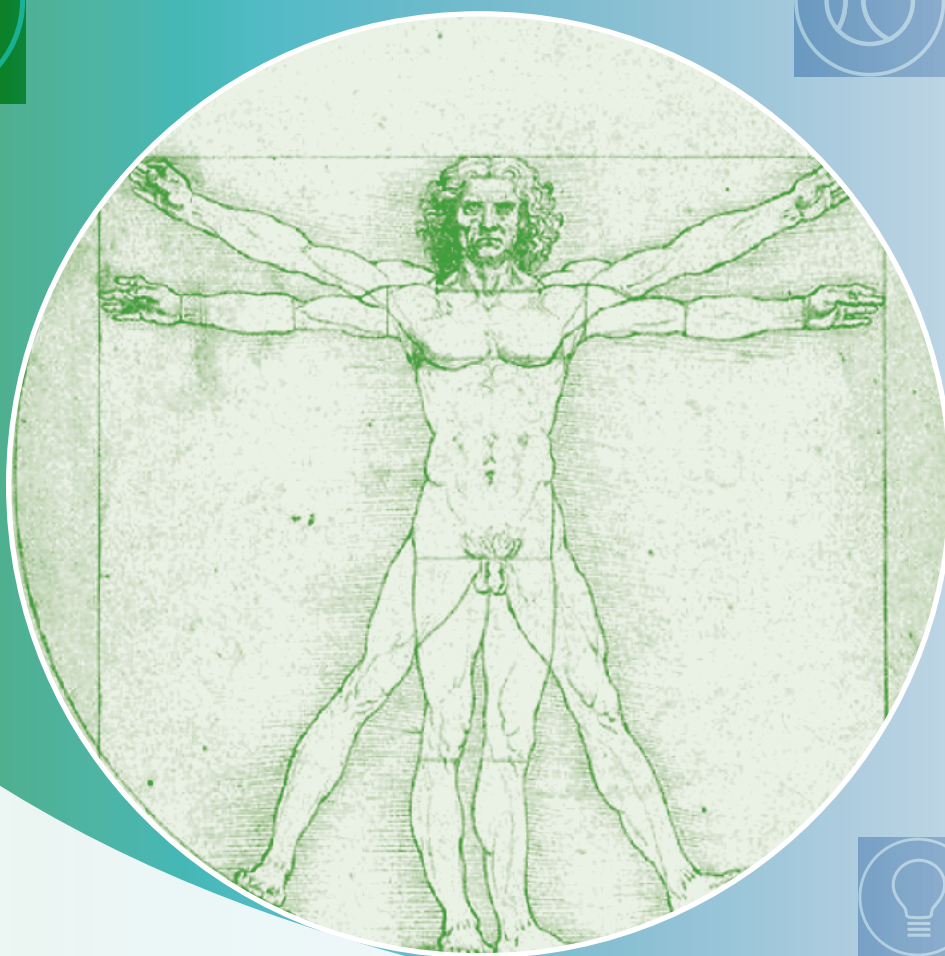
Les pouvoirs locaux bruxellois sont aujourd'hui soumis à une puissante injonction au changement pour continuer à assurer un service public aux citoyens dans un contexte de transition technologique, sociétale et économique. L'augmentation des exigences citoyennes, la contrainte budgétaire, le souci d'une utilisation plus efficace de l'argent public, l'impératif de transparence administrative amènent les administrations publiques locales à redéfinir leur mode de fonctionnement et à évoluer vers de nouvelles formes de « management public ».

C'est pourquoi, en tant que facilitateur de changement, et à côté de son catalogue évolutif de formations, l'ERAP continuera à développer un dispositif de coaching et de consultance afin de soutenir les administrations dans ces défis d'une gestion publique performante, efficiente et transparente dans le respect du cadre légal en vigueur. Ses équipes s'entourent de consultants démontrant une expertise technique afin d'accompagner les administrations dans l'atteinte de résultats concrets et identifiables. Les bénéfices directs de ces coachings sont la mise en place d'une dynamique de changement, le développement de l'intelligence collective et la formulation d'objectifs qui tirent l'équipe dirigeante naturellement vers leur réalisation. A l'issue des coachings, on peut remarquer des améliorations aussi bien pour l'administration que pour le personnel : une cohésion du Comité de direction autour d'une vision et d'une stratégie partagée, une construction dynamique de nouveaux modes de fonctionnement, une meilleure communication vers les équipes, une évolution des pratiques managériales, une performance accrue, une plus grande satisfaction du personnel associée à une diminution du taux d'absentéisme et du « turnover ».

Les missions confiées à l'ERAP s'étoffent et se diversifient. Comme ailleurs, les ressources financières ne sont pas illimitées. En concertation avec les Ministres compétents et la tutelle, des choix parmi les chantiers à mener doivent être opérés. Choisir, c'est malheureusement souvent renoncer.

Nous concentrerons donc nos moyens humains et financiers à la réalisation de projets à haute valeur ajoutée pour les pouvoirs locaux bruxellois.

Valérie DIERKENS
Directrice



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

REPRÉSENTANTS DES CPAS

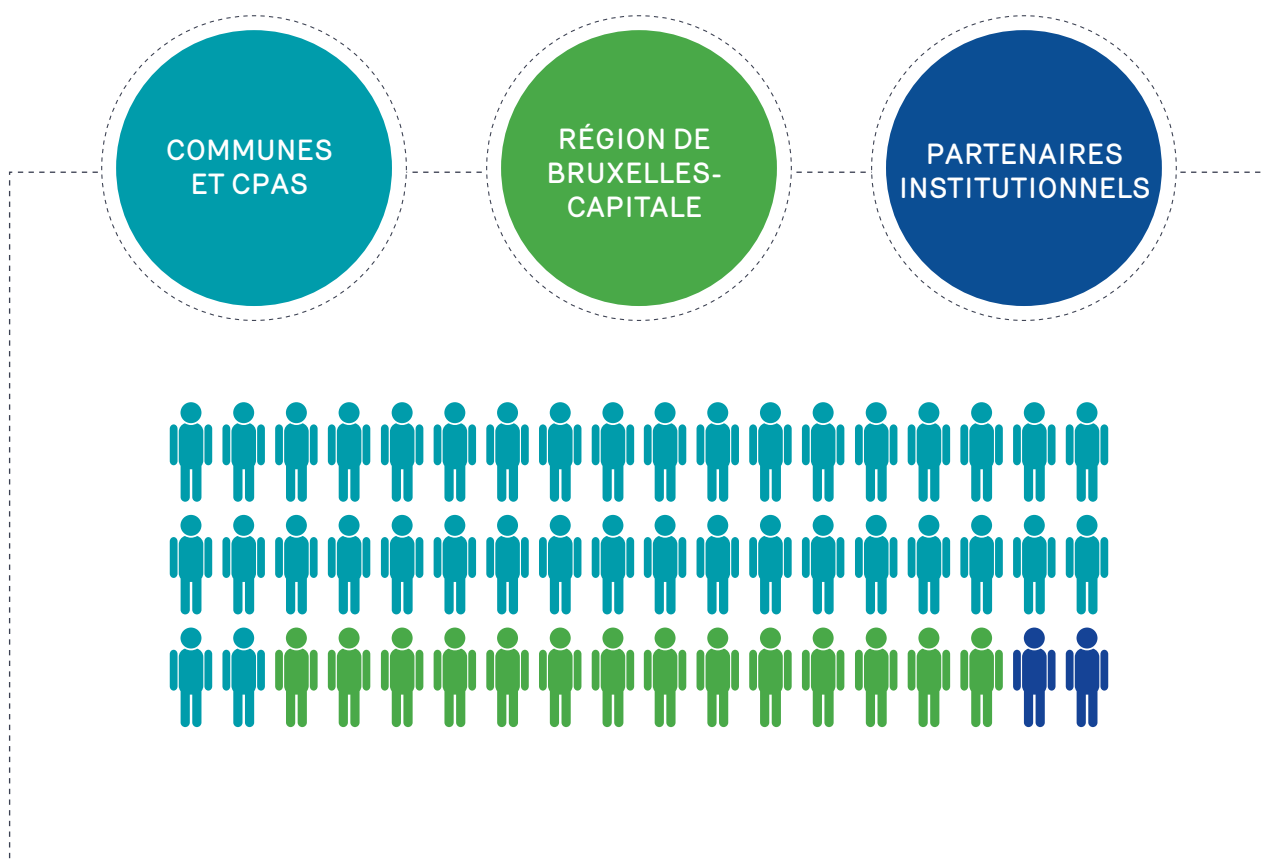
- ✓ Monsieur M. AKOUZ, Président du CPAS d'Anderlecht
- ✓ Monsieur J.-C. VITOUX, Président du CPAS d'Auderghem
- ✓ Monsieur J.-F. CULOT, Président du CPAS de Berchem-Ste-Agathe
- ✓ Madame K. LALIEUX, Présidente du CPAS de Bruxelles
- ✓ Monsieur A. VAN PRAET, Président du CPAS d'Etterbeek
- ✓ Monsieur S. LEPOIVRE, Président du CPAS d'Evere
- ✓ Monsieur N. LONFILS, Président du CPAS de Forest
- ✓ Monsieur M. VAN DAM, Président du CPAS de Ganshoren
- ✓ Monsieur H. CHEGDANI, Président du CPAS d'Ixelles
- ✓ Madame B. DE PAUW, Présidente du CPAS de Jette
- ✓ Monsieur D. LAGAST, Président du CPAS de Koekelberg
- ✓ Madame G. BASTIN, Présidente du CPAS de Molenbeek-St-Jean
- ✓ Madame M. AMRANI, Présidente du CPAS de St-Gilles
- ✓ Monsieur L. FREMAL, Président du CPAS de St-Josse-ten-Noode
- ✓ Madame S. QUERTON, Présidente du CPAS de Schaerbeek
- ✓ Monsieur S. CORNELIS, Président du CPAS d'Uccle
- ✓ Monsieur 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 S. ROBERTI, Vice-Président de l'ERAP - Bourgmestre de Forest
- ✔ Monsieur D. GOSUIN, Bourgmestre d'Auderghem
- ✔ Monsieur A. LAAOUEJ, Bourgmestre de Koekelberg

REPRÉSENTANT DES CPAS

- ✔ Monsieur L. FREMAL, Président du CPAS de 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

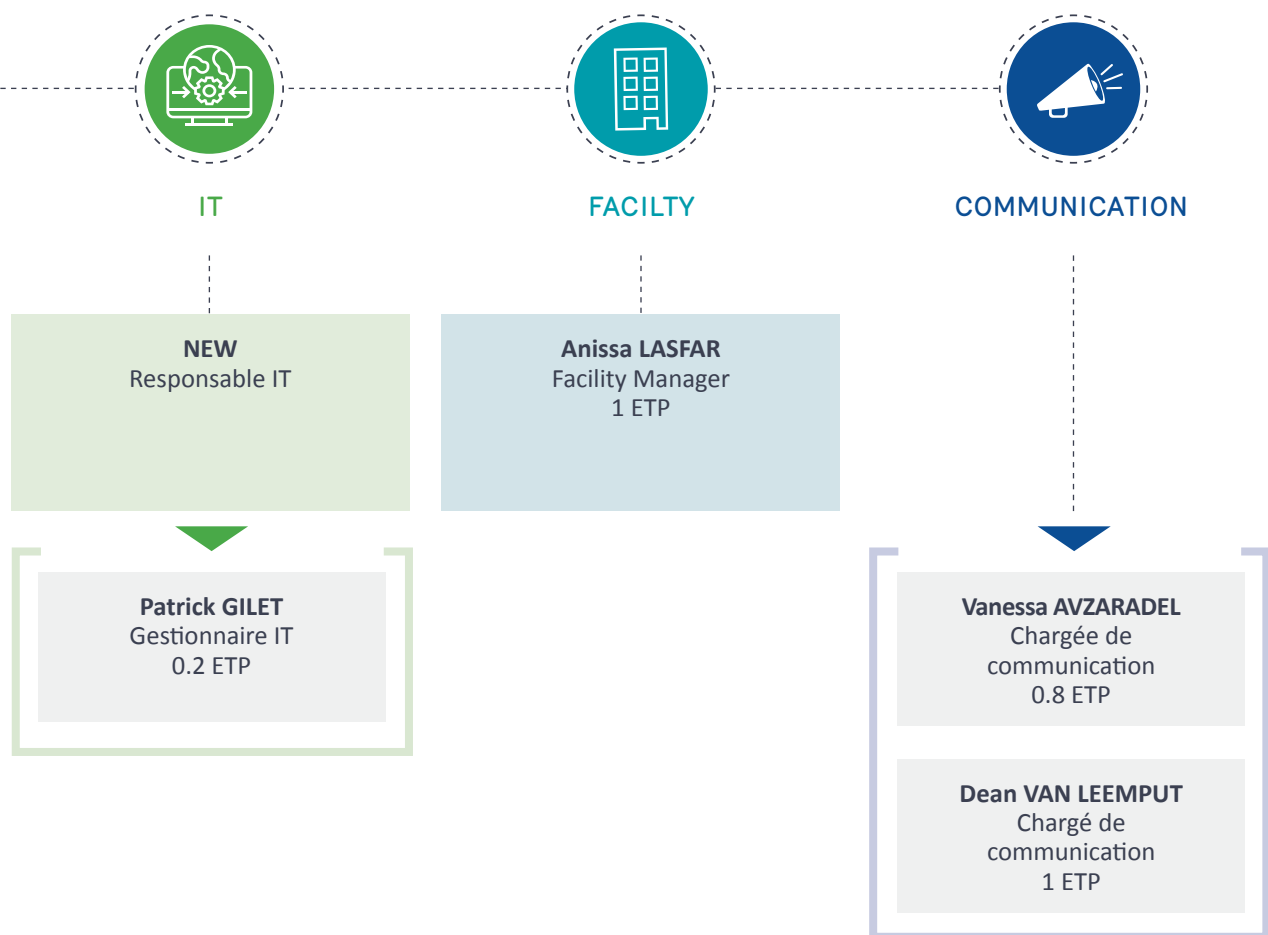
- ✔ Monsieur R. KHABAZI, Directeur de Bruxelles Pouvoirs Locaux
- ✔ Monsieur J. VAN BIESEN, Attaché au Cabinet du Ministre P. SMET

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 2020



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



DIRECTION

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

- L'analyse des demandes des différents partenaires, administratifs, politiques et institutionnels et l'actualité des pouvoirs locaux et régionaux.
- En collaboration avec le comité de pilotage, l'élaboration du plan stratégique de l'ERAP et la fixation des objectifs pour les différents services.

- La supervision des actions de contrôle et de suivi en ce qui concerne les finances, le développement pédagogique et l'implémentation d'outils de bonne gouvernance et d'organisation des RH, la communication et la qualité du service rendu aux administrations.
- La mise en application des décisions du Conseil d'administration.
- La planification et l'organisation du travail ainsi que la coordination du comité de pilotage.



COORDINATION PÉDAGOGIQUE

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

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

(ou les conventions) et assurent un suivi de chaque étape de la procédure de marché public.

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

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

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



SOUTIEN GOUVERNANCE

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

Les chargés de projets qui le composent sont de réels femmes et hommes de terrain qui proposent aux administrations un accompagnement personnalisé en matière de planification stratégique transversale, de GRH intégrée, de gestion de projet ou d'équipe. Ils travaillent en étroite collaboration avec des experts, des coaches et des consultants avec lesquels ils orga-

nisent et dispensent les séances de coaching.

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

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

SECRÉTARIAT

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

➤ Payroll et Finances

Il offre un soutien aux activités de l'ERAP en matière de gestion des dossiers du personnel (contrats, salaires, congés, documents sociaux, ...) et de gestion financière (paiement des factures, tenue de tableaux de bord). Il repré-

sente également une courroie de transmission vers les pouvoirs subsidiaires, le secrétariat social, les organismes financiers et l'entreprise en charge de la comptabilité.

