BRUXELLES FORMATION

former pour l'emploi

PLAN DE GESTION 2017-2022

Adopté le 15/12/2017 par le Comité de gestion

Francophones Bruxelles

UNION EUROPÉENNE
Fonds social européen

ISO9001 CERTIFIED VINÇOTTE

www.bruxellesformation.brussels

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION & AVANT-PROPOS 3

A. Du Contrat de gestion au Plan de gestion: engagements pour sa mise en œuvre 6

B. Notre métier & notre valeur ajoutée: former pour l'emploi 14

C. Contexte & enjeux 16

D. Clarification des concepts 20

E. Du contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions : nos objectifs 2017-2022 23

Article 9. Développer une offre de services répondant aux besoins du marché du travail, des chercheurs d'emploi et des travailleurs bruxellois(es) dans la perspective de leur insertion durable dans des emplois de qualité 23

Article 10. Organiser la formation professionnelle à Bruxelles: régir l'offre, les partenariats, les parcours et la certification 26

Article 11. Renforcer les collaborations entre Actiris et Bruxelles Formation pour raccourcir et fluidifier les parcours de formation des bénéficiaires . . 29

Article 12. Développer les collaborations avec les opérateurs de formation et d'enseignement au service du parcours des publics vers l'emploi 32

Article 13. Identifier les besoins du marché du travail et des publics bruxellois ; analyser l'offre et en évaluer les résultats et l'impact en vue de son pilotage. 34

Article 14. Gérer les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de manière optimale, en les concentrant sur le cœur métier et ce, à travers une gouvernance rigoureuse et durable 36

Article 15. Simplifier les processus pour faciliter et accélérer l'accessibilité de la formation 43

Article 16. Développer l'image de marque de la formation professionnelle 44

Article 17. Renforcer la comptabilité et le contrôle budgétaire 47

2. CONCLUSION 49

3. REMERCIEMENTS 51

4. ANNEXE 53

1. INTRODUCTION & AVANT-PROPOS

Une nouvelle étape pour Bruxelles Formation: l'adoption de la feuille de route du Régisseur de la formation professionnelle pour les 5 ans à venir et nos engagements pour y parvenir

La première condition de réussite est la nécessité de stabiliser et mettre en œuvre les décisions prises ces dernières années et qui mobilisent déjà les forces des services, à savoir: l'évolution du positionnement du Service public par le renforcement de son rôle de Régisseur dans ses 4 axes de développement, la traduction pleine et entière du nouveau décret, la reprise à 100% de la gestion des FPIE, la création de services intégrés tels que les Pôles Formation-Emploi, la Cité des Métiers et l'Observatoire Bruxellois de l'Emploi et de la Formation (OBEF) ou encore la préparation de l'intégration du Service de Formation professionnelle de la COCOF et la fusion future avec le SFPME.

Ces décisions doivent se traduire systématiquement par des pratiques administratives et opérationnelles pleinement comprises et partagées si l'on veut récolter les fruits de ces évolutions dans les prochaines années, tant pour les usagers que pour les agents et les partenaires.

La seconde condition de réussite consiste à ce que le présent Plan de gestion soit compris par chacun des membres de l'équipe comme étant notre Plan partagé.

Sans oublier que ces dernières années nous ont déjà permis de capitaliser sur les forces d'une équipe animée d'une réelle conscience professionnelle et d'ouvrir les portes et les fenêtres de Bruxelles Formation aux collaborations opérationnelles avec Actiris, le VDAB Brussel, la formation PME, les secteurs professionnels, etc., tout en rassurant quant au respect de son intégrité institutionnelle.

Ces années furent charnières car, malgré un rythme soutenu et de réelles attentes tant en interne que de la part de nos autorités de tutelle, elles ont permis de positionner positivement la formation professionnelle par l'adoption de la VIe Réforme de l'État et sa nécessaire mise en œuvre à travers la commande de formation régionale, l'affirmation de la formation professionnelle en tant que priorité politique tant au niveau régional que de la COCOF, la mise en œuvre et l'évaluation du premier Contrat de gestion (2012-2016) suivies, en juin dernier, par l'adoption du nouveau Contrat de gestion (2017-2022), par la mise en œuvre de la programmation FSE 2014-2020 et du Plan Formation 2020 (décembre 2016), etc.

Nous pouvons affirmer aujourd'hui que tous les leviers sont actifs et porteurs de résultats et d'ambition: que ce soit l'augmentation progressive de l'offre de formation, la priorité donnée aux jeunes Bruxellois(es) et aux chercheurs d'emploi précarisés et/ou peu scolarisés, l'augmentation de l'apprentissage en milieu de travail à travers les stages et formations en entreprises.
Quant à l'amélioration de la dimension qualitative de la formation, elle est intégrée dans nos processus à travers des indicateurs et analyses permettant de placer la satisfaction des stagiaires, leur certification, ainsi que leur sortie positive vers l'emploi et/ou une reprise d'étude ou de formation au cœur de nos objectifs. Cette dimension qualitative se verra renforcée par la mise en œuvre progressive du rôle de Régisseur de Bruxelles Formation dans toutes ses dimensions (sécurisation du parcours, certification systématique pour la formation qualifiante, cadre commun de programmation et développement des partenariats) et la valorisation de l'innovation pédagogique.

Notre confiance en l'avenir est réelle. Notre priorité est d'améliorer en continu nos réponses et solutions pour répondre aux besoins des chercheurs d'emploi comme au développement économique bruxellois à travers la mise en œuvre du présent Plan de gestion, de ses objectifs opérationnels et de nos compétences.

Cette mise en œuvre représente également une opportunité pour renforcer la maturité du service public et continuer l'alignement de l'organisation, de la fixation des priorités, des compétences, des ressources et de la gouvernance de Bruxelles Formation. Dans cette perspective la mise en place d'une méthode de gestion par objectifs et de mesure de nos performances sera importante. Notre objectif est de favoriser la cohérence dans les actions et objectifs pour favoriser la transversalité de l'action des membres de l'équipe de Bruxelles Formation tout en simplifiant les processus et en systématisant le recours au numérique.

Il importe enfin, en tant que responsables d'un organisme d'intérêt public (OIP) géré paritairement, de simplifier la vie des Bruxellois (chercheurs d'emploi, travailleurs et employeurs) en veillant à dépasser au quotidien les frontières institutionnelles dans l'intérêt des usagers tout en renforçant l'identité du service public francophone de la formation professionnelle ce qui représente un jeu d'équilibre permanent.

Les pages qui suivent permettent de disposer d'une vue globale sur la traduction du Contrat de gestion en Plan de gestion de Bruxelles Formation (p.9) ainsi que sur la mise en œuvre de celui-ci qui est une réelle opportunité pour développer la maturité du service public francophone de la formation professionnelle à Bruxelles. Sont ensuite abordés notre métier et notre valeur ajoutée: former pour l'emploi (p.22), le contexte et les enjeux à relever par Bruxelles Formation d'ici 2022 (p.26), ainsi que la clarification des concepts et la cohérence du pilotage (p.32). Vient ensuite la gestion opérationnelle de nos ambitions: nos objectifs opérationnels 2017-2022 soit le cœur même du Plan de gestion (p.35) avant d'aborder la conclusion (p.84).

Permettez-nous en tant que membres du Comité de direction élargi aux directions des pôles de formation de vous en souhaiter une excellente lecture.

Olivia P'tito, Christine Van Espen, Jean-Pierre Landrain, Jocelyne Pirdas,
Clarisse De Henau, Olivier Bourgeois, Anaïs Armand, Philippe Mele et Patricia De Schutter
Membres du Comité de direction

Juliette Coin, Louis Boutriau, Yvan Noël, Myriam Dahan, Cécile Dulieu, Jacques Martel, Michel Gérin, Thomas Delwiche, Rami Rami
Coordination et Directions des pôles de formation

A. DU CONTRAT DE GESTION AU PLAN DE GESTION: ENGAGEMENTS POUR SA MISE EN ŒUVRE

En son article 7, le Contrat de gestion de Bruxelles Formation prévoit que :

« *Dans les 6 mois de l'adoption du présent Contrat, un Plan de gestion 2017-2022 sera présenté pour approbation au Comité de gestion. Il traduira le présent Contrat en objectifs opérationnels :*

- *Dans ce même délai des indicateurs spécifiques seront élaborés et approuvés par le Comité de gestion pour cerner au plus près les résultats obtenus,*
- *Bruxelles Formation établira sur cette base des Plans d'action annuels qui fixeront les objectifs et la stratégie annuelle de Bruxelles Formation en fonction des moyens budgétaires. Ils seront établis concomitamment au cycle budgétaire, à savoir l'adoption d'un avant-projet en juin et son adoption définitive en décembre en fonction des moyens accordés par le Gouvernement francophone bruxellois. Les Plans d'action annuels sont présentés pour approbation au Comité de gestion,*
- *En juin de chaque année, un rapport d'exécution du Contrat pour l'année antérieure est présenté au Comité de gestion. Le premier rapport annuel concernera l'année 2017,*
- *Le rapport est transmis au Ministre de la Formation professionnelle qui le transmet au Gouvernement francophone bruxellois ».*

Bruxelles Formation a impliqué toutes les directions, via des groupes de travail, pour identifier les actions menant à la rédaction du Plan de gestion que vous tenez entre vos mains.

Cette implication a eu lieu:

Au niveau du Comité de direction:

- Clarification du processus, répartition des rôles,
- Validation d'un outil commun pour décliner les objectifs et articles du Contrat de gestion,
- Pilotage du Planning,
- Préparation par chaque membre du Comité de direction des enjeux pour sa fonction pour réussir la mise en œuvre du Plan de gestion,
- Consolidation des résultats des groupes de travail avec les directions et pôles dans un seul et même outil,
- Alignement entre les membres du Comité de direction: objectifs, pilote et contributions, besoins pour réussir et les risques,
- Alignement sur les projets de Bruxelles Formation à développer pour la suite,
- Validation des versions intermédiaires du Plan de gestion.

Au niveau de chaque direction et pôle, l'organisation d'un groupe de travail pour impliquer un maximum d'agents: objectifs opérationnels, actions pour réussir, planification des actions jusque 2022, interfaces avec les autres métiers.

Au niveau des directions transversales, une démarche complémentaire a eu lieu pour intégrer la dynamique de «relation clientsfournisseurs» vis-à-vis des directions opérationnelles.

Au-delà de l'adoption du Plan de gestion, la concrétisation de celui-ci implique une articulation avec les outils existants qui doivent évoluer pour intégrer la dimension relative au rôle de Régisseur de Bruxelles Formation.