➤ Secrétariat et Accueil

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

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

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

IT

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

des nouvelles technologies à des fins d'apprentissage.

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

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

FACILITY

Ce service assure tout l'aspect logistique que demande la gestion d'un centre d'expertise comme l'ERAP : réservation des salles, commandes de catering ou de fournitures,

gestion du bâtiment (accès, entretien, énergie, solutions techniques), questions liées à la sécurité du personnel et des visiteurs (assurances, signalétique, risques et prévention).

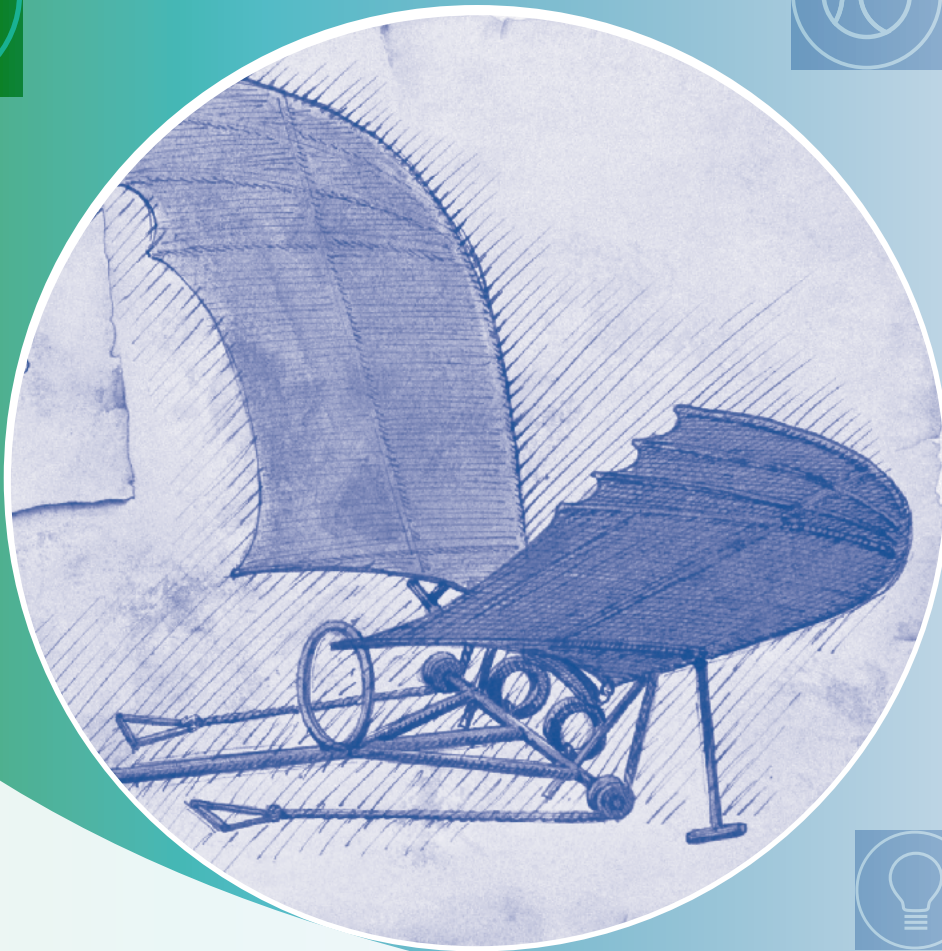
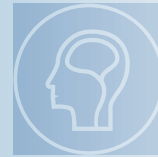
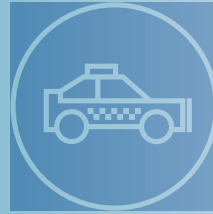
COMMUNICATION

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

produisent des capsules audio-visuelles 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.

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,

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



2. RÉALISATIONS DE 2019

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

En tant que facilitateur de changement, l'ERAP a développé un dispositif de coaching afin de soutenir les administrations dans ces défis d'une gestion publique performante, efficiente et transparente dans le respect du cadre légal en vigueur. Nos équipes s'entourent de consultants démontrant une expertise technique afin d'accompagner les administrations dans l'atteinte de résultats concrets et identifiables dans un laps de temps défini.

Chaque solution de coaching axé « gouvernance » fait suite à une analyse fine de l'existant, des problématiques et des risques à pallier. L'accompagnement proposé permet aux équipes dirigeantes de prendre du recul face à leurs problématiques, d'établir un état des lieux, d'analyser les risques aussi bien juridiques, financiers qu'humains, d'élaborer une vision et un plan d'actions partagé par l'ensemble du Comité de direction. Les bénéfices directs de ces coachings sont la mise en place d'une dynamique de changement, le développement de l'intelligence collective et la formulation d'objectifs qui tirent l'équipe dirigeante naturellement vers leur réalisation.

“

L'offre développée par l'ERAP dans le domaine de la planification stratégique transversale du contrôle interne et des ressources humaines 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

”

1 PLANIFICATION STRATÉGIQUE TRANSVERSALE

ÉLABORATION DU PST

CADRE
LÉGAL



Afin de concrétiser les plans triennaux liés à l'application de la Nouvelle Loi Communale art. 239 à 263, les administrations communales prennent appui sur un dispositif de gouvernance locale, le Plan Stratégique Transversal (PST).

OBJECTIF



Soutenir les administrations dans l'élaboration de leur PST, véritable outil de gouvernance, permettant d'anticiper les enjeux et de répondre aux besoins locaux. Outil de communication, il facilite le dialogue entre le Collège/Conseil de l'Action Sociale et le Comité de direction, mobilise le Comité de direction, fédère la ligne hiérarchique et les agents et assure/renforce le dialogue avec les citoyens.

PUBLIC
CIBLE



Le Comité de direction.

DURÉE



10 demi-journées.

2 DÉMARCHE STRATÉGIQUE GRH

CADRE
LÉGAL



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

COACHINGS RH – PHASES D'AUDIT ET DE CONSEIL

OBJECTIF



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

PUBLIC
CIBLE



Le Comité de direction.

DURÉE



4 demi-journées.

CADRE, ORGANIGRAMME

OBJECTIF



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

PUBLIC
CIBLE



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

DURÉE



4 demi-journées.

STRUCTURE ET ÉVALUATION DES MISSIONS ET DES SERVICES

OBJECTIF



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

PUBLIC
CIBLE






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

DURÉE






4 demi-journées.




DESCRIPTION DE FONCTION-COLUMBUS

OBJECTIF 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les administrations dans l'élaboration des descriptions de fonction en travaillant sur la méthodologie, le plan d'implémentation, le plan de communication du projet adapté en fonction des publics – cible. • L'ERAP propose également un coaching sur mesure des référents Columbus au sein des administrations axé sur la gestion du changement, les techniques d'animation à pratiquer lors des ateliers de recueil de données.
PUBLIC CIBLE 	Le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH.
DURÉE 	4 demi-journées.




RECRUTEMENT ET ENGAGEMENT

OBJECTIF 	Accompagner les administrations dans la mise en place des processus de recrutement/d'engagement et dans le développement de son attractivité pour attirer les profils recherchés.
PUBLIC CIBLE 	Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge de l'implémentation et du suivi du recrutement et de l'engagement.
DURÉE 	4 demi-journées.




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

OBJECTIF 	Soutenir les administrations dans la mise en place d'une politique d'accueil et d'intégration des agents entrants ainsi que dans la révision des processus et outils.
PUBLIC CIBLE 	Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et les gestionnaires RH en charge de l'implémentation et du suivi de l'accueil et de l'intégration.
DURÉE 	4 demi-journées.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

OBJECTIF 	Donner un accompagnement pour, entre autres, développer une politique de développement des compétences et construire un plan de formation composé du plan pluriannuel et du plan individuel de développement des compétences.
PUBLIC CIBLE 	Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et gestionnaires RH.
DURÉE 	4 demi-journées.

ÉVALUATION DU PERSONNEL

OBJECTIF 	Accompagner les administrations dans la construction d'un système d'évaluation valorisant leur personnel et dans l'implémentation du cycle. Soutenir la construction/l'actualisation des outils et aider à l'élaboration du plan de communication. Conseiller sur les différentes manières d'exploiter les résultats des entretiens d'évaluation (Plan individuel de développement des compétences) et sur la manière de faire vivre le système sur le long terme.
PUBLIC CIBLE 	Le/la Secrétaire, le/la Directeur (-trice) des Ressources humaines et gestionnaires RH.
DURÉE 	4 demi-journées.

MOBILITÉ INTERNE, NOMINATION, CARRIÈRE

OBJECTIF



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

PUBLIC CIBLE



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

DURÉE



4 demi-journées.

GESTION DE L'ABSENTÉISME

OBJECTIF



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

PUBLIC CIBLE



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

DURÉE



4 demi-journées.

MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

OBJECTIF



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

PUBLIC CIBLE



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

DURÉE



4 demi-journées.

“

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

SUPPORT AUX COMITÉS DE DIRECTION

FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE DIRECTION

CADRE
LÉGAL

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

OBJECTIF



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

PUBLIC
CIBLE

Le Comité de direction.

DURÉE



4 demi-journées.

GESTION D'UN PORTEFEUILLE DE PROJETS

CADRE
LÉGAL

- Ordonnance du 14 mars 2019 modifiant la loi organique des CPAS.
- Ordonnance du 27 février 2014 modifiant la Nouvelle Loi Communale et ses arrêtés d'exécution.

OBJECTIF



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

PUBLIC
CIBLE

Le Comité de direction, les gestionnaires de projets.

DURÉE



4 demi-journées.

GESTION DE PROJETS

OBJECTIF



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

PUBLIC
CIBLE

Le Comité de direction, les gestionnaires de projets.

DURÉE



4 demi-journées.

CONTRÔLE INTERNE

CADRE
LÉGAL

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

OBJECTIF



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

PUBLIC
CIBLE

Secrétaire, Référent(e) contrôle interne.

DURÉE



Maximum 7 séances de 2 heures.

RÉCAPITULATIF DES COACHING PST ET RH DISPENSÉS EN 2019

ADMINISTRATION	COACHING DISPENSÉ	COACHING ENTAMÉ NOMBRE DE ½ JOURS FACTURÉS	TRAVAIL EN COURS / OUTPUT
Brusafe et réseau Columbus	Columbus	4	↳ Élaboration de la description de fonction-type de Intervenant psychosocial d'aide aux victimes
	Columbus	2	↳ Présentation, méthodologie
Commune Anderlecht	Plan de formation	9	↳ Cadre légal ↳ Travail sur une taxonomie commune en matière de formation ↳ Analyse Swot ↳ Travail à l'élaboration de la fiche projet
	Plan d'actions RH	2	↳ Suivi
Commune Evere	Columbus	48	↳ Listing de fonction ↳ Soutien à l'élaboration des descriptions de fonction contextualisées
	Évaluation	7	↳ Fiche projet ↳ Conduite du changement ↳ Travail sur les outils
	Fonctionnement du comité de direction	7	↳ Tableaux de bord et reporting
Commune Forest	Nomination et carrière	18	↳ Analyse de l'existant ↳ Travail sur la mise en place d'une politique en matière de nomination
	Plan d'actions RH	6	↳ Présentation ↳ Mobilisation des parties prenantes et ajustement
	Columbus	25	↳ Soutien à l'élaboration des descriptions de fonction contextualisées
Commune Ganshoren	Cadre et organigramme	8	↳ Élaboration d'un projet d'organigramme dans une démarche participative
Commune Ixelles	PST	11	↳ Consultation ↳ Travail à l'élaboration du PST
Commune Jette	PST	12	↳ Consultation ↳ Travail à l'élaboration du PST
Commune Koekelberg	Plan d'actions RH	7	↳ Consultation ↳ Analyse de l'existant et diagnostic RH
Commune Schaerbeek	Évaluation	11	↳ Aider à choisir et développer la méthodologie ↳ Définir les étapes du projet et la ligne du temps ↳ Réaliser une analyse de risques et construire un plan d'actions ↳ Soutenir la gestion transversale du projet ↳ Construire un plan de communication adapté ↳ Exploiter les résultats des entretiens ↳ Comment faire vivre et faire évoluer le système d'évaluation lors du deuxième cycle
	Columbus	4	↳ Listing de fonctions ↳ Méthodologie et outils
Commune Uccle	Évaluation	9	↳ Révision du règlement d'évaluation et des formulaires d'évaluation ↳ Travail sur la méthodologie ↳ Élaboration de la fiche projet et construction d'une ligne du temps ↳ Gestion du changement ↳ Communication aux parties prenantes
	Fonctionnement du comité de direction	11	↳ Création d'un comité de pilotage ↳ Élaboration d'une charte de fonctionnement ↳ Révision du mode de fonctionnement ↳ Travail sur la cohésion d'équipe ↳ Travail sur les outils et tableau de bord
Commune Watermael-Boitsfort	Évaluation	2	↳ Articulation entre le système d'évaluation et les formations pour les évaluateurs
	Columbus	10	↳ Soutien à l'élaboration des descriptions de fonction contextualisées
Commune Woluwe-Saint-Lambert	Fonctionnement du comité de direction	5	↳ Consultation ↳ Mode de fonctionnement et outils
	Columbus	16	↳ Soutien à l'élaboration de descriptions de fonction contextualisées

ADMINISTRATION	COACHING DISPENSÉ	COACHING ENTAMÉ NOMBRE DE ½ JOURS FACTURÉS	TRAVAIL EN COURS / OUTPUT
Commune Woluwe-Saint-Pierre	Fonctionnement du comité de direction	15	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Création de nouveaux organes de gestion ✓ Élaboration des missions de chaque organe de gestion ✓ Rédaction d'une charte de fonctionnement et mise en pratique ✓ Coordination et mobilisation ✓ Travail sur les outils et tableau de bord du comité de direction
	PST	12	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultation ✓ Diagnostic ✓ Formulation d'enjeux ✓ Élaboration des OS, OO
CPAS : MR-MRS	Columbus	6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration des descriptions de fonction-type d'Infirmier et Kinésithérapeute
CPAS Anderlecht	PST	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultation et information
CPAS Bruxelles	Mise en place du télétravail	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultation
CPAS Evere	Recrutement	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Soutien au recrutement du/de la DRH
CPAS Forest	PST	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultation
CPAS Ganshoren	Columbus	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Soutien à l'élaboration de descriptions de fonction contextualisées
CPAS Ixelles	Fonctionnement du comité de direction	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultation et analyse de l'existant
CPAS Molenbeek-Saint-Jean	Gestion de l'absentéisme	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultation
CPAS Saint-Gilles	Columbus	10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration de la fiche projet et des outils ✓ Travail sur les familles de fonction et compétences comportementales transversales ✓ Présentation au Comité de direction et aux syndicats
	Support gestion de projets	9	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clarification des rôles ✓ Travail sur les outils ✓ Élaboration des fiches projets du plan d'actions RH ✓ Coaching des chefs de projets
	Recrutement	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Co-construction d'une grille d'analyse des outils ✓ Construction d'un processus partagé par la ligne hiérarchique
	Plan d'actions RH : audit et conseil	6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultation ✓ Analyse des besoins ✓ Élaboration d'un tableau de suivi
CPAS Watermael-Boitsfort	Columbus	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Listing de fonction ✓ Méthodologie et soutien à l'élaboration des descriptions de fonction contextualisées
	PST	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnostic ✓ Formulation des enjeux ✓ Construction de la vision

RÉCAPITULATIF DES SÉANCES DE COACHING EN CONTRÔLE INTERNE

COMMUNE	NOMBRE DE SÉANCES	CPAS	NOMBRE DE SÉANCES
Anderlecht	7	Anderlecht	4
Auderghem	5	Berchem-Sainte-Agathe	4
Jette	3	Evere	2
Molenbeek-Saint-Jean	3	Jette	1
Saint-Gilles	5	Saint-Gilles	5
Uccle	3	Uccle	4
Ville de Bruxelles	2	Ville de Bruxelles	2
Watermael-Boitsfort	5	Watermael-Boitsfort	1
Woluwe-Saint-Pierre	6		

VALIDATION DES COMPÉTENCES

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

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

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

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

Ce défi s'inscrit dans le cadre de l'implication de l'ERAP dans la mise en œuvre de la Stratégie 2025 de la Région.

L'année 2019 a été consacrée à l'analyse de la faisabilité de ce dispositif en vue de son implémentation au sein des pouvoirs locaux bruxellois.

DICTIONNAIRE DES COMPÉTENCES TECHNIQUES

En 2019, l'ERAP a travaillé avec le réseau d'administrations à l'élaboration d'un dictionnaire des compétences techniques. Au cours de l'année, un référentiel de ces compétences a été créé, qui sera articulé en 2020 avec les descriptions de fonction apparentées. Les indicateurs

seront également définis.

Le dictionnaire sera disponible sur la plateforme Columbus à la fin de l'année 2020.

STRAT&GOV

Afin d'apporter le support nécessaire aux administrations dans le pilotage de leur PST (Plan Stratégique Transversal), l'ERAP a décidé d'acquérir une solution informatique, développée sur mesure et baptisée Strat&Gov.

Dès les premières étapes du projet, en mars 2019, un UserGroup, comprenant des membres de différents pouvoirs locaux bruxellois, a été mobilisé.

Ce UserGroup a collaboré efficacement lors des 4 ateliers de conception (analyse des besoins) ainsi que des 4 ateliers de livraison du logiciel (selon la méthode Agile) dans le but de nous assurer que l'outil corresponde effectivement aux besoins des utilisateurs.

L'ERAP s'est également appuyée sur l'expertise du CIRB et de Bruxelles Pouvoirs Locaux pour mettre au point un outil de planification budgétaire, intégré au logiciel

comptable en cours d'acquisition et aligné sur les tableaux de reporting des plans triennaux.

Une première version du logiciel a été livrée fin janvier 2020 et déjà, plusieurs administrations se sont montrées intéressées par son acquisition.

Prenons comme exemple : le CPAS et la Ville de Bruxelles, les communes d'Auderghem, d'Evere, de Woluwe St-Pierre, de Schaerbeek, de Saint-Gilles,...

Le développement de Strat&Gov ne s'arrête pas là. 2020 s'annonce déjà riche en améliorations, puisqu'un module supplémentaire de gestion collaborative de projets est prévu pour avril 2020.

Coûts d'acquisition : 1.500€/an par administration (nombre d'utilisateurs illimité).

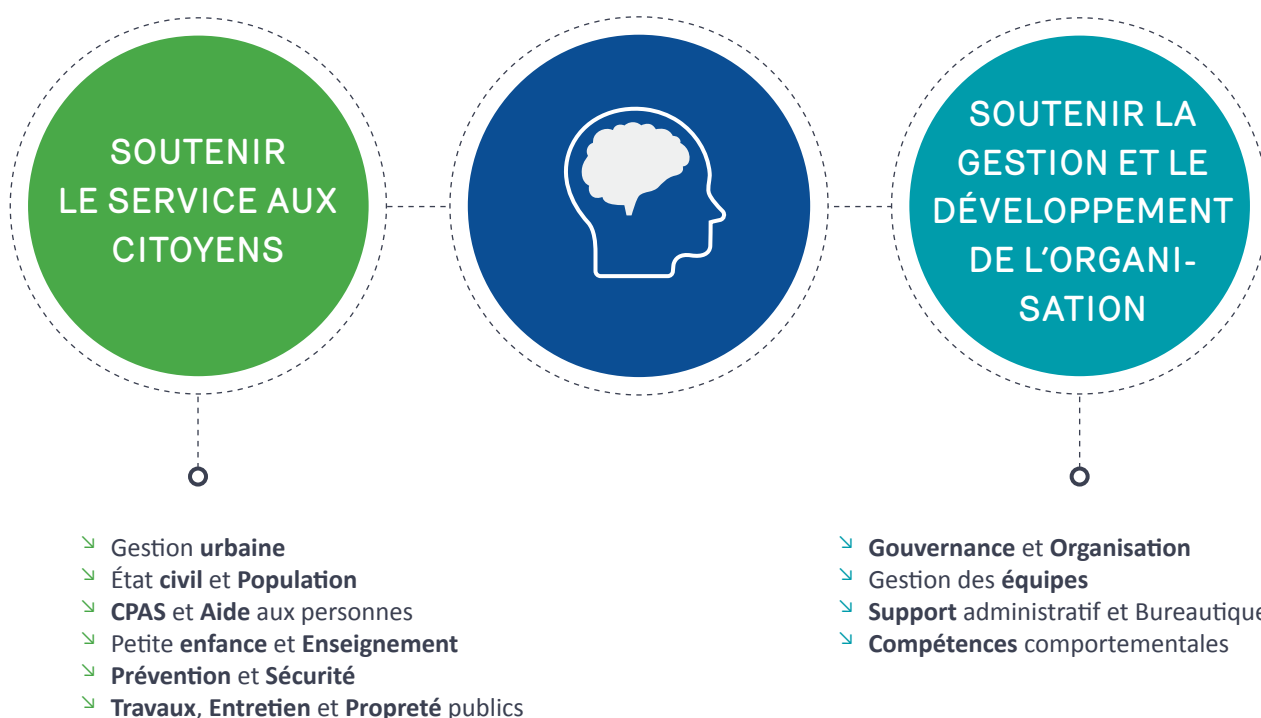
Plus d'information sur les coachings et Strat&Gov :

- ↳ www.erap-gsob.brussels ou
- ↳ governance@erap-gsob.brussels

2.2 CATALOGUE DE FORMATIONS

L'ERAP propose un catalogue de formations destinés aux agents des pouvoirs publics bruxellois. Il comprend, d'une part, des programmes articulés autour des missions de

la ville et, d'autre part, des modules visant à renforcer l'organisation interne des administrations.



L'équipe pédagogique de l'ERAP assure une veille sur les nouveaux besoins en formation. Les coordinateurs répondent aux demandes régionales, s'inspirent de l'actualité en matière de gestion publique et rencontrent régulièrement les pouvoirs locaux pour proposer des formations utiles et innovantes. Notre catalogue de formations est également conçu pour compléter au mieux les dispositifs d'accompagnement et les coachings offerts dans le cadre du soutien à la bonne gouvernance (planification stratégique, implémentation d'un système de contrôle interne, gestion RH intégrée).

De plus, il est toujours possible d'exprimer un nouveau

besoin ou d'introduire une demande pour un programme de formation adapté (tant en termes de contenu que de modalités). Pour cela, nos coordinateurs pédagogiques restent à votre écoute (coordonnées disponibles sur notre site internet). Ils procéderont à une analyse de votre demande afin, si possible, de vous proposer une solution sur mesure.

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

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2019 PAR PÔLE

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Gestion urbaine	Réforme du CoBAT - Module 1 : Les renseignements urbanistiques et les informations immobilières	103	599
	Réforme du CoBAT - Module 2 : Plans et règlements	147	
	Réforme du CoBAT - Module 3 : Permis d'urbanisme et de lotir & instruction des demande de permis	207	
	Réforme du CoBAT - Module 4 : Évaluation environnementale des projets - rapports et études	142	
État civil et Population	État civil / Population	24	24
CPAS et Aide aux personnes	Secret professionnel (partagé) : comment se positionner en tant qu'assistant social de CPAS ? (Séminaire résidentiel)	13	13
Petite enfance et Enseignement	Le leadership pédagogique et la mise en œuvre des pratiques collaboratives au sein des établissements scolaires (Séminaire résidentiel)	21	47
	Plans de pilotage au sein des établissements scolaires et dispositifs de contractualisation (Séminaire résidentiel)	26	
Prévention et Sécurité	Communication de crise et médiatraining	64	1.286
	Communication et compétences sociales à destination des agents de proximité	9	
	Gardien de la paix (formation initiale)	60	
	La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public - pour les agents de terrain	16	
	La rédaction de rapport pour les gardiens de la paix	9	
	Le contrôle et la poursuite des actes de malpropreté et de leurs nuisances environnementales	70	
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	15	
	Lutte contre le dumping social - à destination des agents administratifs, juristes, chefs de service ou départements sensibles à la fraude	15	
	Postures professionnelles face aux radicalismes - pour les Gardiens de parc	150	
	Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation - pour les Gardiens de la paix	15	
	Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation - pour les travailleurs sociaux de rue et les travailleurs jeunesse	16	
	SAC - Agent constatateur (formation initiale)	55	
	SAC - Agent sanctionnateur (formation initiale)	18	
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	60	
	SAC - Médiateurs (formation initiale)	3	
	Secourisme d'entreprise	322	
Secourisme d'entreprise - Recyclage	262		
Secourisme enfants	127		
Travaux, Entretien et Propreté publics	Agent de propreté externe	36	429
	Chauffeurs - Recyclage - Assertivité et gestion de l'agressivité	9	
	Chauffeurs - Recyclage - Ergonomie C ou D	42	
	Chauffeurs - Recyclage - La conduite rationnelle (obligatoire)	64	
	Chauffeurs - Recyclage - La gestion du stress	11	
	Chauffeurs - Recyclage - Législation routière / mise à niveau	22	
	Chauffeurs - Recyclage - Mise à jour de la législation et l'utilisation du tachygraphe digital et analogique (obligatoire)	148	
	Chauffeurs - Recyclage - Sécurisation dans le chargement sur simulateur - arrimage	35	
	Nettoyage de collectivité	62	

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 1 - Les savoir-être professionnels	41	1.566
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 2 - La déontologie	71	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 3 - Les institutions bruxelloises	70	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi	60	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche	57	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures dans la fonction publique	57	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill	57	
	Accompagnement des jeunes en CDD - Volet 1A (début de contrat/jeunes)	28	
	Acteurs communaux et fonctionnement des assemblées	5	
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition de modules optionnels suivante :	388	
	↳ Acteurs communaux et fonctionnement des assemblées	13	
	↳ Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	20	
	↳ Droit administratif appliqué aux communes	163	
	↳ Droit administratif appliqué aux CPAS	21	
	↳ Fonctionnement des assemblées des CPAS	3	
	↳ L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs	9	
	↳ Pratique des marchés publics	114	
	↳ Secourisme d'entreprise	45	
	Agents entrants - Niveaux DE	255	
	Comptabilité budgétaire - pour les personnes en charge d'établir et de contrôler un budget - Communes	74	
	Comptabilité budgétaire - pour les Présidents, Secrétaires et Receveurs des CPAS	20	
	Comptabilité budgétaire - pour les Secrétaires et Receveurs communaux	15	
	Cycle de base en management public local (2018-2019)	70	
	Cycle de base en management public local (2019-2020)	64	
	Droit administratif appliqué aux organismes d'intérêt public	25	
	Gestion de l'absentéisme à destination des chefs de service et de département	43	
	La gestion de projet (Séminaire résidentiel)	25	
	Le statut syndical : comprendre la législation et l'appliquer - Modules 1&2	41	
	Pratique des marchés publics	83	
	Techniques de négociation en situation difficile	7	

“

La plus-value de l'offre de services de l'ERAP, c'est qu'elle est directement orientée vers les métiers des pouvoirs locaux et régionaux, vers ce que les collaborateurs qui y travaillent font tous les jours. Les cours sont donnés par des gens qui connaissent le terrain et des experts, totalement dédiés à améliorer le fonctionnement des administrations publiques dans le concret, sur base d'une expérience.

Bernard CLERFAYT
Ministre bruxellois en charge des Pouvoirs Locaux

”

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Gestion des équipes	Agents évalués : comment se préparer à l'évaluation ?	102	425
	Code 4	52	
	Devenir chef de ses collègues	32	
	Gestion d'une équipe d'ouvriers	39	
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs	178	
	Management humain : rôles et responsabilités des chefs de service et d'équipe (Séminaire résidentiel)	22	
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique	19	1.616
	Communiquer par email	15	
	Excel 2010 - Module de base	25	
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques	99	
	Excel 2010 - Formules avancées	59	
	Excel 2010 - Gestion des données	70	
	Excel 2010 - Graphiques	51	
	Gagner du temps avec Outlook	34	
	Lecture rapide	54	
	Outlook - Module avancé	63	
	PowerPoint 2010 - Module avancé	17	
	Préparation à l'examen linguistique SELOR	687	
	Prise de notes et comptes-rendus de réunions	31	
	Rédiger avec professionnalisme	21	
	Rédiger avec professionnalisme - Module A - Langage clair	68	
	Rédiger avec professionnalisme - Module C - Coaching rédactionnel	10	
	Rédiger avec professionnalisme - Module D - La communication interne	18	
	Révision de grammaire, orthographe et ponctuation	51	
	Tables de conversation orientées métiers	34	
	Techniques d'accueil	36	
	Word 2010 - Mise en page et modèles	35	
	Word 2010 - Publipostage	18	
	Word 2010 - Styles et longs documents	33	
	Word 2010 - Tableaux	30	
Word 2010 - Documents standards (Bruxelles Environnement)	18		
Word 2010 - Mailings et étiquettes publipostage (Bruxelles Environnement)	20		
Compétences comportementales	Assertivité et dialogue efficace	68	333
	Communication interpersonnelle	30	
	Communication non verbale	13	
	Développer la confiance en soi	12	
	Gestion de l'agressivité	74	
	Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne	20	
	Gestion des conflits	10	
	Gestion du stress	76	
	Gestion du temps et des priorités	30	

Ce tableau comptabilise toutes les sessions pour lesquelles au moins un cours a été dispensé en 2019. Il inclut donc des sessions commencées en 2018 et/ou qui se termineront en 2020.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2019 PAR SEXE

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Gestion urbaine	Réforme du CoBAT - Module 1 : Les renseignements urbanistiques et les informations immobilières	58	45	349	250
	Réforme du CoBAT - Module 2 : Plans et règlements	83	64		
	Réforme du CoBAT - Module 3 : Permis d'urbanisme et de lotir & instruction des demande de permis	125	82		
	Réforme du CoBAT - Module 4 : Évaluation environnementale des projets - rapports et études	83	59		
État civil et Population	État civil / Population	20	4	20	4
CPAS et Aide aux personnes	Secret professionnel (partagé) : comment se positionner en tant qu'assistant social de CPAS ? (Séminaire résidentiel)	7	6	7	6
Petite enfance et Enseignement	Le leadership pédagogique et la mise en œuvre des pratiques collaboratives au sein des établissements scolaires (Séminaire résidentiel)	20	1	35	12
	Plans de pilotage au sein des établissements scolaires et dispositifs de contractualisation (Séminaire résidentiel)	15	11		
Prévention et Sécurité	Communication de crise et médiatraining	26	38	559	727
	Communication et compétences sociales à destination des agents de proximité	0	9		
	Gardien de la paix (formation initiale)	12	48		
	La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public - pour les agents de terrain	3	13		
	La rédaction de rapport pour les gardiens de la paix	1	8		
	Le contrôle et la poursuite des actes de malpropreté et de leurs nuisances environnementales	30	40		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	4	11		
	Lutte contre le dumping social - à destination des agents administratifs, juristes, chefs de service ou départements sensibles à la fraude	4	11		
	Postures professionnelles face aux radicalismes - pour les Gardiens de parc	21	129		
	Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation - pour les Gardiens de la paix	2	13		
	Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation - pour les travailleurs sociaux de rue et les travailleurs jeunesse	3	13		
	SAC - Agent constatateur (formation initiale)	20	35		
	SAC - Agent sanctionnateur (formation initiale)	12	6		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	12	48		
	SAC - Médiateurs (formation initiale)	2	1		
	Secourisme d'entreprise	166	156		
Secourisme d'entreprise - Recyclage	130	132			
Secourisme enfants	111	16			
Travaux, Entretien et Propreté publics	Agent de propreté externe	2	34	47	382
	Chauffeurs - Recyclage - Assertivité et gestion de l'agressivité	0	9		
	Chauffeurs - Recyclage - Ergonomie C ou D	1	41		
	Chauffeurs - Recyclage - La conduite rationnelle (obligatoire)	1	63		
	Chauffeurs - Recyclage - La gestion du stress	0	11		
	Chauffeurs - Recyclage - Législation routière / mise à niveau	0	22		
	Chauffeurs - Recyclage - Mise à jour de la législation et l'utilisation du tachygraphe digital et analogique (obligatoire)	2	146		
	Chauffeurs - Recyclage - Sécurisation dans le chargement sur simulateur - arrimage	0	35		
	Nettoyage de collectivité	41	21		