Le schéma figurant à la page suivante résume l'ensemble des nouveautés liées ou non à la mise en œuvre du Plan de gestion, en l'intégrant de manière cohérente à l'existant. Les principales d'entre elles sont:

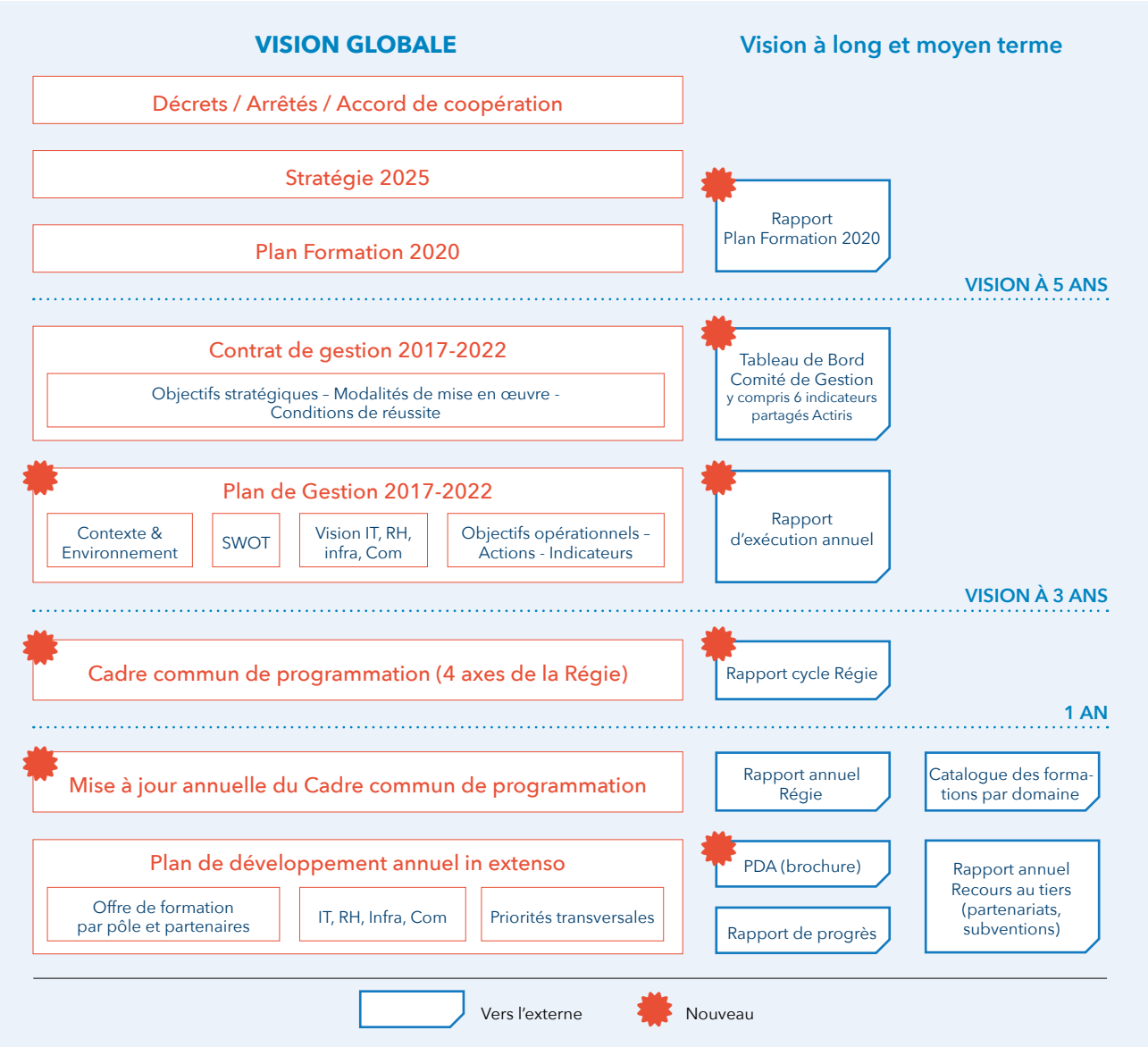
- Le rapport de mise en œuvre du Plan Formation 2020 dont le premier sera présenté en Comité de pilotage Plan Formation 2020 en décembre 2017,
- Le tableau de bord des indicateurs du Comité de gestion (nouvelle version) tel que proposé en annexe du présent Plan de gestion,
- Le rapport d'exécution annuel du Contrat/Plan de gestion,

1. INTRODUCTION & AVANT-PROPOS

- Le cadre commun de programmation (4 axes) et son rapport triennal relatif au cycle de la Régie,
- La mise à jour annuelle du cadre commun de programmation et son rapport annuel relatif à la Régie,
- Le rapport annuel relatif aux recours aux tiers tel que prévu par le décret de Bruxelles Formation.

En termes de calendrier global et partagé avec les membres du Comité de gestion, l'on peut résumer les échéances comme suit:

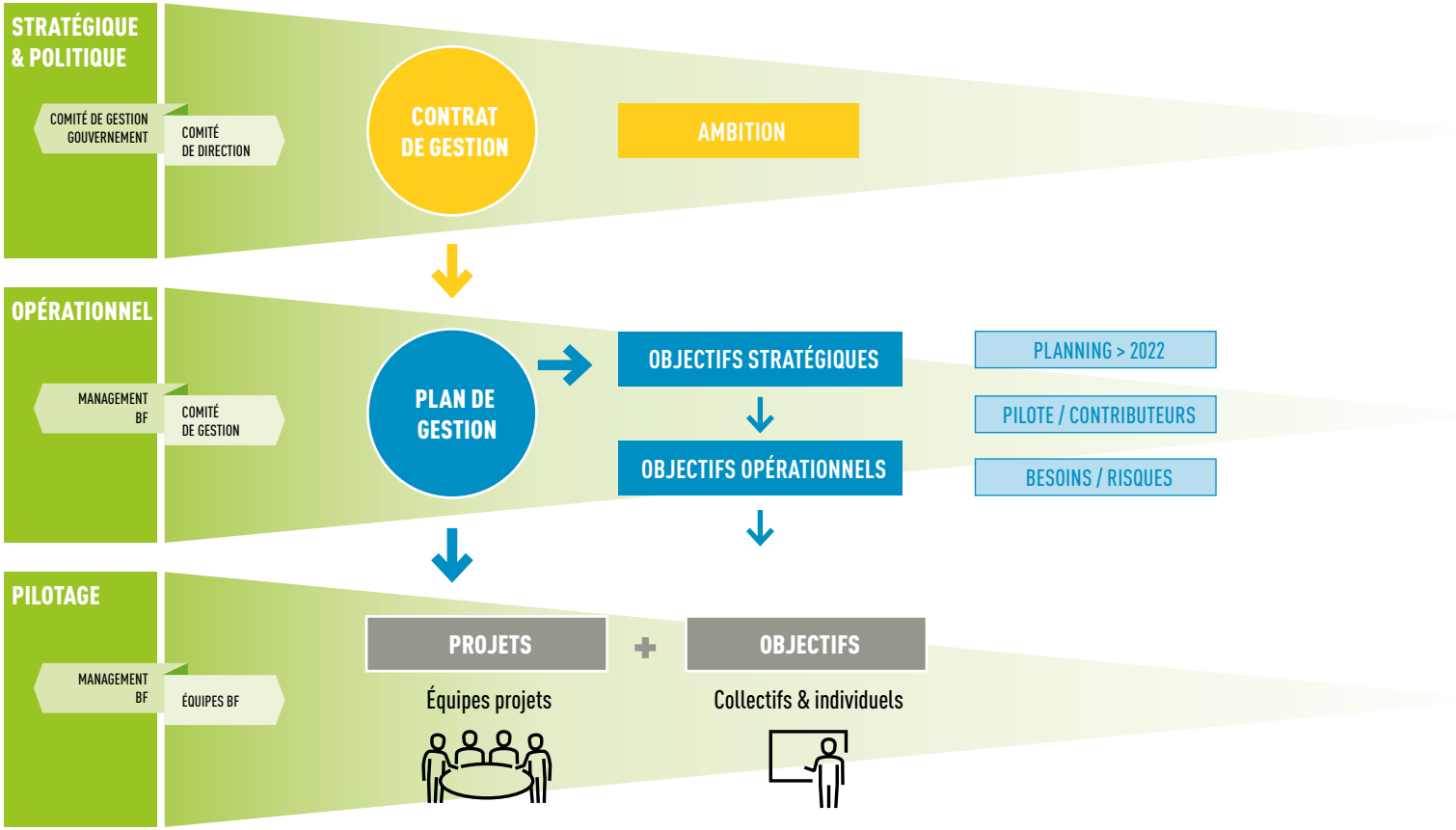
- Comité de gestion (décembre N-1):
  - Avant-projet de Cadre commun de programmation de l'offre de l'année N,
  - Projet de Plan d'action de l'année N,
  - Projet de budget de l'année N.
- Comité de gestion (juin N):
  - Avant-projet de Cadre commun de programmation de l'offre de l'année N+1,
  - Avant-projet de Plan d'action de l'année N+1,
  - Avant-projet de budget de l'année N+1,
  - Rapport d'exécution de la mise en œuvre du Contrat de gestion/Plan de gestion pour
  - l'année N1. Ce rapport reprendra par objectif stratégique un bilan sur les résultats:
  - Acquis/En cours/Pas démarré,
    - Une auto-évaluation vis-à-vis du résultat final,
    - Une estimation concernant les prochaines étapes,
    - Un lien vis-à-vis de l'évolution de la maturité de l'organisation de Bruxelles Formation.



LES ENGAGEMENTS DES RESPONSABLES DES SERVICES, DIVISIONS ET PÔLES POUR RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE GESTION

Le schéma ci-dessous synthétise la manière dont le Contrat de gestion s'est traduit en objectifs opérationnels qui, tous ensemble, forment le Plan de gestion 2017-2022 de Bruxelles Formation. Dès son adoption, sa mise en œuvre s'effectuera avec tous les membres de l'équipe sous le pilotage du Comité de direction avec le soutien des Directions des pôles. Pour ce faire, 7 engagements sont pris par les membres du Comité de direction afin de garantir toutes les chances de réussite à ce processus collectif au cœur duquel se retrouvent le pilotage par projets et la gestion par objectifs. Ces engagements ont été conçus collectivement et traduisent une volonté d'avoir un maximum d'**IMPACTS**.

I nnover et intégrer nos actions en réponse aux besoins des usagers et du développement économique régional,
M esurer et valoriser les résultats de la formation professionnelle ainsi que son impact en tant que politique publique,
P iloter en renforçant l'amélioration continue au sein de Bruxelles Formation,
A utonomiser et renforcer la capacité de proposition et de décision des membres des équipes dans leur sphère de compétence,
C ommuniquer en suscitant l'implication des membres de l'équipe par l'amélioration de la circulation de l'information et de sa disponibilité,
T raduire et développer une approche transversale dans la gestion des objectifs et des projets,
S ystématiser une culture du résultat.



ENGAGEMENT N°1: INNOVER ET INTÉGRER NOS ACTIONS EN RÉPONSE AUX BESOINS DES USAGERS ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

Mots clés :
Améliorer la gestion transversale de nos actions, faire converger nos actions vers les attentes du gouvernement, coordonner nos actions avec Actiris en réponse aux besoins des usagers pour lesquels nous œuvrons tous et qui sont les mêmes (chercheurs d'emploi et employeurs).