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 1 - Les savoir-être professionnels	25	16	775	781
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 2 - La déontologie	34	37		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 3 - Les institutions bruxelloises	33	37		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi	25	35		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche	25	32		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures dans la fonction publique	25	32		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill	25	32		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Volet 1A (début de contrat/jeunes)	7	21		
	Acteurs communaux et fonctionnement des assemblées	4	1		
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition de modules optionnels suivante :	240	148		
	➤ Acteurs communaux et fonctionnement des assemblées	8	5		
	➤ Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	6	14		
	➤ Droit administratif appliqué aux communes	105	58		
	➤ Droit administratif appliqué aux CPAS	17	4		
	➤ Fonctionnement des assemblées des CPAS	2	1		
	➤ L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs	6	3		
	➤ Pratique des marchés publics				
	➤ Secourisme d'entreprise	31	14		
	Agents entrants - Niveaux DE	87	168		
	Comptabilité budgétaire - pour les personnes en charge d'établir et de contrôler un budget - Communes	46	28		
	Comptabilité budgétaire - pour les Présidents, Secrétaires et Receveurs des CPAS	7	13		
	Comptabilité budgétaire - pour les Secrétaires et Receveurs communaux	5	10		
	Cycle de base en management public local (2018-2019)	32	38		
	Cycle de base en management public local (2019-2020)	34	30		
	Droit administratif appliqué aux organismes d'intérêt public	8	17		
	Gestion de l'absentéisme à destination des chefs de service et de département	23	20		
	La gestion de projet (Séminaire résidentiel)	16	9		
Le statut syndical : comprendre la législation et l'appliquer - Modules 1&2	30	11			
Pratique des marchés publics	41	42			
Techniques de négociation en situation difficile	3	4			
Gestion des équipes	Agents évalués : comment se préparer à l'évaluation ?	61	41	210	215
	Code 4	19	33		
	Devenir chef de ses collègues	19	13		
	Gestion d'une équipe d'ouvriers	6	33		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs	90	88		
	Management humain : rôles et responsabilités des chefs de service et d'équipe (Séminaire résidentiel)	15	7		

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique	11	8	888	728
	Communiquer par email	6	9		
	Excel 2010 - Module de base	14	11		
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques	46	53		
	Excel 2010 - Formules avancées	29	30		
	Excel 2010 - Gestion des données	36	34		
	Excel 2010 - Graphiques	29	22		
	Gagner du temps avec Outlook	25	9		
	Lecture rapide	29	25		
	Outlook - Module avancé	28	35		
	PowerPoint 2010 - Module avancé	11	6		
	Préparation à l'examen linguistique SELOR	362	325		
	Prise de notes et comptes-rendus de réunions	22	9		
	Rédiger avec professionnalisme	16	5		
	Rédiger avec professionnalisme - Module A - Langage clair	38	30		
	Rédiger avec professionnalisme - Module C - Coaching rédactionnel	5	5		
	Rédiger avec professionnalisme - Module D - La communication interne	8	10		
	Révision de grammaire, orthographe et ponctuation	31	20		
	Tables de conversation orientées métiers	22	12		
	Techniques d'accueil	20	16		
	Word 2010 - Mise en page et modèles	23	12		
	Word 2010 - Publipostage	13	5		
Word 2010 - Styles et longs documents	20	13			
Word 2010 - Tableaux	19	11			
Word 2010 - Documents standards (Bruxelles Environnement)	11	7			
Word 2010 - Mailings et étiquettes publipostage (Bruxelles Environnement)	14	6			
Compétences comportementales	Assertivité et dialogue efficace	50	18	178	155
	Communication interpersonnelle	19	11		
	Communication non verbale	10	3		
	Développer la confiance en soi	10	2		
	Gestion de l'agressivité	36	38		
	Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne	8	12		
	Gestion des conflits	4	6		
	Gestion du stress	26	50		
	Gestion du temps et des priorités	15	15		

Ce tableau comptabilise toutes les sessions pour lesquelles au moins un cours a été dispensé en 2019. Il inclut donc des sessions commencées en 2018 et/ou qui se termineront en 2020.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSÉES EN 2019 PAR LANGUE

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Gestion urbaine	Réforme du CoBAT - Module 1 : Les renseignements urbanistiques et les informations immobilières	88	15	538	61
	Réforme du CoBAT - Module 2 : Plans et règlements	134	13		
	Réforme du CoBAT - Module 3 : Permis d'urbanisme et de lotir & instruction des demande de permis	185	22		
	Réforme du CoBAT - Module 4 : Évaluation environnementale des projets - rapports et études	131	11		
État civil et Population	État civil / Population	24	0	24	0
CPAS et Aide aux personnes	Secret professionnel (partagé) : comment se positionner en tant qu'assistant social de CPAS ? (Séminaire résidentiel)	12	1	12	1
Petite enfance et Enseignement	Le leadership pédagogique et la mise en œuvre des pratiques collaboratives au sein des établissements scolaires (Séminaire résidentiel)	21	0	47	0
	Plans de pilotage au sein des établissements scolaires et dispositifs de contractualisation (Séminaire résidentiel)	26	0		
Prévention et Sécurité	Communication de crise et médiatraining	48	16	1.226	60
	Communication et compétences sociales à destination des agents de proximité	9	0		
	Gardien de la paix (formation initiale)	60	0		
	La prévention du harcèlement et du sexisme sur l'espace public - pour les agents de terrain	16	0		
	La rédaction de rapport pour les gardiens de la paix	9	0		
	Le contrôle et la poursuite des actes de malpropreté et de leurs nuisances environnementales	69	1		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	15	0		
	Lutte contre le dumping social - à destination des agents administratifs, juristes, chefs de service ou départements sensibles à la fraude	15	0		
	Postures professionnelles face aux radicalismes - pour les Gardiens de parc	135	15		
	Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation - pour les Gardiens de la paix	15	0		
	Postures professionnelles face aux radicalismes et à la polarisation - pour les travailleurs sociaux de rue et les travailleurs jeunesse	16	0		
	SAC - Agent constatateur (formation initiale)	49	6		
	SAC - Agent sanctionnateur (formation initiale)	13	5		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	60	0		
	SAC - Médiateurs (formation initiale)	3	0		
Secourisme d'entreprise	318	4			
Secourisme d'entreprise - Recyclage	249	13			
Secourisme enfants	127	0			
Travaux, Entretien et Propreté publics	Agent de propreté externe	36	0	410	19
	Chauffeurs - Recyclage - Assertivité et gestion de l'agressivité	9	0		
	Chauffeurs - Recyclage - Ergonomie C ou D	42	0		
	Chauffeurs - Recyclage - La conduite rationnelle (obligatoire)	64	0		
	Chauffeurs - Recyclage - La gestion du stress	11	0		
	Chauffeurs - Recyclage - Législation routière / mise à niveau	22	0		
	Chauffeurs - Recyclage - Mise à jour de la législation et l'utilisation du tachygraphe digital et analogique (obligatoire)	129	19		
	Chauffeurs - Recyclage - Sécurisation dans le chargement sur simulateur - arrimage	35	0		
	Nettoyage de collectivité	62	0		

PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Gouvernance et Organisation	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 1 - Les savoir-être professionnels	41	0	1.440	116
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 2 - La déontologie	67	4		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 3 - Les institutions bruxelloises	67	3		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 4 - Les outils de recherche d'emploi	56	4		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 5 - L'entretien d'embauche	54	3		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 6 - Les procédures dans la fonction publique	53	4		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Module 7 - Les tests de recrutement : drill	53	4		
	Accompagnement des jeunes en CDD - Volet 1A (début de contrat/jeunes)	24	4		
	Acteurs communaux et fonctionnement des assemblées	1	4		
	Agents entrants - Niveaux ABC avec la répartition de modules optionnels suivante :	355	33		
	↳ Acteurs communaux et fonctionnement des assemblées	7	6		
	↳ Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	20	0		
	↳ Droit administratif appliqué aux communes	144	19		
	↳ Droit administratif appliqué aux CPAS	21	0		
	↳ Fonctionnement des assemblées des CPAS	3	0		
	↳ L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs	9	0		
	↳ Pratique des marchés publics	108	6		
	↳ Secourisme d'entreprise	43	2		
	Agents entrants - Niveaux DE	255	0		
	Comptabilité budgétaire - pour les personnes en charge d'établir et de contrôler un budget - Communes	74	0		
	Comptabilité budgétaire - pour les Présidents, Secrétaires et Receveurs des CPAS	17	3		
	Comptabilité budgétaire - pour les Secrétaires et Receveurs communaux	14	1		
	Cycle de base en management public local (2018-2019)	56	14		
	Cycle de base en management public local (2019-2020)	54	10		
	Droit administratif appliqué aux organismes d'intérêt public	18	7		
	Gestion de l'absentéisme à destination des chefs de service et de département	40	3		
La gestion de projet (Séminaire résidentiel)	25	0			
Le statut syndical : comprendre la législation et l'appliquer - Modules 1&2	41	0			
Pratique des marchés publics	68	15			
Techniques de négociation en situation difficile	7	0			
Gestion des équipes	Agents évalués : comment se préparer à l'évaluation ?	102	0	399	26
	Code 4	46	6		
	Devenir chef de ses collègues	32	0		
	Gestion d'une équipe d'ouvriers	39	0		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs	158	20		
	Management humain : rôles et responsabilités des chefs de service et d'équipe (Séminaire résidentiel)	22	0		

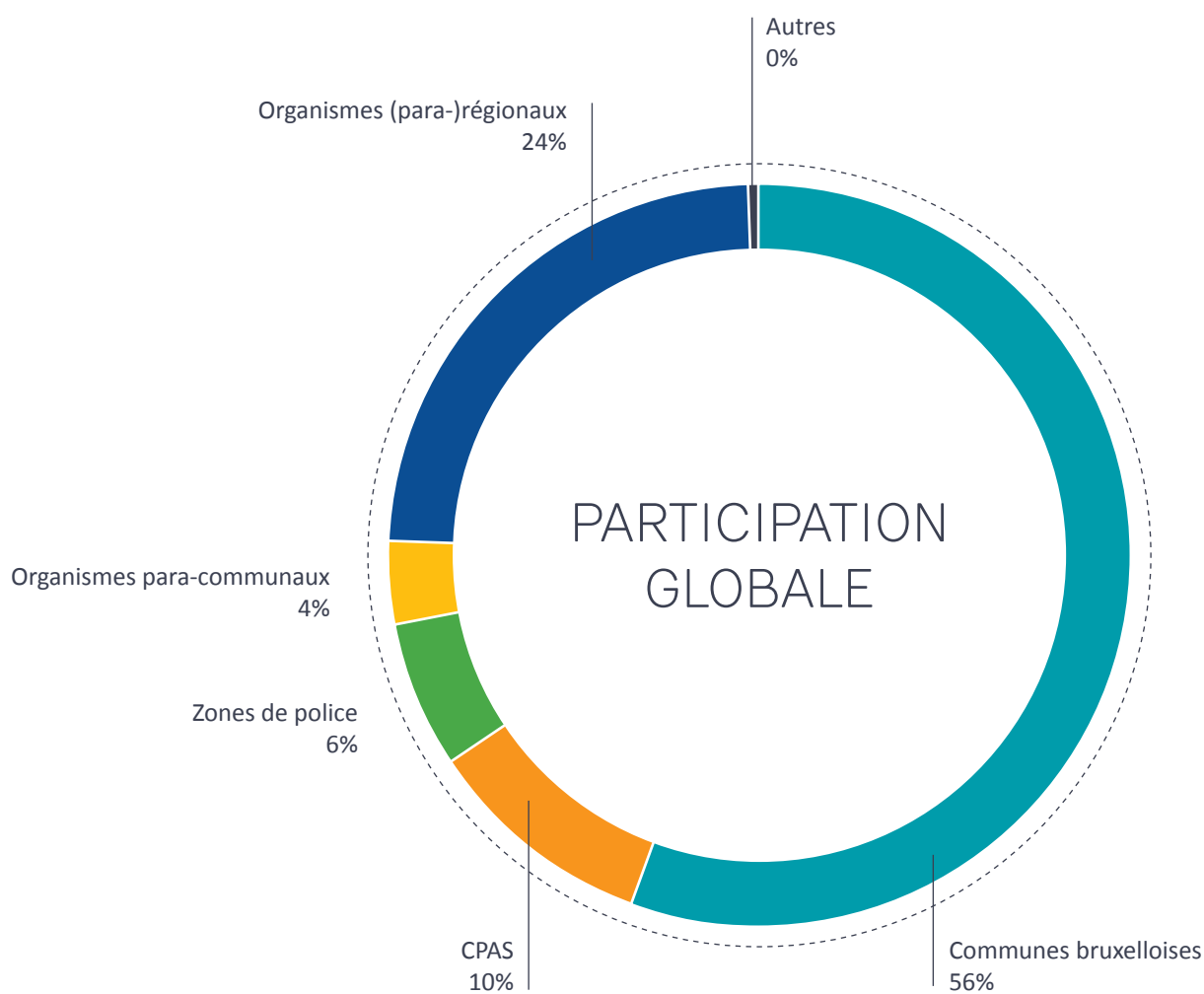
PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique	19	0	1.548	68
	Communiquer par email	15	0		
	Excel 2010 - Module de base	25	0		
	Excel 2010 - Base de données et tableaux croisés dynamiques	91	8		
	Excel 2010 - Formules avancées	53	6		
	Excel 2010 - Gestion des données	62	8		
	Excel 2010 - Graphiques	42	9		
	Gagner du temps avec Outlook	34	0		
	Lecture rapide	46	8		
	Outlook - Module avancé	53	10		
	PowerPoint 2010 - Module avancé	17	0		
	Préparation à l'examen linguistique SELOR	687	0		
	Prise de notes et comptes-rendus de réunions	31	0		
	Rédiger avec professionnalisme	21	0		
	Rédiger avec professionnalisme - Module A - Langage clair	58	10		
	Rédiger avec professionnalisme - Module C - Coaching rédactionnel	8	2		
	Rédiger avec professionnalisme - Module D - La communication interne	11	7		
	Révision de grammaire, orthographe et ponctuation	51	0		
	Tables de conversation orientées métiers	34	0		
	Techniques d'accueil	36	0		
	Word 2010 - Mise en page et modèles	35	0		
	Word 2010 - Publipostage	18	0		
	Word 2010 - Styles et longs documents	33	0		
Word 2010 - Tableaux	30	0			
Word 2010 - Documents standards (Bruxelles Environnement)	18	0			
Word 2010 - Mailings et étiquettes publipostage (Bruxelles Environnement)	20	0			
Compétences comportementales	Assertivité et dialogue efficace	58	10	321	12
	Communication interpersonnelle	30	0		
	Communication non verbale	13	0		
	Développer la confiance en soi	10	2		
	Gestion de l'agressivité	74	0		
	Gestion de l'agressivité pour le personnel de première ligne	20	0		
	Gestion des conflits	10	0		
	Gestion du stress	76	0		
	Gestion du temps et des priorités	30	0		

Ce tableau comptabilise toutes les sessions pour lesquelles au moins un cours a été dispensé en 2019. Il inclut donc des sessions commencées en 2018 et/ou qui se termineront en 2020.

PARTICIPATION GLOBALE

Répartition des inscriptions

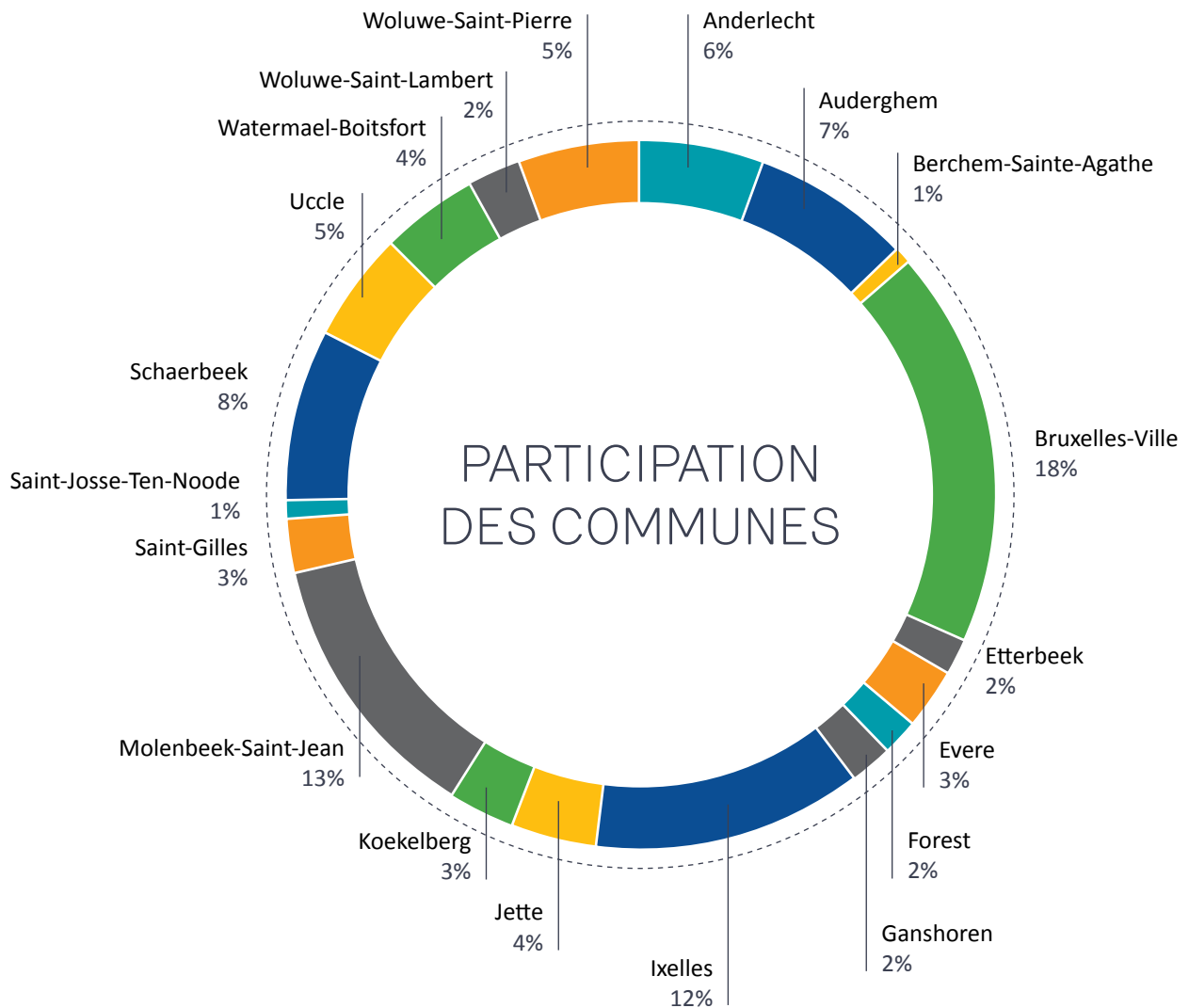
Communes bruxelloises	3.528
CPAS	633
Zones de police	406
Organismes para-communaux	230
Organismes (para-)régionaux	1.510
Autres	21
TOTAL	6.328



PARTICIPATION DES COMMUNES

Répartition des inscriptions

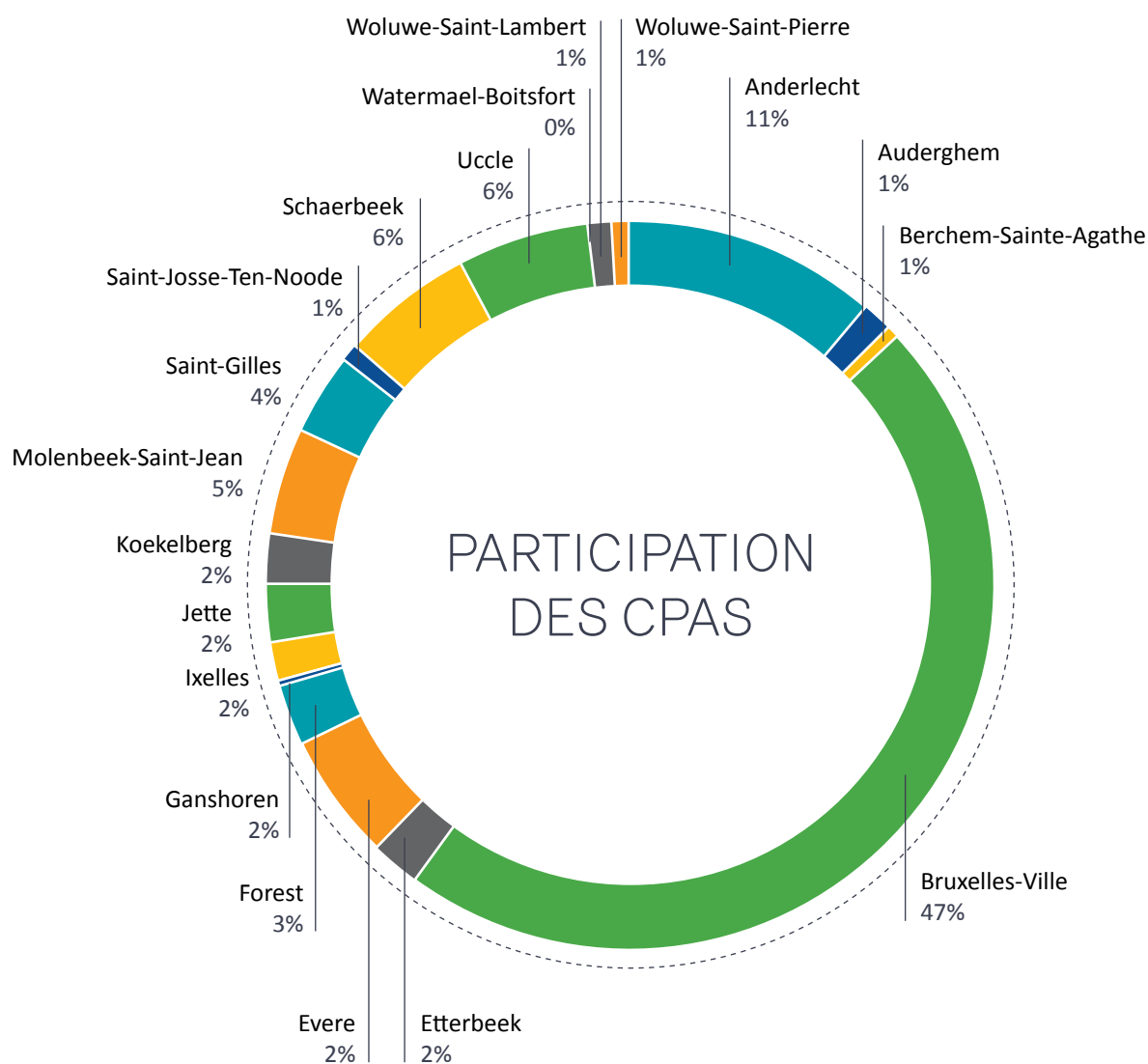
Anderlecht	198	Koekelberg	103
Auderghem	255	Molenbeek-Saint-Jean	441
Berchem-Sainte-Agathe	36	Saint-Gilles	89
Bruxelles-Ville	633	Saint-Josse-Ten-Noode	35
Etterbeek	59	Schaerbeek	277
Evere	95	Uccle	171
Forest	65	Watermael-Boitsfort	156
Ganshoren	68	Woluwe-Saint-Lambert	88
Ixelles	425	Woluwe-Saint-Pierre	193
Jette	141	TOTAL	3.528



PARTICIPATION DES CPAS

Répartition des inscriptions

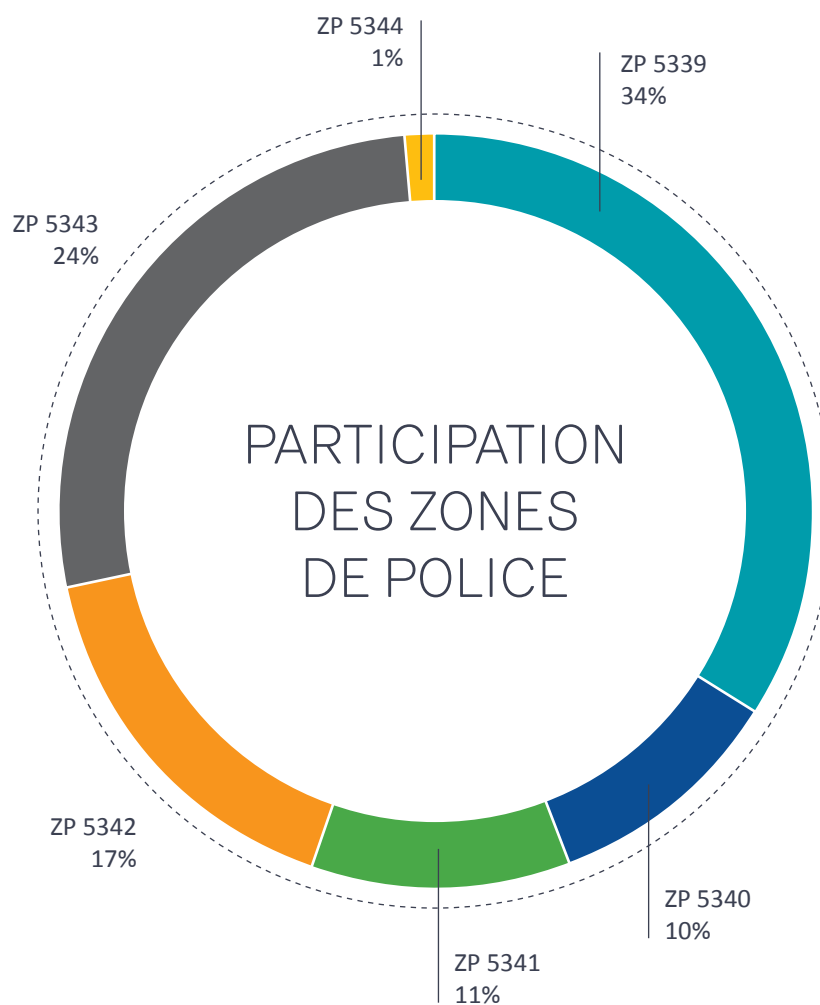
Anderlecht	71	Koekelberg	15
Auderghem	9	Molenbeek-Saint-Jean	30
Berchem-Sainte-Agathe	4	Saint-Gilles	23
Bruxelles	296	Saint-Josse-Ten-Noode	4
Etterbeek	14	Schaerbeek	38
Evere	36	Uccle	37
Forest	17	Watermael-Boitsfort	0
Ganshoren	2	Woluwe-Saint-Lambert	6
Ixelles	11	Woluwe-Saint-Pierre	5
Jette	15	TOTAL	633



PARTICIPATION DES ZONES DE POLICE

Répartition des inscriptions

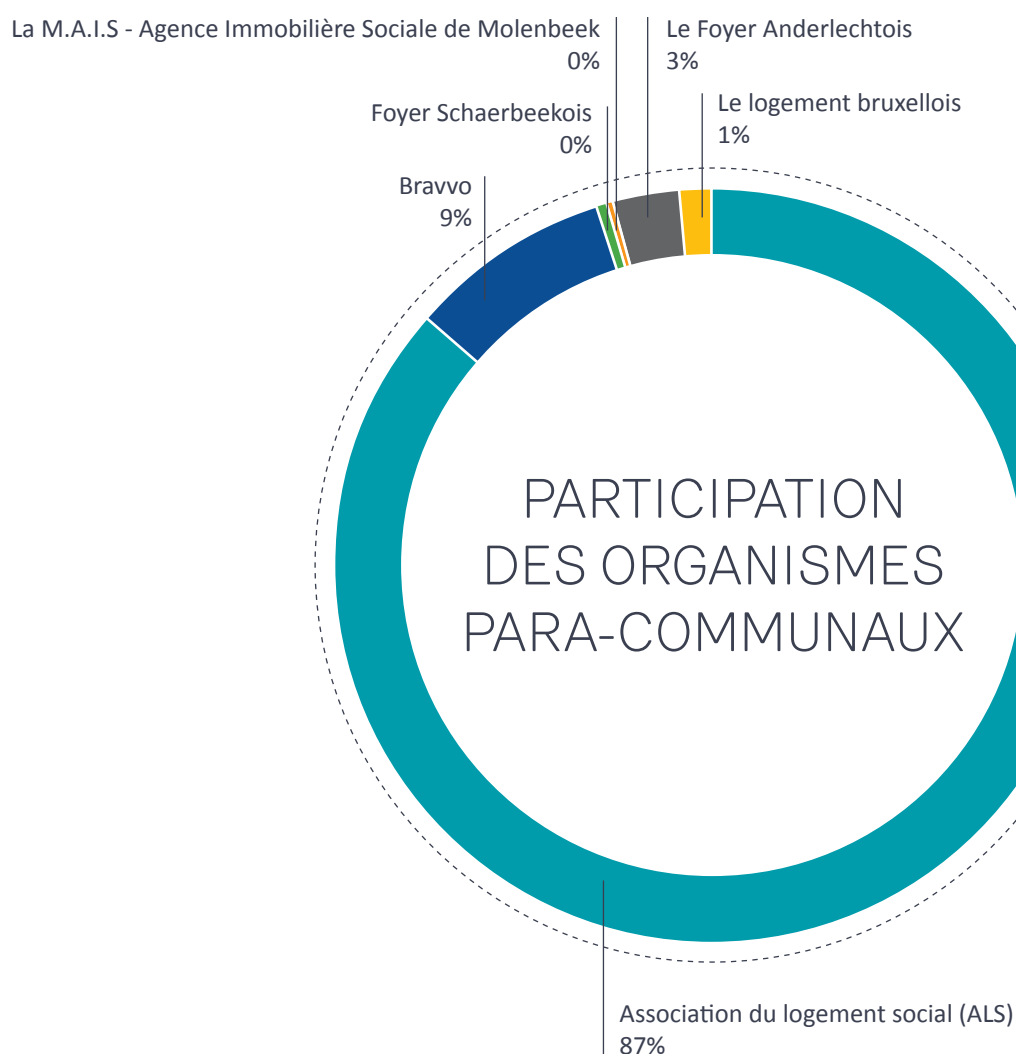
ZP 5339	138
ZP 5340	42
ZP 5341	45
ZP 5342	67
ZP 5343	109
ZP 5344	5
TOTAL	406