Mise en œuvre :
Conformément aux recommandations du Comité de gestion la priorité de ce premier Plan de gestion est d'aller à l'essentiel et donc de faire converger nos moyens et ressources sur la facilitation de l'accès ou du retour à l'emploi.
Organiser des processus de travail intégrés entre Bruxelles Formation et Actiris sur, par exemple: le bilan des candidats (conditions de réussites en vue du retour à l'emploi et besoins de formation) et une coordination sur l'amélioration des processus partagés dans le cadre de la Garantie qualité pour tous, organiser des outils communs et des formations communes entre les agents concernés de Bruxelles Formation et Actiris, avoir des KPI (Key Performance Indicator) communs à Actiris et Bruxelles Formation.
Mettre en place un alignement continu de nos processus de travail et projets.
Organiser une coordination avec nos partenaires sur le lien entre les formations (moyens) et le résultat final (contribution au retour à l'emploi).
Impliquer les entreprises pour mieux intégrer Bruxelles Formation comme acteur de formation et de retour à l'emploi dans l'identification et la gestion de projets communs: coordination de projets, tableau de bords, suivi des actions.
Systématiser la mesure du retour à l'emploi après une formation qualifiante.
Avoir un bilan commun Actiris/ Bruxelles Formation sur les actions communes.

ENGAGEMENT N°2: MESURER ET VALORISER LES RESULTATS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AINSI QUE SON IMPACT EN TANT QUE POLITIQUE PUBLIQUE

Mots clés :
Mesurer les impacts de nos actions et projets Bruxelles Formation et gérer les ressources disponibles.

Mise en œuvre :
Bruxelles Formation développe des actions et projets à court terme avec des conséquences à long terme: le retour vers le marché de l'emploi et in fine l'amélioration du niveau de qualification et d'employabilité des candidats et stagiaires.
Bruxelles Formation initiera une démarche pour mesurer les effets des politiques mises en œuvre comme par exemple:

- Les réponses aux attentes du Comité de gestion et du gouvernement, à savoir: réponses aux enjeux de l'emploi, délais de déploiement des projets sur base des objectifs fixés, conseils donnés au gouvernement, etc.,
- Les réalisations du Plan de gestion et du Contrat de gestion, à savoir: taux de réalisation des objectifs et projets, réalisation des conventions de partenariats, respect des contraintes budgétaires, collaboration avec Actiris et partenaires, image et positionnement de Bruxelles Formation vis-à-vis des entreprises,…
- La création de valeur ajoutée pour Bruxelles Formation; à savoir: faire mieux, nouvelles missions ou nouveaux services, innovations, développement de la culture budgétaire, évolution de la maturité de l'organisation, l'évolution des conditions de travail des agents de Bruxelles Formation …
- La satisfaction des utilisateurs de Bruxelles Formation, à savoir: délais de réponses, satisfaction, engagements vis-à-vis des usagers, …
- La performance de nos formations et projets, à savoir: l'amélioration continue de la régie des formations, la réalisation des objectifs, la digitalisation de nos services, …

Une évaluation de l'impact de notre action sera proposée et permettra d'avoir un étalon de mesure vis-à-vis desquels les tableaux de bords et les rapports d'activités seront alignés, ce qui permettra un dialogue approfondi avec les membres du Comité de gestion sur la base d'outils communs.

ENGAGEMENT N°3: PILOTER EN RENFORÇANT L'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE BRUXELLES FORMATION

Mots clés :
Développer la capacité des services à améliorer en continu leurs objectifs, leur contribution à la réussite de Bruxelles Formation et à piloter les KPI sous leur contrôle, développer le management participatif des équipes, gérer les performances par métier et développer les KPI hors cœur métier

Mise en œuvre :
Au terme du Plan de gestion, chaque service s'inscrira dans une logique d'amélioration continue sur la base :

- Des objectifs du service et des projets qu'il pilote/sur lesquels une contribution est attendue de lui,
- Des indicateurs sur la gestion des objectifs qui seront mis en place, indicateurs de performance, de réalisation et de suivi,
- De propositions régulières pour développer leur contribution à la réussite de Bruxelles Formation, des changements éventuels à mettre en place. Au besoin les profils de fonction évolueront pour clarifier les rôles et responsabilités sur la valeur ajoutée d'une fonction.

Les fonctions d'encadrement développeront des compétences de coachings de leurs collaborateurs pour les soutenir dans la réalisation de leurs priorités et objectifs.
Les managers de Bruxelles Formation recevront une formation en lien avec les enjeux de Bruxelles Formation et les attentes vis-à-vis de leurs fonctions. Cette formation tiendra compte des enjeux du Plan de formation mais aussi des compétences liées à la fonction de manager comme par exemple:

- La gestion des changements et l'accompagnement des équipes,
- La gestion des interfaces entre métiers et services,
- Le réflexe de communication,
- Le développement de la culture de la réussite et reconnaissance,
- La gestion, le suivi des objectifs et le coaching des collaborateurs,
- La gestion transversale: avec les autres métiers.

De manière plus globale, l'innovation dans les services doit être structurée, soutenue comme un levier des enjeux de Bruxelles Formation. Il est essentiel que chaque service ait la possibilité de prendre le temps de réfléchir, d'apporter des idées pour améliorer la gestion de leurs missions, services et modes de fonctionnement. Une formation à l'innovation au quotidien sera développée. Un suivi des innovations sera mis en place et les réussites seront valorisées.
Enfin, la logique PDCA (déjà en cours) sera développée en vue de mesurer et améliorer le niveau d'ancrage des actions et leurs résultats dans la durée. Un outil sera développé pour mesurer en quoi les actions Planifiées seront réalisées, évaluées et pérennisées. Un feedback sera donné au Comité de gestion sur les tendances et évolution des résultats.
Le Comité de direction pilotera le processus d'amélioration continue. À cette fin, le Comité de direction définira sa contribution à la réussite de Bruxelles Formation et améliorera sa capacité à piloter les changements et les performances.

ENGAGEMENT N°4: AUTONOMISER ET RENFORCER LA CAPACITÉ DE PROPOSITION ET DE DÉCISION DES MEMBRES DES ÉQUIPES DANS LEUR SPHÈRE DE COMPÉTENCE

Objectifs :
Favoriser le développement des équipes (performance collective), mettre en place une gestion par objectifs (collectifs et individuels), améliorer le fonctionnement des délégations fonctionnelles, clarifier les missions, rôles et responsabilités.

Mise en œuvre:
Un Planning global de la mise en œuvre du Plan de gestion sur 5 ans sera défini et partagé.
Des sessions de communication seront mises en place pour communiquer le Plan de gestion et les principes de gestion de celui-ci.
Les managers organiseront avec leurs équipes la déclinaison des objectifs (collectifs et individuels). Chaque collaborateur aura des objectifs clairement identifiés au sein de son équipe.

Bruxelles Formation mettra à disposition un document pour accompagner la définition des objectifs. Sur la base des résultats, une analyse sera mise en place pour identifier les tendances, possibilités d'amélioration et les besoins par exemple en formation.
Sur base de la déclinaison du Plan de gestion chaque équipe s'appropriera des objectifs et définira sa contribution à la réalisation d'objectifs pilotés par d'autres services.
Un suivi sera mis en place avec le concours de tous les managers.
Une clarification des délégations fonctionnelles sera mise en place pour permettre le développement de la prise de responsabilités et de l'autonomie en améliorant la chaine de décision au sein de l'encadrement de Bruxelles Formation.
Un portefeuille des projets prioritaires de Bruxelles Formation sera défini par le Comité de direction. Un feedback sera donné aux équipes sur les réalisations et performances.
En ce qui concerne les objectifs partagés entre Bruxelles Formation et Actiris, Bruxelles Formation prendra l'initiative pour développer une logique de:

- Partage d'objectifs,
- Partage de moyens et ressources,
- Coordination sur le pilotage de ces objectifs,
- Indicateurs de mesure partagés entre les institutions.

L'ambition est d'intégrer des démarches communes sur des objectifs communs pour dépasser des collaborations habituellement parallèles.

ENGAGEMENT N°5: COMMUNIQUER EN SUSCITANT L'IMPLICATION DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE PAR L'AMÉLIORATION DE LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ET DE SA DISPONIBILITÉ

Mots clés :
Intranet, tendances et adaptation des priorités en fonction de l'évolution des performances et des besoins des usagers.

Mise en œuvre :
Bruxelles Formation a développé la communication externe. Pour soutenir la réalisation du Plan de gestion, la communication interne sera essentielle comme moyen de diffusion et d'adhésion.
Plusieurs priorités seront dès lors de mise:

- Mettre en place un Plan de communication interne en coordination avec la communication externe,
- Définir les modes de fonctionnement et moyens pour une cellule de communication interne,
- Développer les compétences et réflexes de communication des managers Bruxelles Formation et s'assurer par exemple que des réunions d'équipe s'organisent régulièrement dans toutes les directions,
- Valoriser les réussites et la culture du feedback,
- Organiser la circulation des informations au sein de Bruxelles Formation et s'assurer que nos équipes ont les informations pour réaliser leurs missions.

La communication interne sera clarifiée: rôles et responsabilités, service Communication, Comité de direction et responsables d'équipe.
Les membres du Comité de direction organiseront des sessions de feedback avec leurs équipes management sur les résultats de la mise en œuvre du Plan de gestion. L'information viendra toujours de manière privilégiée par les responsables d'équipe pour les responsabiliser d'une part et favoriser le travail d'appropriation dans chaque équipe d'autre part.
Des sessions «questions-réponses» seront organisées pour répondre aux questions des agents.
La Direction Générale structurera les réunions bilatérales avec les membres du Comité de direction autour des résultats de la mise en œuvre du Plan de gestion. L'objectif est ici de s'assurer que les priorités sont partagées.
Tous les 2 mois, une information globale sera donnée du Comité de direction vers l'ensemble des agents et services de Bruxelles Formation sur l'évolution de la mise en œuvre du Plan de gestion, ses résultats, ses réussites. Il indiquera aussi les priorités pour les mois suivants. Un alignement progressif des Plans d'actions se réalisera via le Comité de direction et un Planning partagé sur les priorités sera communiqué de manière régulière vers les équipes.

ENGAGEMENT N°6: TRADUIRE ET DÉVELOPPER UNE APPROCHE TRANSVERSALE DANS LA GESTION DES OBJECTIFS ET DES PROJETS

Mots clés :
Évaluation des politiques publiques, tableau de bord, attentes réciproques, culture de gestion de projets, gestion des interfaces métiers de Bruxelles Formation, …

Mise en œuvre :
Le positionnement des services transverses doit être clarifié afin de renforcer une relation «clients-fournisseurs» qui réponde aux attentes et enjeux des pôles et directions opérationnelles.

Les priorités qui seront développées pour clarifier la relation «clients-fournisseurs» peuvent se résumer comme suit:

- Clarification des actions en tenant compte des attentes des autres métiers Bruxelles Formation,
- Identification des attentes réciproques,
- Mise en place d'une coordination régulière,
- Feedback vers ces métiers support sur la satisfaction du service apporté.

Cette dynamique, en lien avec la gestion par objectifs, sera déclinée par niveau de management au sein de Bruxelles Formation. Un système de bilan des résultats par objectif sera de la même manière mis en place.

Parallèlement, une logique de projets sera développée afin de favoriser en continu les collaborations entre services et métiers. Bruxelles Formation définit un portefeuille de projets et les moyens à mettre en place pour les faire aboutir. À cette fin, un Comité des projets (composé de la Direction Générale, des responsables projets, un représentant de la communication, PMO et un ou deux membres du Comité de direction) sera responsable des priorités suivantes:

- Le pilotage du portefeuille projets et des moyens à mettre en place pour les faire réussir et, au besoin les arbitrages nécessaires,
- La communication vers les équipes sur l'évolution des projets et leurs résultats,
- La coordination des projets entre eux et avec le Plan de gestion,
- L'évaluation de la réalisation des projets conformément aux fiches projets et au Planning défini sur base du reporting des responsables projets,
- Le reporting des projets vers le Comité de Direction et la transmission des besoins éventuels, les changements structurels nécessaires.

Des moyens seront définis pour favoriser la mise en place de la culture de projets au sein de Bruxelles Formation.

ENGAGEMENT N°7: SYSTÉMATISER UNE CULTURE DU RÉSULTAT

Objectifs:
Partager un tableau de bord avec les équipes sur nos performances, développer la fierté de réussir, développer une culture du feedback, développer le sens de l'engagement et de la prise de responsabilité, améliorer les équilibres au sein des services sur la gestion des priorités.

Mise en œuvre:
Pour les différents métiers une évolution des fonctions doit être formalisée pour identifier la valeur ajoutée de celui-ci: contribution de ce métier à la réussite de Bruxelles Formation.
Les managers avec leurs équipes seront amenés à réfléchir sur l'évolution de leur métier en tenant compte des enjeux de Bruxelles Formation et des secteurs en vue de faire des propositions d'amélioration.
Une culture de l'innovation sera favorisée pour motiver les collaborateurs Bruxelles Formation à proposer des idées innovantes et les mettre en œuvre dans un cadre Bruxelles Formation.
Un tableau de bord sera mis en place au sein du Comité de direction pour piloter les performances et les priorités en lien avec le Plan de gestion.
Chaque réunion du Comité de Direction/Staff sera avant tout l'occasion de valoriser les résultats collectifs. Cette démarche se déclinera dans les directions dans une seconde étape.

LE RÔLE DU COMITÉ DE DIRECTION DANS LE PILOTAGE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE GESTION

Le Comité de Direction assurera la Gouvernance de Bruxelles Formation : mise en œuvre et animation des 7 engagements ci-dessus, évolution du rôle de manager, développement de la gestion par objectifs et du pilotage par projets.

Le Comité de Direction assurera :

- Le pilotage de la performance de Bruxelles Formation,
- La gestion des relations transversales: la collaboration entre les services supports (DRH, DSI, BCF, Communication, etc.) et les directions opérationnelles: développement d'une relation client fournisseurs qui réponde aux attentes et enjeux mutuels,
- La gestion des priorités et du portefeuille des projets de Bruxelles Formation: lancement des projets et validation des fiches projet, reporting de la part du Comité des projets et clôture des projets,
- L'anticipation de l'évolution des métiers de Bruxelles Formation, la capacité à innover et à développer une culture de la réussite: comment se préparer et développer les compétences qui seront nécessaires.

Les enjeux de Bruxelles Formation évoluent rapidement. C'est pourquoi il sera demandé aux responsables métier de réfléchir à l'évolution de leurs tâches dans les prochaines années, la préparation et le développement des compétences qui seront nécessaires. Une mise en commun sera réalisée au sein du Comité de direction avant d'être partagée avec les équipes. Un lien sera fait avec le Plan de développement des compétences géré par la DRH.

B. NOTRE MÉTIER & NOTRE VALEUR AJOUTÉE: FORMER POUR L'EMPLOI

Avec la mise en œuvre du nouveau décret de Bruxelles Formation d'une part et l'adoption du Contrat de gestion en juin d'autre part, 2017 fut l'occasion de prendre le temps de nous retourner sur l'évolution 2006-2016 de l'activité de Bruxelles Formation et ses partenaires avant de nous projeter dans les 5 années à venir.

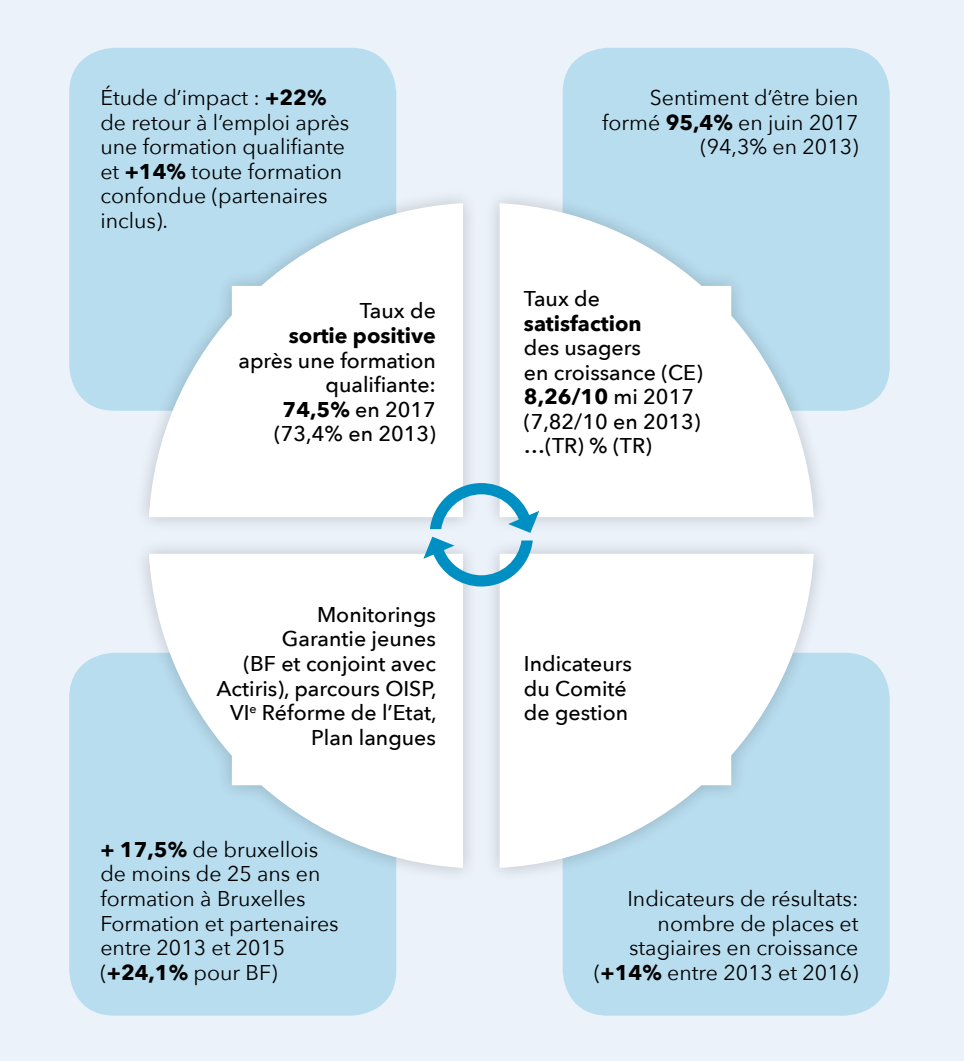
L'évolution 2006-2016 fut marquante en termes quantitatifs: une augmentation de 29,3% en termes d'heures de formation dépassant les 4 millions d'heures produites par an pour les chercheurs d'emploi. Le nombre de stagiaires formés a quant à lui augmenté de 54,2%.

Pour répondre à l'évolution des besoins des chercheurs d'emploi ce sont les remises à niveau ainsi que les formations en langues qui ont connu la croissance la plus marquée pour représenter plus de la moitié des chercheurs d'emploi formés.

Parallèlement le profil des chercheurs d'emploi a évolué: le nombre de chercheurs d'emploi peu et moyennement scolarisés a diminué mais le nombre de porteurs de diplômes non reconnus ni par la Fédération Wallonie Bruxelles ni par la Communauté flamande a augmenté de 37% tout comme le nombre de chercheurs d'emploi librement inscrits (+27,5%).

Quant à la structuration par domaine, si ceux du secondaire ont progressé (logistique, industrie technologique et construction), ce fut dans des proportions bien plus modestes et ce, essentiellement en raison de l'image des métiers liés à ces secteurs. Le développement des Pôles Formation-Emploi sera bien utile dans le cadre de la mobilisation des employeurs des secteurs et l'amélioration de l'attractivité des métiers et formations qui y mènent aux yeux des usagers.

Les résultats qualitatifs furent par ailleurs au rendez-vous à travers une satisfaction croissante des stagiaires ainsi qu'un taux de sortie positive atteignant les 74,5% en 2014 pour les stagiaires formés par Bruxelles Formation dans le cadre d'une formation qualifiante.



Les années à venir devront rimer avec **stabilisation et valorisation des acquis afin de permettre le déploiement :**

- **Des partenariats par :**
  - Le recours à de nouveaux tiers via la mise en œuvre du décret modifié et applicable depuis janvier 2017,
  - L'adoption du futur décret OISP qui permettra certainement à ces acteurs qui exercent des missions de service public pour les moins scolarisés de déployer également leurs ailes,
  - Le renforcement du rôle de Bruxelles Formation comme Régisseur de la formation professionnelle à Bruxelles au-delà des partenaires conventionnés actuels.

  La principale condition de réussite reposera sur les nécessaires développements informatiques actuellement en cours qui devront aboutir en 2018 et se traduire dans un Plan IT 2022.

- **De la politique sectorielle bruxelloise par :**
  - La valorisation et le renforcement des conventions sectorielles existant entre Bruxelles Formation et les fonds sectoriels et qui ont permis la formation de 2000 personnes en 2015 (85% de chercheurs d'emploi) et par la mobilisation des secteurs non encore engagés,
  - La création des Pôles Formation-Emploi et l'intégration des besoins de ces secteurs professionnels,
  - La concertation et l'organisation de passerelles permettant la sécurisation des parcours des chercheurs d'emploi entre acteurs de la formation.

  La principale condition de réussite reposera sur la collaboration et l'engagement des partenaires sociaux à travers, notamment, l'action du facilitateur sectoriel désigné au sein du CESRBC.

- **Des niches d'innovation avec les employeurs qui:**
  - Connaissent nos services, en sont satisfaits et souhaitent le faire savoir (par exemple, Sibelga, Keolis, G4S, Securitas, l'ULB, Veolia, etc.) et ce, afin de devenir de véritables partenaires et co-construire des programmes de formation permettant de répondre à leurs besoins de développement,
  - Ne connaissent pas encore Bruxelles Formation en suscitant le réflexe des employeurs bruxellois de recourir à nos services,
  - Sont sollicitées par le SPOC Actiris à travers notamment les conventions quadripartites (employeurs et services publics de l'emploi et de la formation à Bruxelles).

- **De la mise en œuvre de la VIe Réforme de l'État par :**
  - a commande de formations répondant aux besoins des spécificités bruxelloises (langues, remise à niveau, accès CESS et formations qualifiantes dans les secteurs identifiés comme étant porteurs d'emploi),
  - La régionalisation des allocations de formation qui permettront de multiplier les soutiens à la formation en entreprise.

- **Des certifications et de leur valeur auprès :**
  - Des employeurs publics et privés,
  - Des acteurs de l'enseignement afin de permettre de donner vie au principe de long life learning.

- **De nouveaux services aux usagers articulés dans le cadre des politiques croisées d'une part et de la politique sectorielle d'autre part :**
  - En amont de la formation à travers le renforcement de l'identification des compétences et l'orientation des Bruxellois via la Cité des métiers et ce, à des fins de reconversion, de formation initiale, de perfectionnement, etc.
  - En aval de la formation pour accélérer le retour à l'emploi.

C. CONTEXTE & ENJEUX

ANALYSE P.E.S.T.E.L.