PARTICIPATION DES ORGANISMES PARA-COMMUNAUX

Répartition des inscriptions

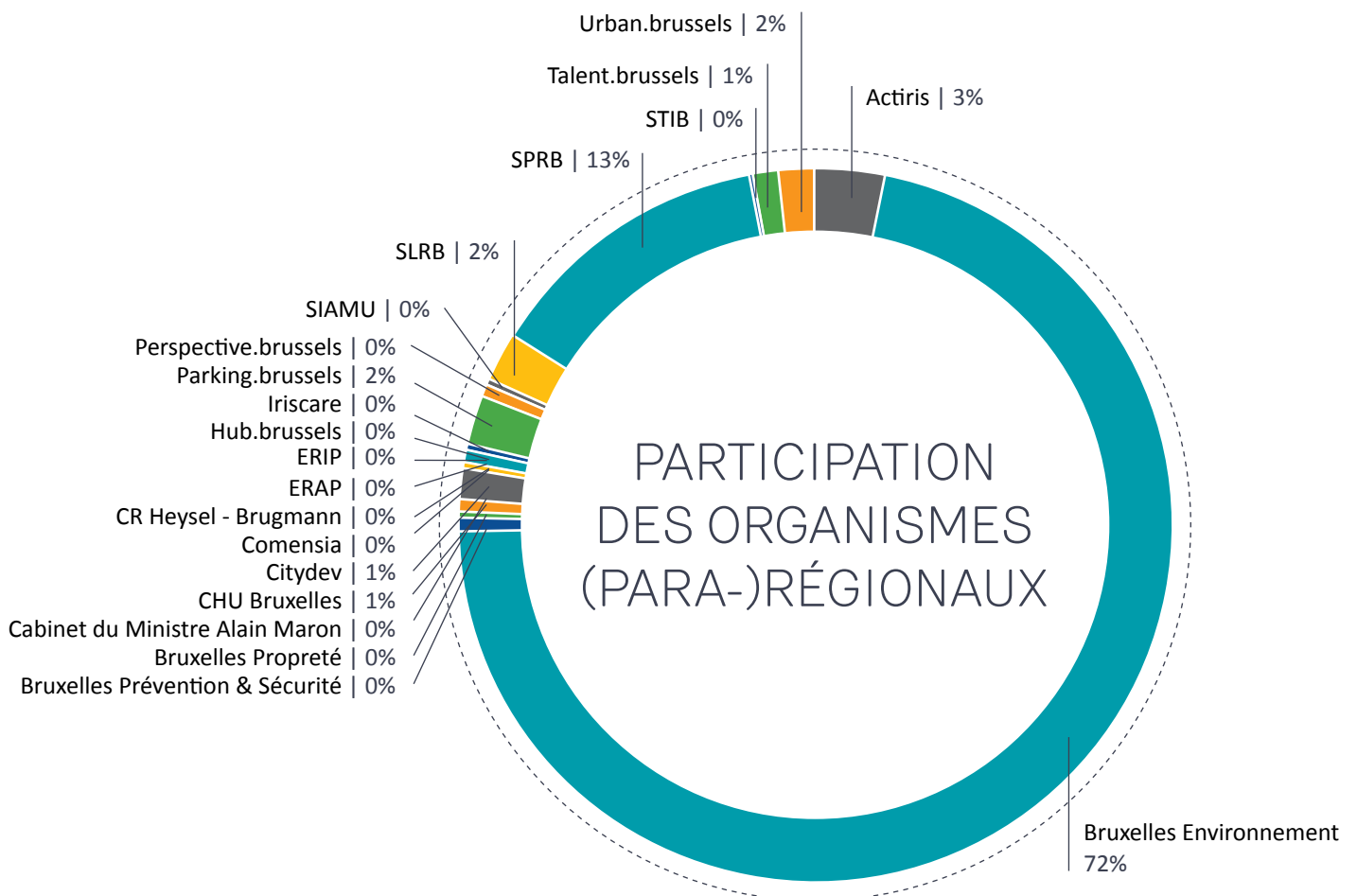
Association du logement social (ALS)	199
Bravvo	20
Foyer Schaerbeekois	1
La M.A.I.S - Agence Immobilière Sociale de Molenbeek	1
Le Foyer Anderlechtois	6
Le logement bruxellois	3
TOTAL	230



PARTICIPATION DES ORGANISMES (PARA-)RÉGIONAUX

Répartition des inscriptions

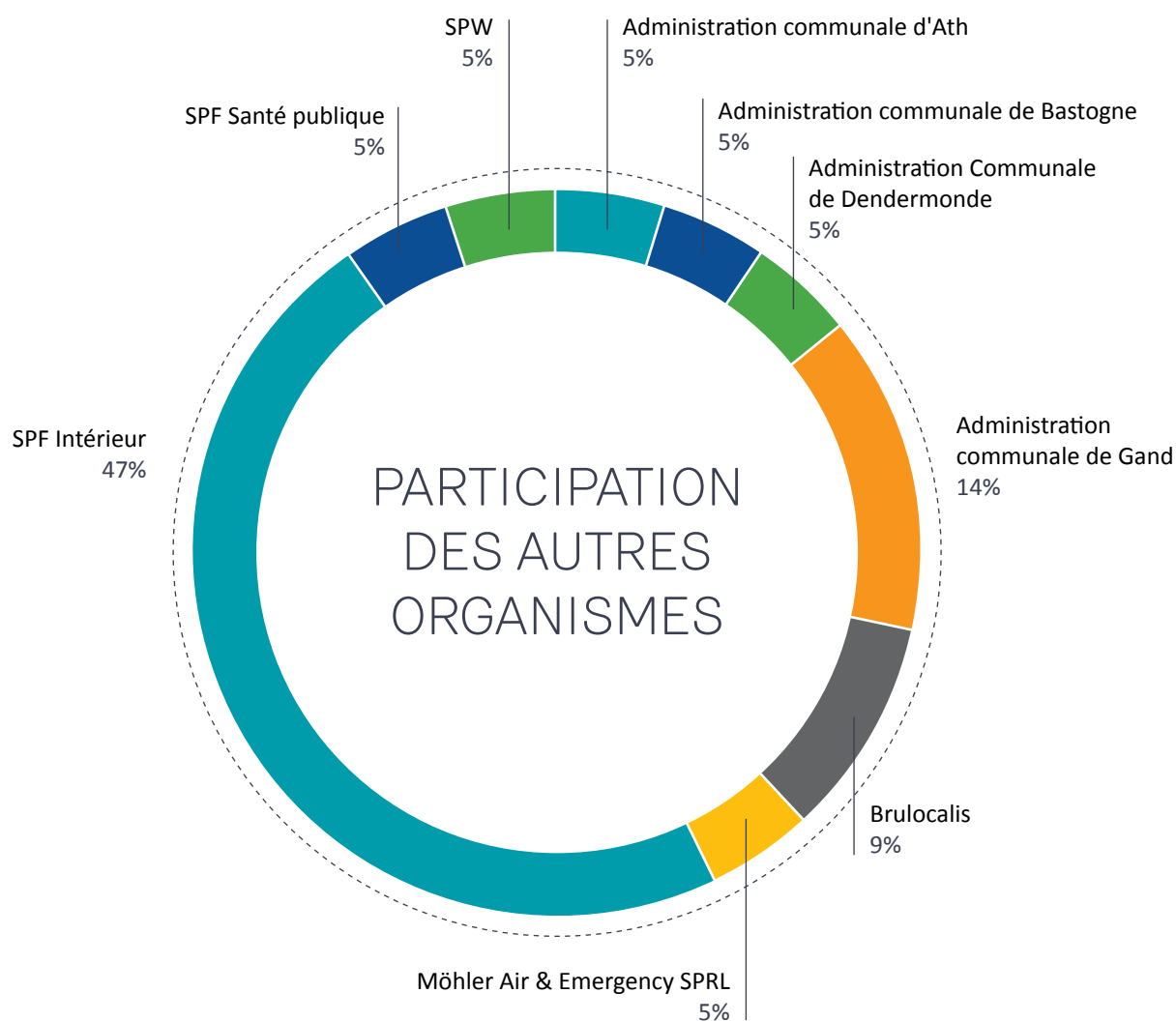
Actiris	49	Hub.brussels	1
Bruxelles Environnement	1.083	Iriscare	1
Bruxelles Prévention & Sécurité	5	Parking.brussels	34
Bruxelles Propreté	5	Perspective.brussels	5
Cabinet du Ministre Alain Maron	1	SIAMU	6
CHU Bruxelles	10	SLRB	35
Citydev	21	SPRB	197
Comensia	1	STIB	5
CR Heysel - Brugmann	3	Talent.brussels	14
ERAP	7	Urban.brussels	24
ERIP	3	TOTAL	1.510



PARTICIPATION DES AUTRES ORGANISMES

Répartition des inscriptions

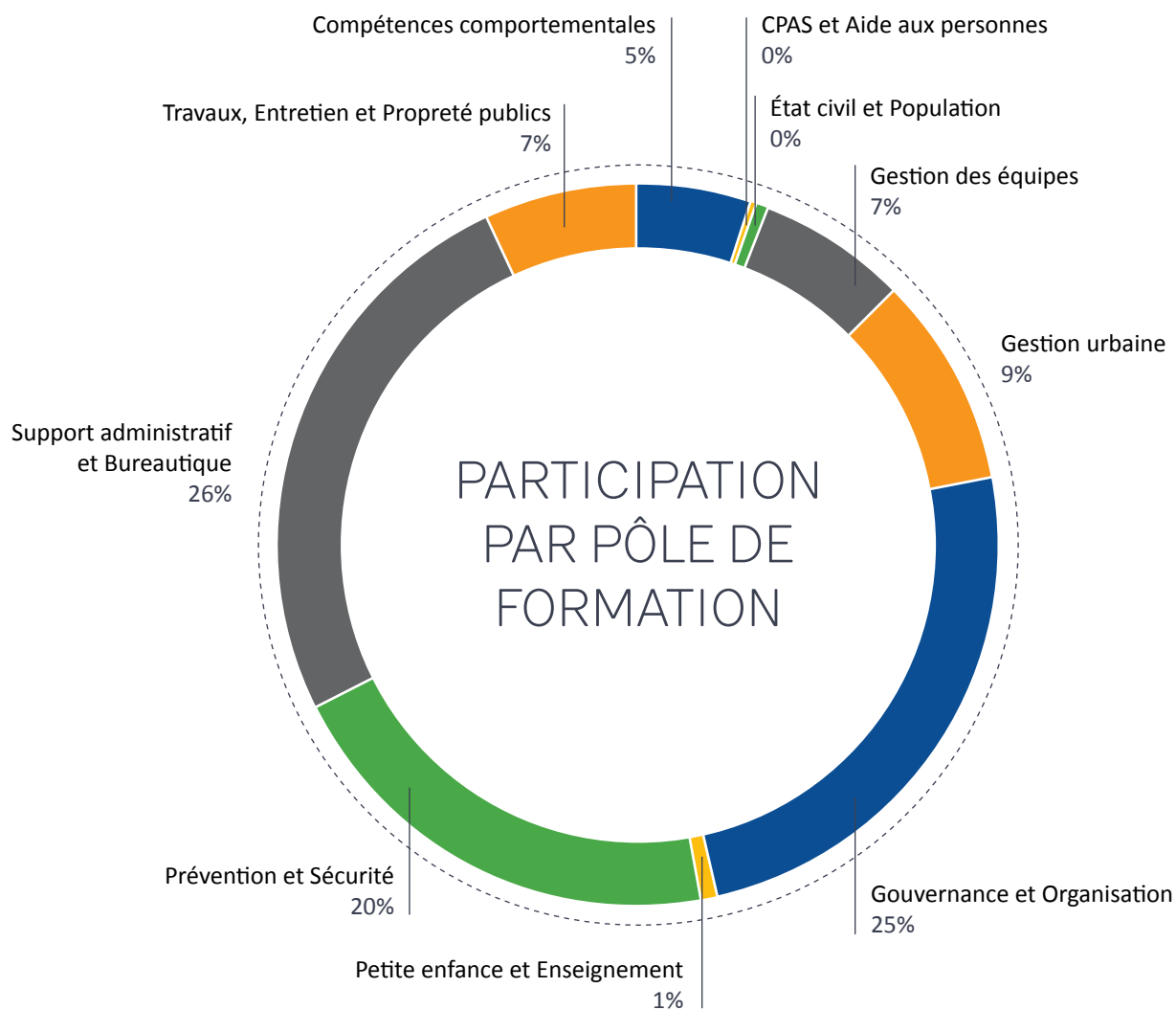
Administration communale d'Ath	1
Administration communale de Bastogne	1
Administration Communale de Dendermonde	1
Administration communale de Gand	3
Brulocalis	2
Möhler Air & Emergency SPRL	1
SPF Intérieur	10
SPF Santé publique	1
SPW	1
TOTAL	21



PARTICIPATION PAR PÔLE DE FORMATION

Répartition des inscriptions

Compétences comportementales	333
CPAS et Aide aux personnes	13
État civil et Population	24
Gestion des équipes	425
Gestion urbaine	599
Gouvernance et Organisation	1.556
Petite enfance et Enseignement	47
Prévention et Sécurité	1.286
Support administratif et Bureautique	1.616
Travaux, Entretien et Propreté publics	429
TOTAL	6.328



PARTICIPATION PAR LANGUE ET SEXE

Répartition des inscriptions

Français	5.965
Néerlandais	363
TOTAL	6.328



Répartition des inscriptions

Femmes	3.068
Hommes	3.260
TOTAL	6.328



2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

IMPLICATION DANS BRUSAFE

En tant qu'école constitutive de Brusafe, l'ERAP a cette année encore, participé activement à la mise sur pied de la structure.

Quelques moments forts et projets portés par l'ERAP :

EXISTANCE JURIDIQUE DE BRUSAFE

Publication de l'ordonnance (modifiant celle de mai 2015) créant un organisme d'intérêt public centralisant la gestion de la politique de prévention et de sécurité en Région de Bruxelles-Capitale et créant l'Ecole régionale des métiers de la sécurité, de la prévention et du secours - Brusafe.

BROCHURE

Publication d'une brochure présentant le PGSP, l'approche globale intégrée et les métiers de la prévention, de la sécurité et du secours à Bruxelles, en complément des capsules vidéo.

AVRIL

MAI

JUILLET

AOÛT

LANCEMENT DE LA FORMATION COMMUNICATION DE CRISE ET MÉDIATRANING

Alerter et informer la population en cas d'urgence collective.
Cette formation s'adresse aux acteurs bruxellois en charge l'information à la population et aux médias lorsqu'un plan d'urgence et d'intervention (PUI) est déclenché.

CRÉATION DU GROUPE DE TRAVAIL « PAE »

Ce GT travaille sur la mutualisation et l'harmonisation des processus liés à l'appui aux écoles (PAE) qui constituent Brusafe.

MOTEUR... ÇA TOURNE !

Tournage de deux capsules vidéo présentant le PGSP, l'approche globale intégrée et les métiers de la prévention, de la sécurité et du secours à Bruxelles. L'une s'adresse à un public large, l'autre a spécifiquement été conçu pour les formateurs qui dispensent/dispenseront les formations prévues dans le plan régional de formation de Bruxelles Prévention & Sécurité.