L'analyse P.E.S.T.E.L. (**P**olitique, Économique, **S**ociologique, **T**echnologique, Écologique, **L**égal) est un modèle permettant d›identifier l›influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux:

P olitique: périodes électorales 2018-2019, nouvelle programmation post 2020 des fonds structurels (FSE, Feder,..), dans un contexte de Brexit, instabilité des règles d'éligibilité FSE, évolution de la mise en œuvre de la VIe réforme de l'État (conséquences financières et stratégiques, y compris la concurrence entre Régions), le contexte institutionnel national, régional et communautaire.

É conomie: incertitude relatives aux fluctuations sur 5 ans de la structure économique bruxelloise et de la Communauté métropolitaine constituée d'acteurs peu perméables aux services offerts par les services publics (TGE et TPE), développement de l'autocréation d'emploi et des pratiques de co-working, papy-boom (nombre de personnes partant à la pension), digitalisation/robotisation des métiers.

S ocial: pauvreté des Bruxellois, précarité croissante, boom démographique, taux de décrochage scolaire et de personnes disposant d'un diplôme étranger non reconnu, flux migratoires, mise en œuvre du Pacte d'excellence pour l'Enseignement, structure duale du marché du travail.

T echnologie: innovations pédagogiques, veille sectorielle, cycle d'obsolescence, impact des réseaux sociaux, impact des technologies sur la mutation des emplois.

E nvironnement: économie circulaire, responsabilité sociétale (clauses sociales et environnementales,…), mobilité, gestion des énergies et des transitions y liées.

L égal: évolution du cadre légal y compris au niveau européen (RGPD), sécurité juridique (décret et Contrat de gestion 2017-2022), marchés publics.

Dans le cadre d'une démarche stratégique, l'outil P.E.S.T.E.L. est utilisé conjointement avec le S.W.O.T. (analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces – voir ci-dessous) pour évaluer les effets macro environnementaux sur Bruxelles Formation.

ANALYSE S.W.O.T. DE BRUXELLES FORMATION

Pour réussir notre Plan de gestion le Comité de direction a souhaité prendre du recul pour faire le bilan sur la situation actuelle de Bruxelles Formation et, s'assurer que chacun adhère tant sur nos atouts que sur les faiblesses de notre organisation. Le lien avec les priorités du Plan de gestion et les résultats du **S.W.O.T**. (**S**trenghts= forces, **W**eaknesses= faiblesses, **O**pportunities= opportunités, **T**hreats= menaces) démontrent que Bruxelles Formation prend ses responsabilités et les initiatives nécessaires pour rencontrer les enjeux qui sont les nôtres. Le Comité de direction fera de manière régulière une mise à jour du S.W.O.T. pour s'assurer que nos actions répondent bien aux enjeux tant de notre secteur que de notre organisation.

1. Forces

- Bruxelles Formation est avant tout une **équipe renforcée** avec un réel sens du service public et une expertise pédagogique développée, reconnue et porteuse de résultats,
- **L'offre de formation diversifiée et de qualité** en centre de formation, en entreprise et en autoformation pour les chercheurs d'emploi et les travailleurs;
- **La réactivité de l'offre** face aux besoins et aux transformations du marché de l'emploi qui nécessitent une offre de formations sur mesure,
- **La satisfaction des stagiaires** dépassant les 80%,
- **Le taux de sortie positive après une formation qualifiante** tournant autour des 70%,
- La proportion importante dans l'offre de Bruxelles Formation, de formations qualifiantes débouchant sur **une certification,**
- **La gestion paritaire** au sein d'un Comité de gestion est une force car l'enjeu de la formation ne peut être relevé sans la mobilisation, le feedback et l'expression des besoins des représentants patronaux et syndicaux,
- La confiance du politique et des partenaires sociaux s'est traduite dans les montants budgétaires dédiés à la formation professionnelle ainsi que dans les récentes décisions de: renforcement du rôle de Régisseur de Bruxelles Formation (décret et Contrat de gestion 2017-2022), de l'intégration du Service de la Formation professionnelle de la COCOF et de la fusion avec le SFPME,
- **Le renforcement du socle légal** (décret, arrêtés, Contrat de gestion) permet le déploiement du recours aux tiers depuis le 1er janvier 2017,
- **La confiance avec Actiris** se traduisant par des objectifs partagés (Garantie qualité pour tous) sur base de la mobilisation conjointe dans le cadre de la Garantie pour la Jeunesse à travers la création de services intégrés tels que la Cité des métiers, les Pôles FormationEmploi et l'Observatoire Bruxellois de l'Emploi et de la Formation, dans les processus (dossier unique du chercheur d'emploi, indicateurs partagés), dans la gouvernance (comités de développement stratégique, mises au vert, comités de gestion réunis conjointement) et dans les textes (Contrats de gestion 2017-2022 synchronisés et disposant d'une partie commune, décret «EmploiFormation», accord de collaboration),
- **La confiance au sein du réseau des partenaires:** 52 organismes d'insertion socio-professionnelle, 16 fonds sectoriels, 14 établissements de promotion sociale, 11 spécialistes de la formation des personnes handicapées, 6 centres de références, des partenariats publics privés permettant la mutualisation d'espaces au bénéfice de 3 publics: les élèves, les chercheurs d'emploi et les travailleurs et la création de Pôles Formation-Emploi,
- **La confiance au sein du réseau institutionnel:** entre Opérateurs Publics de Formation (Formaform -formation initiale et continue des formateurs- avec l'IFAPME et le FOREM étendu au SFPME ou encore avec le VDAB Brussel dans le cadre du développement de formations en immersion linguistique), entre services publics d'emploi/formation (Synerjob asbl) ou encore entre acteurs de l'enseignement et de la formation (Comité de concertation enseignement formation) ou au-delà (Instance Bassin),
- **Le suivi administratif et budgétaire efficient et rigoureux** (rapport réviseur, rapport Cour des comptes, taux de consommation budgétaire et FSE etc.) avec des outils et des processus de suivis performants,
- Une source d'information statistique reconnue avec une **base de données stagiaires** reprenant, en temps réel, tous les stagiaires y compris ceux suivant des initiatives formatrices auprès des partenaires et permettant d'alimenter le flux de données avec Actiris (Dossier Unique),

- **Le patrimoine immobilier en tant que propriétaire, comme élément de stabilité:** l'administration centrale, bf.entreprises et bf.management&multimédia TIC, Carrefour Formation et bf.langues, bf.tremplin, bf.industrie en co-propriété avec le VDAB Brussel, et une large partie de bf.construction,
- Une démarche qualité d'amélioration continue avec une certification **ISO 9001** renouvelée annuellement,
- Un bon climat et **dialogue social** au sein de l'organe de concertation interne (CCB),
- **La gratuité des formations** pour les chercheurs d'emploi.

2. Faiblesses

- Les lourdeurs administratives liées à **la complexité réglementaire** propre aux règles imposées à une institution publique (normes SEC en matière d'investissement, législation mouvante en matière de marchés publics, des statuts du personnel, statut SIG attribué par le Conseil d'État…),
- **L'absence d'une gestion partagée et informatisée** des aspects tant pédagogiques qu'administratifs du parcours des stagiaires,
- **Le manque de lisibilité de l'offre de formation** et des passerelles possibles pour nos usagers et nos partenaires, en tant que réponse aux besoins des chercheurs d'emploi et du développement économique de Bruxelles,
- **Le manque de lisibilité des missions de support et le manque de culture de la transversalité** entre directions allant de pair avec un **besoin de décloisonner** les services et d'améliorer la circulation de l'information,
- **La faible proportion de formations professionnalisantes sur l'ensemble de l'offre de formation bruxelloise se concrétisant par une certification** permettant la portabilité des titres de compétences et leur valorisation,
- L'absence de valorisation et de structuration du réseau des partenaires**,**
- L'absence de stratégie partagée à l'égard des entreprises,
- Le manque d'indicateurs sur les **processus hors cœur** métier,
- **L'inadéquation des outils internes** suite à la croissance rapide de l'institution et au développement de la logique partenariale,
- **La distorsion** entre le **faible niveau de scolarisation** des chercheurs d'emploi **et le niveau d'exigence requis** à l'entrée en formation qualifiante,
- **L'impact** de l'évolution des métiers administratifs et de support (évolution technologique, etc…).

3. Opportunités

- **La formation** est omniprésente dans les Accords de Gouvernement en Région bruxelloise et à la COCOF comme étant **l'un des défis à relever** pour les Bruxellois (Plan Formation 2020, Stratégie 2025 etc.),
- L'intégration du Service de la Formation professionnelle de la COCOF et de la fusion avec le SFPME,
- La création des **Pôles Formation-Emploi:** le développement d'une porte d'entrée sectorielle unique pour les usagers (chercheurs d'emploi, travailleurs, employeurs) et le positionnement de la formation au cœur du dispositif,
- L'ouverture de la **Cité des métiers** permettant le développement d'une offre de services à travers 5 thématiques (choisir, apprendre, travailler, bouger, créer),
- La mise en œuvre de la **mission de Régie** de Bruxelles Formation,
- L'engagement du politique à développer la **certification professionnelle unique** ainsi que les effets de droit y liés,
- **VIe Réforme de l'État: le juste refinancement** de la Région bruxelloise et de la COCOF, **pas de régionalisation de la formation mais** possibilité de la financer directement via la Région bruxelloise. **Régionalisation de la dispense de contrôle** pour suivre des études ou une formation professionnelle et **régionalisation du congé éducation payé,**
- **La mobilisation des représentants patronaux et syndicaux** autour d'objectifs communs tels que la mise en œuvre de la politique sectorielle bruxelloise, la **Garantie pour la jeunesse** ou encore la **valorisation des titres de compétences** et le SFMQ,
- **La création de l'OBEF permettant d'augmenter la capacité d'analyse transversale** afin d'outiller la décision permettant de répondre aux besoins des chercheurs d'emploi et du développement économique de Bruxelles,
- **Le renforcement de l'image de marque dans le grand public** (chercheurs d'emploi et entreprises).

4. Menaces

- La **structure du financement du service public** (proportion du financement COCOF, dépendance au FSE et à la Région bruxelloise) dans un contexte budgétaire difficile au sein de la COCOF et incertain au niveau des fonds structurels. L'évolution des parts des sources des financements principaux entre 2014 à 2018 a été la suivante:
  - COCOF: de 80% à 66 %,
  - FSE: de 10,48% à 13,4 %,
  - RBC (en ce compris PAC): de 5,1 % à 16,8%.
- **Les incertitudes quant au montant du financement FSE post 2020 pour les dispositifs de formation bruxellois** (10.000.000€/an uniquement pour Bruxelles Formation),
- Le caractère atypique du **seul Organisme d'Intérêt Public de type B** (loi de 1954) au sein de la COCOF,
- **Le sentiment de dilution de l'identité de Bruxelles Formation** en lien avec le développement de l'activité et l'augmentation du personnel,
- La complexité de la mise en œuvre des nouveaux projets réalisés conjointement avec des partenaires (Cité des métiers, Pôles Formation-Emploi, Observatoire Bruxellois de l'Emploi et de la Formation),
- Le contexte sociétal notamment **la précarisation croissante du public**, le faible niveau de scolarité reconnue de candidats stagiaires avec des risques accrus de décrochage,
- **L'augmentation des pressions sur le public cible** en raison des mesures de dégressivité des allocations de chômage et de la transformation des stages d'attente en stages d'insertion,
- **Difficultés de recrutement de formateurs** alliant compétences techniques et pédagogiques,
- **Difficultés de recrutement des stagiaires.**

Le Plan de gestion a pour objectif de répondre aux éléments figurant ci-dessus et en particulier aux faiblesses et menaces en permettant de renforcer les forces et de saisir les opportunités afin de les transformer en forces.

D. CLARIFICATION DES CONCEPTS

CONTRAT DE GESTION

Le Contrat de gestion 2017-2022 de Bruxelles Formation a été signé le 30 juin 2017. Il reprend les engagements réciproques des partenaires sociaux représentés au sein du Comité de gestion, du Gouvernement francophone bruxellois et des services de notre service public.

Ce Contrat se structure autour de 2 objectifs stratégiques libellés comme suit (articles 9 et 10):

- Développer une offre de services répondant aux besoins du marché du travail, des chercheurs d'emploi et des travailleurs bruxellois dans la perspective de leur insertion durable dans des emplois de qualité,
- Organiser la formation professionnelle à Bruxelles: régir l'offre, les partenariats, les parcours et la certification.

Ces 2 objectifs guideront toutes nos actions au sein de Bruxelles Formation pour les 5 prochaines années. Notre réflexe collectif devra être de se demander si nous répondons aux besoins des demandeurs d'emploi et du développement économique bruxellois, d'une part en endossant pleinement et efficacement le rôle de Régisseur de la formation professionnelle à Bruxelles d'autre part.

Il prévoit que l'approche sectorielle deviendra le fil rouge, structurant l'ensemble de l'activité, notamment avec le développement des Pôles Formation-Emploi, mais aussi avec une volonté de contacts plus étroits avec les entreprises bruxelloises (article 9).

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de travailler avec l'ensemble des partenaires actifs à Bruxelles et dans les autres Régions. C'est pourquoi, les conditions de réussite (articles 11, 12 et 13) comprennent les coopérations de Bruxelles Formation avec ses partenaires institutionnels, au premier rang desquels, Actiris.

Bruxelles Formation et Actiris œuvrent pour les mêmes usagers: les chercheurs d'emploi et les employeurs de Bruxelles. Voilà pourquoi pour la première fois, les deux institutions ont un article commun dans leurs Contrats de gestion respectifs qui reprend des objectifs identiques.

Enfin, les modalités de mise en œuvre, qui concernent de très près de nombreux collaborateurs font l'objet des articles 14 à 17. Il s'agit là des services indispensables au bon fonctionnement de Bruxelles Formation, de la gestion du budget, du personnel, de l'informatique et des infrastructures, sans oublier la communication qui doit nous permettre de valoriser ce que nous faisons mais aussi de valoriser la formation professionnelle elle-même.

Le contenu de ce Contrat se décline en un Plan de gestion qui identifie les objectifs opérationnels et les indicateurs qui y sont associés.

PLAN DE GESTION

L'article 7 du Contrat de gestion 2017-2022 de Bruxelles Formation prévoit que son contenu soit décliné dans «*un Plan de gestion 2017-2022 qui identifie les objectifs opérationnels à 5 ans de Bruxelles Formation. Dans le* même *document, les indicateurs spécifiques sont élaborés pour cerner au plus près les résultats obtenus.*

Au-delà de l'identification des objectifs opérationnels, le Plan de gestion définit aussi les priorités à mettre en œuvre par les équipes de Bruxelles Formation, la

Planification de ces priorités sur les cinq années couvertes par le Contrat de gestion ainsi que l'identification des moyens (humains, techniques et budgétaires) nécessaires.

Le Plan de gestion est le cadre qui permet l'établissement des Plans d'action annuels qui fixent les objectifs et la stratégie annuelle de Bruxelles Formation en fonction des moyens budgétaires. Ils sont établis concomitamment au cycle budgétaire (avant-projet en juin et adoption définitive en décembre) et présentés pour approbation au Comité de gestion. En complément, en juin de chaque année, un rapport d'exécution du Contrat pour l'année antérieure est présenté au Comité de gestion ».

PLAN FORMATION 2020

Le Plan formation 2020 «Qualifier les Bruxellois pour l'emploi» a été adopté le 6 décembre 2016 par le Gouvernement francophone bruxellois et le 15 décembre par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.

Approfondissant les objectifs de la Stratégie 2025, il contient 44 mesures qui visent à «qualifier mieux, qualifier plus». Pour la première fois à Bruxelles, un Plan global sur l'enjeu de la qualification donne une vision pluriannuelle intégrée de la formation, tremplin vers l'emploi. Fruit de la Task Force Emploi Formation Enseignement Entreprises et d'une démarche partagée avec les partenaires sociaux bruxellois, ce Plan a été concerté avec l'ensemble des partenaires: les entreprises et leurs fédérations sectorielles, les représentants de travailleurs, les opérateurs francophones et néerlandophones de formation, d'emploi, d'enseignement, d'insertion et de validation des compétences, ainsi que les ministres des différents niveaux de pouvoir concernés.

Le Plan formation 2020 fixe certains objectifs chiffrés à l'horizon 2020 qui s'imposent en tout ou en partie à Bruxelles Formation et ont été pris en compte dans le présent Plan de gestion:

- Atteindre 20.000 demandeurs d'emploi distincts en formation et/ou en stage chaque année en 2020, principalement via les partenariats que régit Bruxelles Formation (organismes d'insertion socio-professionnelle, entreprises, enseignement de promotion sociale, centres de références et Pôles Formation-Emploi) et ses centres propres avec la collaboration du VDAB Brussel et de la formation PME. Ce qui signifie que près de 3.000 chercheurs d'emploi supplémentaires bénéficieront de formations et de stages par rapport à 2014,
- Atteindre les 2.000 titres de validation des compétences par an en 2020.

RESPONSABLE/CONTRIBUTEUR AUX OBJECTIFS

Cette logique a pour but de solidariser le responsable de l'objectif et les contributeurs car l'un sans l'autre, ils ne peuvent réussir.

Le responsable d'un objectif est responsable de:
- L'objectif en termes de: performance, résultats, moyens, gestion du Planning,
- L'indentification des contributeurs et fixer ensemble: les contributions, les ressources, le Planning et la gestion des priorités, les mécanismes de coordination, etc.,
- La coordination avec les contributeurs et donc de les réunir,
- Du reporting.

Un contributeur à un objectif est responsable de:
- Se rendre disponible, d'affecter ses ressources/sa disponibilité en fonction de l'objectif pour lequel sa contribution est attendue et définie de commun accord,
- Se coordonner avec le responsable et les autres contributeurs et, d'adapter les moyens si nécessaire,
- Du résultat lié à sa contribution,
- Respecter ses engagements.

RAPPORT D'EXÉCUTION ANNUEL

Le rapport d'exécution annuel fait état de la mise en œuvre annuelle du Contrat de gestion via la mise en œuvre des actions annuelles du Plan de gestion, il donne un bilan au Comité de gestion et au gouvernement sur les résultats obtenus en tenant compte de l'évolution des enjeux, celui-ci est validé par le Comité de direction et porté par la Direction Générale.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES & OPÉRATIONNELS

Un objectif stratégique est un objectif qui répond à une ambition politique: ceux-ci sont exprimés dans le Contrat de gestion.

Un objectif opérationnel permet de traduire un objectif stratégique en objectifs opérationnels et en actions. Il doit être S.M.A.R.T. (**S**: spécifique aux agents ou service concerné, **M**: mesurable, **A**: accepté, **R**: réaliste, **T**: traçable dans le temps avec des mesures intermédiaires). Des indicateurs permettent d'évaluer les résultats et la réalisation des objectifs opérationnels.

E. DU CONTRAT DE GESTION À LA GESTION OPÉRATIONNELLE DE NOS AMBITIONS: NOS OBJECTIFS 2017-2022

Article 9. Développer une offre de services répondant aux besoins du marché du travail, des chercheurs d'emploi et des travailleurs bruxellois(es) dans la perspective de leur insertion durable dans des emplois de qualité

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Améliorer la qualification des chercheurs d'emplois bruxellois

1.1 Actions

- Déployer une offre de formation innovante et une pédagogie performante, en centre de formation, en milieu de travail et/ou en auto-formation
  - Renforcer une pédagogie performante et innovante:
    - Au travers de partenariats avec les secteurs, au sein des Pôles Formation-Emploi,
    - Redéfinir le cadre de l'innovation et son périmètre (compréhension, soutien, coordination et valorisation systématique),
    - Mesurer la capacité d'innovation et la valoriser à travers un Plan de communication sur les nouveautés,
    - Accompagner les nouveaux dispositifs de formation et d'apprentissage (outils et support au personnel pédagogique).
- Améliorer l'information, l'identification des compétences et l'orientation des chercheurs d'emploi vers la formation
  - Renforcer l'accessibilité de l'offre:
    - Systématiser l'inscription en ligne via le partage de l'outil Dorifor,
    - Analyser annuellement l'offre de service et son accessibilité par public cible,
    - Améliorer la visibilité / lisibilité pour les chercheurs d'emploi et prescripteurs/entreprises sur les conditions d'accès à la formation via les différents outils et services (site web, site de la Cité des Métiers...).
  - Définir dès 2018, avec Actiris, un processus commun d'orientation du chercheur d'emploi (arborescence) ainsi qu'une démarche commune (compétences et projet professionnel) d'orientation des candidats stagiaires.
  - Développer les actions d'identification des compétences dans le cadre d'actions collaboratives (Bruxelles Formation et Actiris) sur les métiers définis en commun (via les Pôles Formation-Emploi notamment - Protocole d'exécution Bruxelles Formation-Actiris):
    - Déployer l'approche d'identification des compétences à la Cité des métiers afin d'orienter les usagers,
    - Systématiser pour chaque candidat un bilan (identification de ses besoins) et son parcours de formation/validation (dans un délai donné).

1.2 Livrables

- Monitoring de l'activité
- Valorisation de l'innovation pédagogique

1.3 Indicateurs

- Nombre de personnes formées
- Nombre de personnes adressées par prescripteur (indicateur partagé)
- Atteinte des objectifs des Plans de développement annuels 2018-2019-2020
- Taux de sortie positive
- Satisfaction des stagiaires (volet entrée en formation)

2. Valoriser les qualifications et les compétences en reconnaissant les acquis à toutes les étapes du parcours des stagiaires

2.1 Actions

- Développer et contribuer à structurer une offre de validation des compétences (VDC) en propre ou en partenariat articulée aux autres dispositifs (formation, orientation, etc.)

- Contribuer au fonctionnement du dispositif de VDC de manière générale et sur plusieurs projets; publics fragilisés, plus-value du titre de compétence, etc.
- Développer l'offre de validation à Bruxelles (métiers, centres):
  - Au niveau sectoriel, auprès des Pôles Formation-Emploi et dans les Accords-cadres,
  - Via de nouveaux opérateurs volontaires tels que des OISP, des CPAS, des Instituts de formation internes aux Services publics (par exemple: l'ERAP), des CTA, des CEFA, des entreprises.
- Augmenter les capacités des centres en les appuyant financièrement par des incitants, notamment via l'utilisation du fonds d'impulsion,
- Mieux faire connaître les titres de VDC et développer des outils d'information/orientation ciblés sur des publics particuliers,
- Évaluer les délais d'attente, les raccourcir et prévoir des préparations et renforcements pour les chercheurs d'emploi si nécessaire,
- Améliorer les étapes en amont et en aval: adressage, accompagnement, modules de préparation, poursuite des parcours, réorientations,
- Soutenir l'accompagnement des publics:
  - Guidance,
  - Suivi et organisation de modules courts de formation préparatoires aux épreuves et/ou en aval de celles-ci: continuer à faire progresser les taux d'accrochage et de réussite qui doivent dépasser les 80% (et à minima correspondre à la moyenne de la Communauté française).