LANCEMENT DE LA FORMATION « LES ASSUÉTUDES ET L'APPROCHE DES USAGERS DE DROGUE(S) »

En collaboration avec l'ASBL Transit. Permettre aux professionnels de renforcer leurs connaissances sur le cadre légal, l'usage de drogues, les stratégies de prévention des assuétudes et de réduction des risques, d'adopter la bonne attitude face à un public consommateur.

LANCEMENT DE LA FORMATION « SELF-DÉFENSE POUR LES AGENTS DE TERRAIN »

Cette formation a pour but de développer les techniques de self-défense des participants. Elle s'adresse aux agents communaux et régionaux qui exercent leur fonction dans l'espace public, au contact du citoyen.

MISE AU VERT

Lors de ce moment privilégié, les directeurs des écoles et l'équipe dirigeante de Brusafe se sont isolés pour une journée de réflexion autour des enjeux stratégiques de Brusafe et des lignes directrices à suivre pour renforcer la collaboration et tendre vers la success story !

TEAMBUILDING

Préparer les membres du personnel de Brusafe et des 4 écoles à leur future collaboration au sein d'un même bâtiment, parfois d'un même bureau. Objectifs : répondre aux questions des collaborateurs, informer sur les enjeux stratégiques et créer une cohésion d'équipe globale et par service.

OCTOBRE

LANCEMENT DE LA FORMATION « LUTTE CONTRE LE DUMPING SOCIAL PAR LES MARCHÉS PUBLICS »

Eclairer les pouvoirs adjudicateurs publics sur les pratiques de fraude sociale en œuvre en Belgique (le faux détachement, les faux indépendants, l'emploi des travailleurs illégaux, l'activité non déclarée, etc...), et faire le point sur les outils juridiques destinés à assurer une saine concurrence entre les opérateurs.

NOVEMBRE

LANCEMENT DE LA FORMATION « PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT ET LE SEXISME DANS L'ESPACE PUBLIC »

La haine, la non-reconnaissance ou l'ignorance de « l'autre » peut se traduire par de la violence verbale ou physique. Bien souvent, l'auteur(e) ne connaît même pas la victime, et vise, par ses actes et ses paroles, l'ensemble du groupe auquel appartient cette personne, signifiant par ses agissements, que tel groupe n'a pas, selon lui/elle, sa place dans la société. Pourtant, des lois sanctionnent ce type de comportements. En tant que professionnel(le) de la prévention et de la sécurité, comment réagir face aux messages et aux attitudes de haine qui ont lieu dans l'espace public ? Comment accompagner et orienter les victimes ? Quelle posture adopter afin de véhiculer les valeurs fondamentales de l'Etat belge ? La formation propose aux agents communaux et régionaux qui exercent leur fonction dans l'espace public de répondre à ces questions.

PREMIER COMITÉ DE GESTION

Premier conseil de gestion réunissant le fonctionnaire dirigeant de BPS, l'administrateur-délégué de Brusafe et les directeurs des 4 écoles. Un protocole de fonctionnement est d'ailleurs en cours d'élaboration.

REMISE DU PRIX DAVID YANSENNE ET REMISE DES DIPLÔMES

Le prix David Yansenne a récompensé le projet « Point de contact écoles », porté par la Zone de Police Montgomery et les communes d'Etterbeek, de Woluwe-Saint-Lambert et de Woluwe-Saint-Pierre.

Par ailleurs, les nouveaux agents intégrant la chaîne de prévention et de sécurité sont proclamés et diplômés en présence de leurs proches et des autorités officielles. Aux côtés des policiers, des pompiers et des ambulanciers, nous avons eu l'immense plaisir de féliciter les nouveaux gardiens de la paix, constatateurs, sanctionneurs et médiateurs SAC.

DÉCEMBRE

JOURNÉES D'ÉTUDE « LE CONTRÔLE ET LA POURSUITE DES ACTES DE MALPROPRETÉ ET DE LEURS NUISANCES ENVIRONNEMENTALES »

Animé par une vingtaine d'intervenants, acteurs de terrains issus des communes, des zones de police, des organismes régionaux et fédéraux, venus éclairer les 70 participants de leur expertise et de leur expérience sur cette thématique.

Tout le personnel de l'ERAP s'est mobilisé selon ses compétences dans les différents groupes de travail, lors des événements organisés dans le cadre de Brusafe ou pour collaborer de manière ponctuelle.

GT DIRECTEURS ET COMITÉ DE GESTION

Le GT rassemble les dirigeants de Brusafe et des écoles qui travaillent sur les enjeux stratégiques de Brusafe, le fonctionnement de la collaboration entre les protagonistes et les lignes directrices. Tel que le prévoit l'ordonnance d'avril 2019, l'ERAP est partie prenante dans le comité de gestion de Brusafe, organe de décision.

En 2019, il a fallu travailler sur le projet d'ordonnance, rédiger un protocole de fonctionnement du comité de gestion et dessiner l'avenir de Brusafe en termes de synergies opérationnelles.



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
Administrateur-délégué
et
Véronique KETELAER
Responsable formation
et innovation

Brusafe



GT PÉDAGOGIE

L'ERAP participe au GT Pédagogie de manière proactive. Les 4 écoles qui forment Brusafe sont représentées au sein de ce GT afin de prendre des décisions ou mener des réflexions sur ce qui est mutualisable ou non en matière de pédagogie. Les coordinateurs pédagogiques de l'ERAP sont par exemple référents pour la mutualisation d'une méthode de recensement des besoins entre les écoles afin d'élaborer un plan sectoriel de formation. Outre cette mission confiée à l'ERAP en particulier, d'autres axes de développement pédagogique ont été travaillés lors des réunions :

- La consultation du terrain (formateurs, d'une part et participants aux formations du secteur prévention et sécurité, d'autre part) quant aux pratiques pédagogiques d'e-learning déjà maîtrisée ou à implémenter
- La définition d'exigences techniques pour la mise en place d'une plateforme de Learning Management System (LMS)
- Envisager l'espace de formation comme un outil pédagogique : création de classe à pédagogie active au Blue-Star, réflexion sur l'aménagement des salles de cours pour permettre un apprentissage de qualité en fonction des objectifs de la formation.

GT COMMUNICATION

Celui-ci mène une réflexion sur la visibilité des activités de Brusafe et sur la communication interne. Ses membres, issus des 4 écoles et de la structure faïtière, travaillent sur l'organisation d'événements externes ou internes (prix David Yansenne, teambuilding, ...), nourrissent la newsletter interne, échangent leurs bonnes pratiques, identifient et participent au développement d'outils de communication (site internet, réseaux sociaux, goodies, welcome kit, ...).

GT PROCESSUS D'APPUI AUX ÉCOLES (PAE)

Ses membres travaillent sur la mutualisation et l'harmonisation des processus d'appui aux écoles. En 2019, le GT a procédé à la cartographie des processus (identification et classement) et a initié la documentation et le dessin de certain d'entre eux :

- Accueil et accès au bâtiment
- Courrier entrant et sortant
- Accueil téléphonique
- Inscription aux formations
- Planification des formations

En attendant l'engagement de la consultante externe, l'ERAP s'est portée volontaire pour coordonner ce nouveau groupe de travail.

GT THÉMATIQUES PGSP

En tant que partenaire de Bruxelles Prévention et Sécurité, l'ERAP a pris part à plusieurs groupes de travail thématiques afin de présenter l'état d'avancement des mesures du Plan Global de Sécurité et de Prévention 2017-2020. Sur les 10 thématiques reprises au PGSP, 3 coordinateurs pédagogique de l'ERAP ont participé à 7 groupes de travail d'une demi-journée.

Lors de ces réunions, le rôle de l'ERAP a été de présenter les formations et activités menées durant l'année 2019 ainsi que de récolter l'input des parties prenantes concernant les projets à venir.

Concernant les formations effectuées, leur durée, le nombre de participants, et le type de public ciblé ont été communiqués. Concernant les formations à venir, le public cible a été présenté ainsi que les objectifs poursuivis et un échéancier.

Les thématiques pour lesquelles l'ERAP était présente sont les suivantes :

- ↳ Atteintes à l'intégrité de la personne
- ↳ Polarisation et radicalisation
- ↳ Drogues et assuétudes
- ↳ La traite et le trafic d'êtres humains
- ↳ Environnement et incivilités
- ↳ Criminalité financière et cybercriminalité
- ↳ Criminalité organisée et trafic de biens frauduleux

GT PÔLE DE CONNAISSANCE ET FORMATION TECOV

L'ERAP participe au GT Pôle de connaissance et formation TECOV surtout en tant qu'observateur. Une coordinatrice pédagogique s'y rend mais n'agit pas directement pour le groupe mais le suit avec intérêt afin de continuer à rester informée de ce qui est proposé en matière de prévention et de sécurité dans les transports en commun et d'avoir accès aux informations et aux outils échangés via la plate-forme Teams.

IMPLICATION DANS LES GROUPES DE TRAVAIL INTERCOMMUNAUX

PLATEFORMES RH : ÉCHANGE DE BONNES PRATIQUES ET RENFORCEMENT D'EXPERTISE RH

Au sein des pouvoirs locaux de la Région de Bruxelles-Capitale, existent deux plateformes Ressources humaines: un GTI RH pour les 19 communes et une plateforme RH pour les 19 CPAS. En tant que partenaire de ces plateformes, l'ERAP a apporté un soutien tout au long de l'année 2019 tant d'un point de vue logistique que pédagogique. Au total, 4 réunions pour la plateforme CPAS, 10 réunions pour le GTI ont été organisés dans les locaux de l'ERAP afin de soutenir l'échange de bonnes pratiques en matière RH. Des besoins pour l'organisation d'ateliers thématiques ont été recueillis et le travail de préparation a été amorcé en 2019.

GTI 19 ETAT CIVIL - POPULATION

En 2019, l'ERAP a mis à profit son partenariat avec le GTI 19 pour actualiser le programme de formation « Etat civil - Population » afin que ce dernier intègre les importantes réformes à l'œuvre au sein de ces services : implémentation de la BAEC, instauration d'une procédure et d'un permis uniques concernant l'occupation des travailleurs étrangers, implémentation du RGPD, etc. Grâce à cette synergie et un profond investissement des membres du GTI 19, une première session du programme réformé s'est tenue au dernier trimestre 2019, permettant de soutenir les participants dans leurs efforts d'implémentation de ces changements.

GTI SUBVENTIONS

L'ERAP a également profité de l'année 2019 pour réactiver son partenariat avec le GTI Subventions. De 2014 à 2017, leur collaboration avait permis de mettre sur pied deux modules de formation destinés aux administrations communales. Sur base du travail réalisé en 2019, l'ERAP et le GTI entendent proposer, dès 2020, plusieurs modules de formation relatifs à la gestion des subsides destinés aux administrations communales pour les uns, et aux CPAS pour les autres. Dans ce cadre, l'engagement et l'expertise du GTI s'avèrent être de précieux atouts pour proposer des formations qui répondent au mieux aux besoins et aux spécificités des administrations locales en la matière.

DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLÉMENTATION D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

L'ERAP tire un bilan positif du dispositif d'accompagnement proposé aux communes et aux CPAS afin de les soutenir dans l'implémentation d'un système de contrôle interne. En effet, plus de soixante séances de coaching ont été organisées en 2019 à la demande des Référents contrôle interne issus des administrations ayant intégré le dispositif. En outre, avec l'aval du GT Contrôle interne, un nouveau groupe de travail, réunissant les Référents contrôle interne, a vu le jour. En tant que partenaire du GT Contrôle interne, l'ERAP a été intégrée à ce nouveau groupe de travail dont la visée est plus opérationnelle. La première réunion s'est tenue le 21 mars 2019 dans les locaux de Brulocalis. À cette occasion, l'ERAP a pu recueillir le feedback des Référents sur le dispositif en place ainsi que leurs remarques et suggestions pour le nouveau dispositif qui sera proposé à partir de 2020.



3.

PERSPECTIVES

POUR 2020-2023

3.1 PISTES DE DÉVELOPPEMENT

Pour orienter ses ressources et ses énergies entre juin 2020 et décembre 2023, l'ERAP planche sur son nouveau Plan Stratégique Transversal.

Si le Comité de direction travaille encore à l'élaboration des objectifs opérationnels et des fiches du portefeuille de projets, voici déjà un bref aperçu de ce à quoi l'ERAP va s'atteler.

1

SOUTENIR LA PROFESSIONNALISATION ET À L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR PUBLIC EN SE POSITIONNANT COMME FACILITATEUR DU CHANGEMENT

- ↘ Travailler à la création d'un Centre de validation des compétences « Fonction publique »
- ↘ Promouvoir les NWO
- ↘ Participer à l'élaboration des plans stratégiques RH

2

ÊTRE LE PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DES POUVOIRS PUBLICS LOCAUX POUR LA FORMATION, LE CONSEIL, LE COACHING ET GARANTIR UN HAUT NIVEAU D'EXPERTISE DANS LE DOMAINE DE LA GESTION PUBLIQUE LOCALE

- ↘ Certifier nos consultants internes (en gestion de projet,...)
- ↘ Evaluer le résultat, voire l'impact de nos services de formation, de consultance et de coaching à travers l'utilisation d'indicateurs

3

DÉVELOPPER UNE COMMUNICATION DYNAMIQUE ET ADAPTÉE À SON « ÉCOSYSTÈME »

- ↘ Développer un nouveau site Internet
- ↘ Produire des capsules web
- ↘ Déployer notre visibilité sur les réseaux sociaux utiles
- ↘ ...

4

ÊTRE UNE ORGANISATION ACCUEILLANTE

- ↘ Améliorer la signalétique
- ↘ Stimuler le bilinguisme des équipes
- ↘ Se montrer agile et pro-actif face aux personnes à besoins spécifiques
- ↘ Proposer un environnement de formation et de coaching agréable et fonctionnel
- ↘ ...

5

DÉVELOPPER ET RENFORCER LES COMPÉTENCES ET LA MOTIVATION DE SES ÉQUIPES POUR ASSURER UN SERVICE DE HAUTE QUALITÉ

- ↘ Développer un plan RH adapté à l'évolution présumée de l'institution et au dédoublement des sites d'exploitation
- ↘ Adopter des réseaux efficaces de communication interne
- ↘ Préserver la cohésion des équipes
- ↘ ...

6

ÊTRE UNE ORGANISATION TRANSPARENTE

- ↳ Développer un nouveau système de gestion en ligne
- ↳ Elaborer des procédures et des outils efficaces, harmonisés et partagés entre les services
- ↳ Intégrer les principes de simplification administrative dans l'ensemble de nos activités
- ↳ Actualiser le système de contrôle interne
- ↳ Développer la facturation électronique (Peppol)
- ↳ ...

7

OPTIMISER SES RESSOURCES AFIN DE PROPOSER DES SERVICES À HAUTE VALEUR AJOUTÉE POUR LES ADMINISTRATIONS CLIENTES

- ↳ Faciliter la transition du cycle de base en management public
- ↳ Concevoir et mettre en œuvre le programme de formation en management public destiné aux agents de niveau A5 et supérieur
- ↳ Créer une plateforme d'e-learning
- ↳ ...