› Certifier les acquis de formation
- Poursuivre les travaux de définition, d'évaluation et de certification des acquis d'apprentissage pour les formations professionnalisantes organisées en propre et en partenariat,
- Développer l'identification des savoir-faire comportementaux en formation,
- Accompagner les nouveaux dispositifs d'évaluation et de certification (outils et support aux formateurs);
- Développer les passerelles inter-opérateurs, la reconnaissance des acquis et la reprise en formation en articulant les actions de formation, d'enseignement, de validation.

› Systématiser la certification
- Déployer (vers les partenaires notamment) les profils d'évaluation et des certifications y associés (Bruxelles Formation et partenaires)
- Préparer la délivrance de certification professionnelle pour les partenaires (régie) et accompagner les partenaires dans la mise en place du cadre de qualité pour la certification,
- Mettre en place une certification partagée (unique) entre les opérateurs de formation et de validation,
- Développer le processus de diagnostic croisé (enseignement et formation professionnelle),
- Valoriser les effets de droit des certifications,
- Systématiser les CAFS pour les formations professionnalisantes (hors qualifiant).

2.2 Indicateurs
› Nombre de centres et métiers agréés
› Certification partagée entre opérateurs
› Délais délivrance

3. Assurer une approche inclusive des publics bruxellois précarisés

3.1 Actions
› Fluidifier l'accès aux formations professionnalisantes pour toutes et tous par le développement d'approches et d'outils différenciés par public cible, le cas échéant
- Offre spécifique de formations en alphabétisation/FLE,
- (Ex-) Détenus: coordonner et mettre en œuvre le Plan d'action prisons élaboré dans le cadre du Plan Formation 2020,
- Personnes handicapées: mettre en œuvre le Plan d'action handistreaming,
- Coordonner l'identification des compétences et des besoins spécifiques facilitant l'accès en formation:
  - Chercheurs d'emploi de longue durée et/ou infraqualifiés et/ou âgés,

- Public Jeune: renforcer les actions initiées dans le cadre de l'IEJ/Garantie pour la jeunesse,
- Personne disposant de diplômes «Autres» non reconnus en Belgique,
- Travailleurs en reconversion, travailleurs - arcticle 60/PTP…

- La mixité étant inscrite de manière transversale dans toutes les étapes des parcours.

› Organiser un accès à un réseau structuré de relais: associations luttant contre les assuétudes, maisons médicales, PHARE, etc. pour répondre aux spécificités de ces publics cibles précarisés, participer à la mise en place d'un relais interne vers les formateurs internes d'une part et d'autre part vers les publics précarisés

› Intégrer les résultats de l'étude sur les conditions de vie des stagiaires pour ajuster les actions ou en développer de nouvelles

3.2 Indicateurs

› Nombre de demandes et d'inscriptions aux formations professionnalisantes par public cible

› Évolution des inscriptions par profil et par domaine

› Évolution de la participation du public précarisé (demande, inscription, réussite)

4. Être acteur du développement économique bruxellois en tant que partenaire des entreprises

4.1 Actions

› Adopter un Plan d'action Entreprises visant à développer les success stories actuelles

› Clarifier et rendre accessible l'offre de services de Bruxelles Formation à l'égard des entreprises

- Identifier avec les entreprises leurs besoins de formations en vue de recruter du personnel qualifié,
- Systématiser les retours d'informations et les suivis et les articuler dans le processus commun Bruxelles FormationActiris,
- Accompagner les équipes dans leur dialogue spécifique avec les entreprises,
- Valoriser les compétences acquises en formation/validation auprès des employeurs.

› Réorganiser le service Relations Entreprises notamment dans la perspective de la fusion avec le SFPME

4.2 Livrable

› Plan d'action Entreprises

4.3 Indicateurs

› Nombre de réussites avec des entreprises qui s'engagent à engager après la formation

› Nombre d'engagements

Article 10. Organiser la formation professionnelle à Bruxelles: régir l'offre, les partenariats, les parcours et la certification

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Réguler l'offre:

L'**axe régulation de l'offre**, tant pour la formation que pour la validation des compétences, se confond très largement avec les éléments relevant du cadre commun de programmation. En effet, le cadre commun de programmation tel qu'envisagé par Bruxelles Formation est le livrable d'un processus visant à concevoir une offre régulée:

- Au regard d'un inventaire de l'offre existante (formation et enseignement) croisé notamment aux besoins du marché de l'emploi et des secteurs, des usagers, etc. – lien notamment avec l'axe sécurisation des parcours,
- Prenant appui sur d'autres leviers, plus qualitatifs, permettant de renforcer et de partager des processus et pratiques pédagogiques adaptés et menant à la certification le cas échéant – lien avec l'axe Garantie de la qualité des formations et la certification,
- Complémentaire entre opérateurs et opérateurs-partenaires, les spécificités des opérateurs étant prises en compte et valorisées, en développant des partenariats dès que cela représente une plus-value – lien avec l'axe développement des partenariats,
- Articulée entre opérateurs d'un même secteur/domaine, afin de garantir la poursuite de parcours de formation et de validation, et les passerelles entre opérateurs – lien avec les axes développement des partenariats, qualité des formations, sécurisation des parcours,
- Lisible pour les prescripteurs et les usagers – lien avec l'axe sécurisation des parcours.

1.1 Actions

- Garantir la cohérence et la complémentarité de l'offre de formation professionnelle francophone à Bruxelles pour qu'elle réponde aux besoins des publics/usagers et des employeurs via l'élaboration d'un cadre commun de programmation
- Assurer le suivi et la gestion (monitoring) de l'offre de formation professionnelle francophone en Région bruxelloise
- Assurer une évaluation quantitative et qualitative de l'offre de formation professionnelle francophone en Région bruxelloise

1.2 Livrable

- **Cadre commun de programmation de l'offre**

2. Renforcer la sécurisation du parcours des usagers en formation et validation

2.1 Action

- Sécuriser le parcours des usagers en formation et validation
  - Favoriser les filières et les passerelles,
  - Articuler les dispositifs de formation et de validation (dispenses, reprise de parcours, …),
  - Garantir une offre de formation et de validation lisible,
  - Assurer une offre de formation et de validation accessible en termes de prérequis, de délais/calendriers, etc.,
  - Harmoniser, coordonner et renforcer les pratiques et l'offre d'orientation professionnelle en formation, ainsi que l'identification de compétences – en coopération notamment avec Actiris et les autres acteurs de la formation,
  - Contribuer à ce que les stagiaires mènent à terme leur formation et/ou soient réorientés si nécessaire.

3. Garantir la qualité pédagogique de la formation professionnelle et assurer la certification des compétences acquises par l'usager

3.1 Actions

- Garantir la qualité pédagogique de la formation professionnelle
  - Compléter (pour nos centres de Bruxelles Formation) ou développer (pour nos partenaires) les dispositifs qualité, en particulier ceux relatifs à la définition des acquis d'apprentissage, aux processus d'évaluation et de certification des acquis d'apprentissage mis en œuvre,
  - Mettre en place le contrôle qualité de ces processus, tels qu'appliqués sur le terrain (notamment le Dispositif Diagnostic croisé en cours de mise en place), et répondant aux contraintes qualité définies par le Cadre francophone des certifications (positionnement des certifications dans le cadre),
  - Déployer l'accompagnement des formateurs sur les outils et pratiques de formation et d'évaluations suivant des modalités directes (groupe mixte de formateurs en vue d'un livrable commun) ou par essaimage (partage avec les supports et experts des partenaires),
- Assurer la certification des compétences acquises en formation (prioritairement qualifiante) et leur reconnaissance par l'ensemble des opérateurs, implique de:
  - Poursuivre le déploiement de la certification sur l'ensemble des formations qualifiantes (structurelles) en propre, le périmètre étant basé sur l'inventaire de l'offre qui sera délivré par le Service Régie,
  - Préparer la mise en place de la certification avec les partenaires conventionnés,
  - Poursuivre les travaux de définition, d'évaluation et de certification des acquis d'apprentissage pour l'ensemble des formations professionnalisantes organisées en propre et en partenariat, CECAF (future **C**ertification unique des **C**ompétences **P**rofessionnelles – **C.C.P.**), systématiser la mise en œuvre des Certificat d'acquis d'apprentissage spécifiques (CAFS),
  - Renforcer les pratiques de valorisation et de reconnaissance des acquis certifiés et les reprises de formation, ce qui implique une bonne articulation entre formation, enseignement et validation, participer au développement de droits négociés,
  - Assurer les développements et les actions nécessaires à la mise en œuvre des passerelles inter opérateurs (axe sécurisation des parcours),
  - Préparer la mise en place de la certification unique des compétences professionnelles (acquises en formation ou via la validation des compétences),
  - Contribuer à la régulation partagée sur les CCP.
- **Renforcer la formation des formateurs** qui est assurée par le Service Formation de la division Ressources Humaines de Bruxelles Formation, tant dans le cadre de son offre spécifique que dans le cadre de celle mutualisée au sein de FormaForm. Le principe de l'élargissement progressif de cette offre aux partenaires est déjà inscrit dans le Projet FSE en cours. L'offre est dès à présent ouverte aux partenaires SFPME/efp. Le déploiement progressif dans le cadre de la mission de Régie devra être précisé, chiffré et Planifié. Les actuels services aux pôles de Bruxelles Formation ont ainsi vocation, dans le cadre du déploiement de la mission de Régie, à être étendus aux partenaires, dans un souci de mutualisation. Ceci impliquera une démarche progressive, basée sur un phasage et une priorisation des actions, ainsi que sur une estimation des ressources et des coûts nécessaires.