8

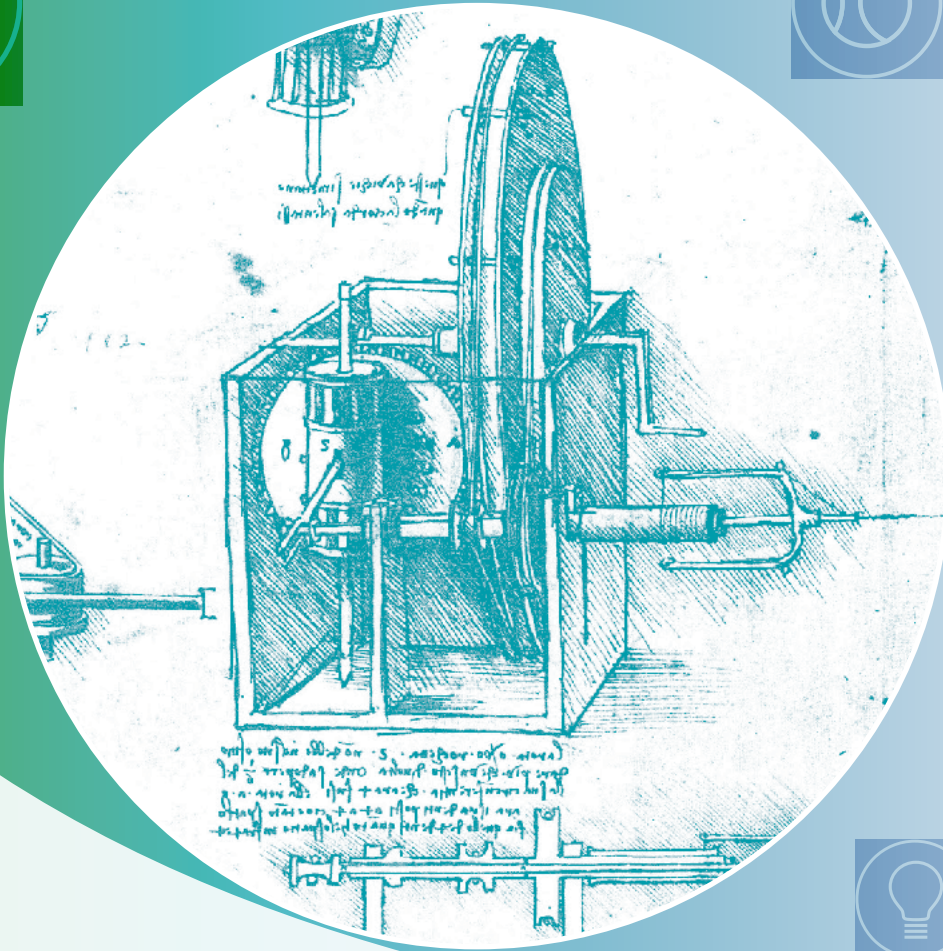
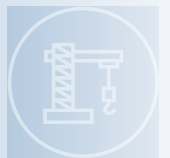
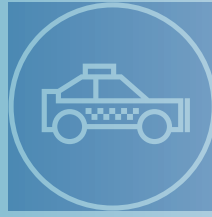
ÊTRE ORIENTÉ RÉSULTATS

- ↳ Produire des indicateurs de résultats, voire d'impact pour nos activités de formation et de consultance
- ↳ Certifier nos consultants internes (gestion de projet, ...)

9

PROPOSER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL QUI STIMULE LE BIEN-ÊTRE DE SES COLLABORATEURS ET ENCOURAGE L'ESPRIT D'ÉQUIPE

- ↳ Développer les plans sécurité liés à l'exploitation du bâtiment Crespel
- ↳ Prendre en compte la dimension de bien-être, de charge de travail et de réduction du stress dans l'élaboration d'un projet
- ↳ ...



4. FINANCES

4.1 BILAN 2019

ACTIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

IMMOBILISÉ			
FRAIS ÉTABLISSEMENT			
Frais de constitution	2.658,43		
Amortissement	-2.658,43		
			0,00
Frais d'installation	122.331,96		
Amortissement	-122.331,96		
			0,00
Mobilier	130.577,85		
Amortissement	-106.231,35		
			24.346,50
Matériel informatique	189.780,10		
Amortissement	-142.276,08		
			47.504,02
Matériel bureau	28.766,92		
Amortissement	-28.527,72		
			239,20
Matériel aménagement	125.336,55		
Amortissement	-121.913,67		
			3.422,88
Aménagement	5.428,22		
Amortissement	-5.428,22		
			0,00
			75.512,60

RÉALISABLE			
Clients	1.072.541,60		
Factures à établir	7.716,88		
Notes de crédit à recevoir	0,00		
	1.080.258,48		
Provisions ONSS	37.675,70		
	37.675,70		
Subside à recevoir fonctionnement Région	546.000,00		
Subside à recevoir BPS	105.600,00		
Subside à recevoir fonctionnement COCOM	253.000,00		
Subside à recevoir cours de langues COCOM	60.000,00		
Subside à recevoir Talent.brussels	10.200,00		
	974.800,00		
			2.092.734,18
			2.092.734,18

DISPONIBLE			
Banque		2.213.320,52	
Caisse		573,50	
			2.213.894,02

TRANSITOIRES			
Charges à reporter		2.436,40	
			2.436,40

TOTAL
ACTIF
4.384.577,20

PASSIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

NON EXIGIBLE			
Fonds social		163.609,73	
RÉSULTAT			
Excédents antérieurs	834.043,17		
Excédent exercice	33.227,43		
		867.270,60	
			1.030.880,33

PROVISIONS			
PROVISIONS ACTIVITÉS			
Nouveaux besoins en formation	0,00		
Nouvelles compétences	120.000,00		
Nouveaux besoins en formation	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		
	400.000,00		
AUTRES PROVISIONS			
Autres risques	100.000,00		
Système de gestion	155.000,00		
Équipement multimédia	51.604,50		
Aménagement	63.154,95		
	369.759,45		
			769.759,45
			1.800.639,78

EXIGIBLE			
DETTES À LONG TERME			
Récupération absences injustifiées	197.508,00		
		197.508,00	

DETTES À COURT TERME			
Fournisseurs	1.040.748,36		
Factures à recevoir	2.624,68		
Notes de crédit à établir	1.786,00		
Rémunération à payer	61,55		
Etablissement crédit de caisse	700.000,00		
		1.745.220,59	
Provision pécules de vacances	128.146,72		
		128.146,72	

DETTES DIVERSES			
Subsides à rembourser Bâtiment	169.000,00		
Subsides à rembourser Talent.brussels	14.527,74		
Subsides à rembourser BPS 2018	38.139,26		
Subsides à rembourser Radiscalisme 2017	36.638,18		
		258.305,18	
			2.329.180,49

TRANSITOIRES			
Produits à reporter		201.933,82	
Produits à reporter ERIP		52.823,11	
			254.756,93

TOTAL
PASSIF
4.384.577,20

CHARGES

2019

ACTIVITÉS			
Formations payantes	1.112.195,41		1.112.195,41
Formations rendues gratuites	321.735,29		321.735,29
Soutien à la gouvernance y compris RH	179.166,98		
Location salles de cours extérieures	1.839,20		
Matériel de cours	8.959,20		
		189.965,38	1.623.896,08
Formations Talents.brussels	52.201,40		
Formations prévention/sécurité	528.564,30		
		580.765,70	580.765,70
Formation langues COCOM	93.390,10		
		96.579,37	96.579,37
Formations langues ERIP	192.555,17		
		192.555,17	192.555,17
			2.493.796,32
TOTAL ACTIVITÉS			
BIENS ET SERVICES DIVERS			
Entretien locaux	45.775,36		
Imprimés - fournitures de bureau	10.728,97		
Photocopies + location photocopieur	5.795,58		
Frais informatiques	28.918,75		
Documentation	1.157,65		
Assurances	5.061,61		
Déplacements	3.334,28		
Frais postaux	3.039,15		
Frais courrier express	644,08		
Téléphone - Internet	9.190,19		
Système de gestion en ligne - site Internet - hébergement	164.141,00		
Entretien matériel	4.178,06		
Petit matériel	1.147,55		
Annonces et insertions	2.175,58		
Publications légales	72,10		
Formation du personnel - séminaires - incentive	4.861,20		
Distributeurs	4.493,80		
Réunions - relations publiques	10.697,18		
Promotion - publications - planning semestriel	26.839,29		
Supports sous-traités	78.327,34		
		410.578,72	410.578,72
TOTAL BIENS ET SERVICES DIVERS			
RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES			
Rémunérations	938.630,02		
ONSS part patronale	295.092,86		
		1.233.722,88	
Transferts aux activités	-313.965,89		
		-313.965,89	
Provision pécules de vacances	128.146,72		
Reprise provision pécules de vacances	-113.879,88		
		14.266,84	
Abonnement social	9.661,66		
Chèques-repas	24.754,49		
Chèques-cadeaux	1.899,54		
Assurance du personnel	12.809,14		
Secrétariat social	9.534,54		
Service médical	1.677,53		
		60.336,90	
Transferts aux activités	-9.387,91		
		-9.387,91	
TOTAL RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES			
			984.972,82
JETONS DE PRÉSENCE			
Jetons de présence CA	11.321,12		
Cotisations INASTI	2.431,98		
		13.753,10	
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE			
			13.753,10
AMORTISSEMENTS			
Amortissement matériel bureau	1.316,12		
Amortissement matériel cours	0,00		
Amortissement mobilier	7.230,93		
Amortissement matériel informatique	20.637,01		
		29.184,06	
TOTAL AMORTISSEMENTS			
			29.184,06
REPRISE DE PROVISIONS			
Reprise de provision équipements multimedia	-28.918,75		
Reprise de provision aménagement	-29.184,06		
Reprise de provision nouveaux besoin en formation	-150.000,00		
		-208.102,81	
TOTAL REPRISE DE PROVISIONS			
			-208.102,81
CHARGES FINANCIÈRES			
Frais de banque	23,00		
Différence de paiement	3,75		
		26,75	
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES			
			26,75
			3.724.208,96
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENT			
Excédent exercice	33.227,43		
		33.227,43	
			33.227,43

TOTAL
CHARGES
3.757.436,39

REVENUS

2019

ACTIVITÉS			
Droits d'inscription aux formations	494.925,63		
		494.925,63	
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION			494.925,63
Formations gratuites prises en charges par BPL	321.735,29		
Soutien à la gouvernance y compris RH	179.166,98		
Subside de fonctionnement BPL	1.683.097,73		
		2.184.000,00	
Subside de fonctionnement BPL 2017 non dépensé	-63.338,03		
		-63.338,03	
Formations Talents.brussels	50.000,00		
Formations prévention sécurité - BPS	528.000,00		
		578.000,00	
TOTAL RÉGION			2.698.661,97
Formations langues COCOM	90.000,00		
Subside de fonctionnement COCOM	253.000,00		
		343.000,00	
TOTAL COCOM			343.000,00
Formations langues ERIP	192.555,17		
		192.555,17	
TOTAL ACTIVITÉS & SUBSIDES			192.555,17
			3.729.142,77
AUTRES REVENUS			
Récupération distributeurs	524,87		
Exemption versement précompte	5.641,33		
Recettes photocopies	152,30		
		6.318,50	
TOTAL AUTRES REVENUS			6.318,50
REVENUS EXCEPTIONNELS ANNEES ANTERIEURES			
Régularisation arrières ONNS	21.975,12		
		21.975,12	
TOTAL REVENUS EXCEPTIONNELS ANNÉES ANTÉRIEURES			21.975,12

**TOTAL
REVENUS
3.757.436,39**

4.3 CHARGES

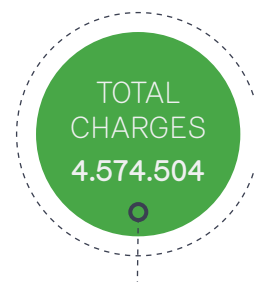
BUDGET 2020

ACTIVITÉS	
Formations payantes	921.923
Formations rendues gratuites	230.000
Soutien à la gouvernance y compris RH	315.350
Location salles de cours extérieures	0
Matériel de cours	7.500
SOUS TOTAL	1.474.773
Formations Talent.brussels	50.000
Formations prévention/sécurité	528.000
SOUS TOTAL	578.000
TOTAL	2.052.773
Formation langues COCOM	90.000
TOTAL ACTIVITÉS	2.142.773
BIENS ET SERVICES DIVERS	
Bâtiment entretien locaux	90.300
Bâtiment loyer	616.047,36
Bâtiment taxe énergie	154.251,69
Bâtiment maintenance	138.269,67
Bâtiment provisions consommation	100.000,00
Bâtiment réparation	25.300
Imprimés - fournitures de bureau	5.550
Photocopies + location photocopieur	12.000
Frais TIC	41.750
Documentation	1.000
Assurances	7.500
Déplacements	500
Frais postaux	2.500
Frais courrier express	1.000
Téléphone - Internet	12.800
Système de gestion en ligne - site Internet - hébergement	231.509
Entretien matériel	3.000
Petit matériel	3.000
Annonces insertions	3.500
Publications légales	500
Formation du personnel - séminaires - incentive	15.050
Distributeurs - accueil public	3.300
Réunions - relations publiques	16.000
Promotion - publications	33.000
Supports sous-traités	94.900
TOTAL BIENS ET SERVICES	1.612.528
RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS	
Rémunérations	959.077
ONSS part patronale	307.964
SOUS TOTAL	1.267.041
Transferts aux activités	-273.802
TOTAL RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS	993.239
Abonnement social	10.040
Chèques-repas	25.492
Chèques-cadeaux	1.480
Assurances du personnel	13.000
Secrétariat social	9.000
Service médical	2.500
Pharmacie	100
SOUS TOTAL	61.612
Transferts aux activités	-9.110
SOUS TOTAL AUTRES FRAIS	52.502
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL	1.045.741
JETONS DE PRÉSENCE	
Jetons de présence CA	14.000
Jetons de présence CS	0
Jetons de présence cotisation INASTI	2.302
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE	16.302
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	
Dotation matériel bureau	918
Dotation mobilier	10.937
Dotation matériel informatique	57.511
TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	69.366

REPRISES PROVISIONS	
Reprise provision site Internet (système de gestion)	-77.500
Reprise provision plateforme e-learning	0
Reprise provision radicalisme	-40.000
Reprise provision renforcement RH	0
Reprise de provision équipement multimédia	-24.254
Reprise provision aménagement	0
Reprise provision nouveaux besoins en formation	0
Reprise provision accompagnement PPL / coaching	-72.217
Reprise provision plan com/charte graphique	-9.500
Reprise provision autres risques	-92.569
TOTAL REPRISES PROVISIONS	-316.040

CHARGES FINANCIÈRES	
Frais de banque	50
Intérêts et différences de paiements	0
Intérêts straight loan (avance sur subside)	3.383
Frais de gestion annuels straight loan	400
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	3.833

CHARGES EXCEPTIONNELLES	
	0



REVENUS

ACTIVITÉS	
Droits d'inscription aux formations	539.792
Droits d'inscription aux coachings	10.164
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION	549.956
Formations gratuites prises en charge par BPL	230.000
Formations gratuites prises en charge par BPL - Absences facturées 2019	0
Soutien à la gouvernance y compris RH	315.350
Fonctionnement	1.654.650
Bâtiment (Loyer + Charges)	900.000
SUBSIDE GÉNÉRAL BPL	3.100.000
Formations Talent.brussels	50.000
Formations prévention sécurité - BPS	528.000
Formations gratuites prises en charge par BPL - Absences facturées 2019	0
SOUS TOTAL	578.000
TOTAL RÉGION	3.678.000
Formation langues COCOM	90.000
Subside de fonctionnement COCOM	253.000
TOTAL COCOM	343.000
TOTAL ACTIVITÉS RÉGION ET COCOM	4.021.000
TOTAL ACTIVITÉS	4.570.956

AUTRES REVENUS	
Récupération distributeurs	700
Précompte professionnel exempt de versement	2.398
Recettes photocopies	300
TOTAL AUTRES REVENUS	3.398

PRODUITS FINANCIERS	
Produits financiers	150
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	150



AVEC LE SOUTIEN DE





erap-gsob.brussels

Public · Governance · Skills