4. Structurer l'ensemble des partenariats entre les opérateurs de formation

4.1 Actions

- Développer et renforcer les coopérations notamment par la concertation et la mise en réseau des opérateurs et des secteurs professionnels
- Animer et structurer le réseau des partenaires de la formation professionnelle francophone, en tant que Service public référent notamment en les mobilisant sur une base sectorielle, tout en maintenant également une approche par type d'actions (par exemple: français langue étrangère (FLE), détermination, …)
- Élaborer et déployer le Plan d'action Régie dans son volet partenarial en concertation avec les partenaires

5. Organiser le dispositif de la régie de la formation dans ses 4 axes de développement et créer le service adhoc

5.1 Action

› Initialiser la mission de Régie:

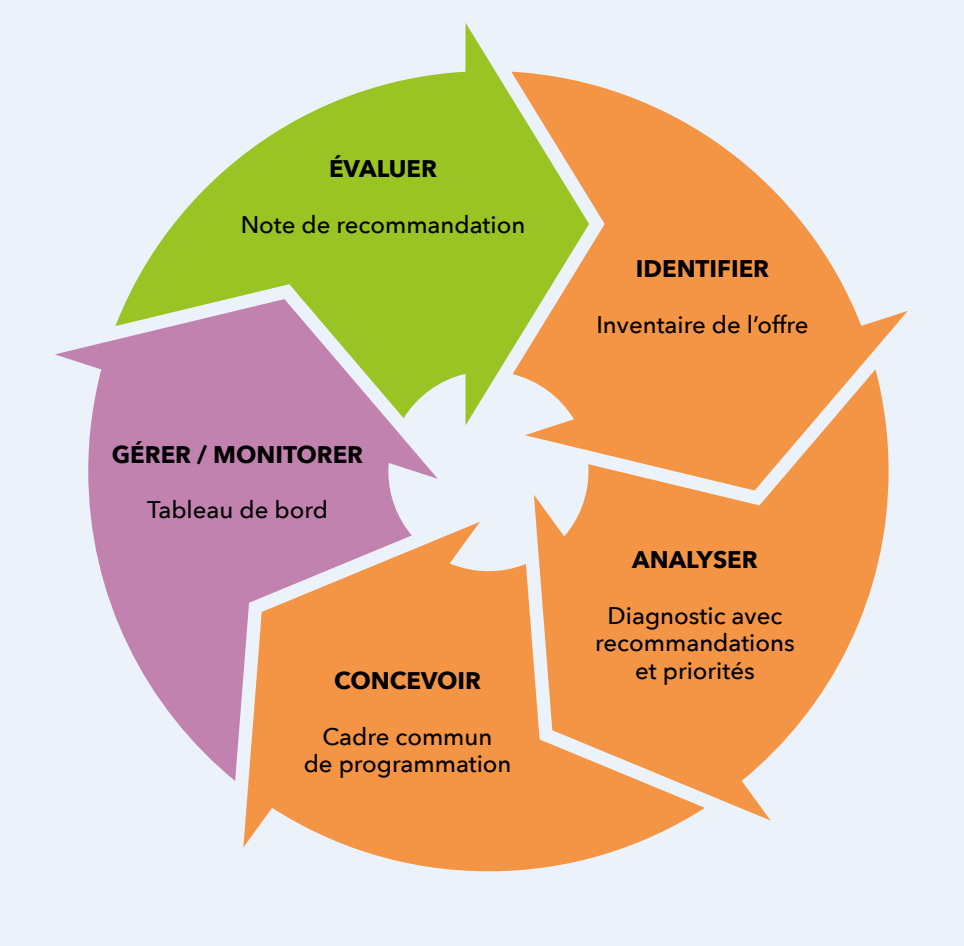
- Créer le service Régie au sein de Bruxelles Formation en articulation avec les acteurs internes et externes,
- Élaborer les processus liés à la mission de Régie, en coopération avec les acteurs clés.
  La mission de Régie de Bruxelles Formation est entendue comme étant un processus, transparent et objectivé, visant à l'élaboration notamment d'un livrable – le cadre commun de programmation – dont la mise en œuvre sera gérée et monitorée sur base annuelle, puis évaluée.

  Le cycle décrit ci-dessous se déroule sur une période de 3 années (en lien direct avec l'analyse des secteurs et métiers porteurs réalisée tous les 3 ans par Actiris, Bruxelles Formation et le VDAB Brussel), mais le cadre commun de programmation sera bien révisé sur base annuelle, tel que requis dans la mesure 36 du Plan Formation 2020.

  Ce sont donc bien 3 temps distincts qui sont identifiés:
  1. Élaborer, qui intègre nécessairement identifier, analyser et concevoir,
  2. Gérer et monitorer,
  3. Évaluer.

5.2 Livrable

› Plan d'action Régie



Article 11. Renforcer les collaborations entre Actiris et Bruxelles Formation pour raccourcir et fluidifier les parcours de formation des bénéficiaires

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Mettre en place l'Observatoire Bruxellois de l'Emploi et de la Formation

1.1 Actions

Adopter et mettre en œuvre le Plan de développement de l'OBEF pour améliorer la connaissance des publics et du marché de l'emploi bruxellois et mieux répondre à leurs besoins

- Analyser l'impact des tensions et des pénuries, en ce compris les fonctions significativement critiques
  - Définir les axes d'une analyse segmentée concernant les pénuries, les fonctions critiques et les besoins des employeurs du secteur en articulation avec les Plan Formation-Emploi dans le cadre de leur mission de veille afin d'aboutir à une note de cadrage par secteur,
  - Mettre en place un groupe de travail sur les évolutions économiques et technologiques dans la Région bruxelloise,
  - Développer des réseaux d›échange de bonnes pratiques et infos avec les centres d›études, réaliser un benchmarking avec ce que font les autres Régions et définir les tendances en matière de démarches et bonnes pratiques (Veille CDR/PFE),
  - Réaliser une étude conjointe tri annuelle qui couvre les besoins de formation et d'emploi en Région bruxelloise: priorités et identification des secteurs porteurs, faire une note de cadrage par secteurs,
  - Faire des propositions motivées sur les démarches à mettre en place pour identifier les besoins en termes de compétences.
- Mettre en place et appliquer les démarches permettant l'anticipation des besoins en termes de compétences par rapport aux évolutions économiques et technologiques.
  - Recommandations sur les dispositifs Emploi-Formation,
  - Collaboration avec les services opérationnels Emploi-Formation sur les besoins du marché de l'emploi (Conventions quadrimoteurs…).

1.2 Livrables

- Indicateurs à responsabilité partagée
- Plan d'action et Rapport annuel de l'OBEF
- Étude conjointe sur les besoins de formation et d'emploi en RBC
- Analyses fonctions critiques, métiers en pénurie

1.3 Indicateurs

- Indicateurs partagés des Contrats de gestion 2017-2022
- Tableau de bord du Comité de Développement Stratégique Actiris – Bruxelles Formation
- Réalisation de projets partagés
- Nombre de recommandations mises en œuvre
- Résultats des actions et résultats des enquêtes terrain

2. Mettre en place la Cité des Métiers pour informer, conseiller et orienter les publics-cibles en Région bruxelloise

2.1 Action

- Définir au sein de la Cité des Métiers dès 2018, avec Actiris, un processus commun d'orientation du chercheur d'emploi (arborescence) ainsi qu'une démarche commune (compétences et projet professionnel) d'orientation des candidats stagiaires pour fluidifier les parcours des chercheurs d'emplois.
  - Mettre en œuvre les différents volets de la Cité des Métiers, en particulier ceux relevant de la responsabilité de Bruxelles Formation (Se former, etc.),
  - Définir, au départ de la Cité des Métiers, un Plan de travail et de répartition des tâches entre les différents opérateurs en charge de l'information,
  - Organiser l'offre de services sur base géographique en s'appuyant sur les

Maisons de l'Emploi et de la Formation au niveau communal/local répondant à l'analyse segmentée par zone sur les besoins et services à développer,
- Organiser des processus sur base d'indicateurs partagés et des services développés.

2.2 Livrables
- Rapport d'activité de la Cité des Métiers
- Enquête sur le public de la Cité des Métiers

2.3 Indicateurs
- Nombre de visiteurs au sein de la Cité des Métiers
- Nombre de visiteurs sur le site portail
- Nombre de séances d'informations
- Nombre d'usagers orientés
- Projets développés dans les Maison de l'Emploi et de la Formation

3. Améliorer l'adressage des chercheurs d'emploi vers la formation

3.1 Actions
- Renforcer l'accessibilité de l'offre
  - Systématiser l'inscription en ligne via le partage de l'outil Dorifor,
  - Analyser annuellement l'offre de service et son accessibilité par public cible,
  - Améliorer la visibilité/lisibilité pour les chercheurs d'emploi et des prescripteurs/entreprises sur les conditions d'accès à la formation via les différents outils et services (site web, site de la Cité des Métiers...).
- Définir dès 2018, avec Actiris, un processus commun d'orientation du chercheur d'emploi (arborescence) ainsi qu'une démarche commune (compétences et projet professionnel) d'orientation des candidats stagiaires
- Développer les actions d'identification des compétences dans le cadre d'actions collaboratives (Bruxelles Formation et Actiris) sur les métiers définis en commun (via les Pôles Formation-Emploi notamment - Protocole d'exécution Bruxelles Formation-Actiris
  - Déployer l'approche d'identification des compétences à la Cité des métiers en permettant aux usagers de valoriser les résultats de leur démarche dans leur dossier,
  - Systématiser pour chaque candidat un bilan (identification de ses besoins) et définir son parcours de formation/validation,
  - Développer un réflexe formation chez les prescripteurs.

3.2 Indicateurs
- Nombre de chercheurs d'emplois adressés à Bruxelles Formation par prescripteur et par domaine
  (indicateurs partagés des Contrats de gestion 2017-2022)

4. Renforcer le dispositif d'identification des compétences des chercheurs d'emploi en Région bruxelloise

4.1 Action
- Harmoniser, coordonner, articuler et renforcer les pratiques et l'offre d'orientation professionnelle et d'identification des compétences en coopération notamment avec Actiris et les autres acteurs de la formation:
  - Fluidifier les parcours en articulant identification, validation et formation (et assurer les possibilités de reprise de formation) y compris avec l'enseignement,
  - Généraliser le recours au screening,
  - Généraliser le recours à la validation des compétences,
  - Développer des outils d'objectivations des compétences déclarées.

4.2 Indicateurs
- Actions d'indentification des compétences chez les opérateurs publics et avec des Partenaires
- Délais de mise en œuvre du screening, validation des compétences à généraliser

5. Renforcer la Politique sectorielle en Région bruxelloise, au travers des Pôles Formation-Emploi

5.1 Actions

- Renforcer les partenariats avec les Fonds sectoriels et les entreprises pour augmenter le nombre de formations cofinancées dans le cadre des partenariats publics-privés
- Développer au sein des Pôles Formation-Emploi des vitrines sectorielles et susciter la participation (pro-)active des employeurs

5.2 Indicateurs

- Moyens supplémentaires publics et privés débloqués dans le cadre des Accords-cadres sectoriels et des Pôles FormationEmploi
- Projets innovants développés avec les secteurs professionnels, fédérations patronales ou entreprises
- Taux de sortie positive et d'insertion dans l'emploi

6. Collaborer aux cellules de reconversion

6.1 Action

- Collaborer au dispositif de reconversion des travailleurs licenciés pour améliorer l'identification et la validation des compétences en vue de répondre aux besoins et de fluidifier le parcours vers l'emploi

6.2 Indicateurs

- Nombre de cellules de reconversion
- Nombre de bénéficiaires

7. Créer un mécanisme structurel de financement des Politiques croisées Emploi-Formation

7.1 Action

- Augmenter les moyens budgétaires disponibles pour les objectifs de formation par l'intégration d'un mécanisme de financement pérenne

7.2 Indicateurs

- Évolution des moyens dédiés au financement des Politiques croisées Emploi-Formation
- Moyens dédiés au financement des Politiques croisées Emploi-Formation
- Nombre d'innovations
- Taux de réalisation

Article 12. Développer les collaborations avec les opérateurs de formation et d'enseignement au service du parcours des publics vers l'emploi

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Avec le SFPME: optimiser le paysage de la Formation professionnelle francophone bruxelloise

1.1 Action

- Intégration des services en charge de la formation professionnelle de l'administration de la COCOF/SFPME au sein de Bruxelles Formation (mesure 43 du Plan Formation 2020)
  - Développer des outils communs d'anticipation des besoins et de veille,
  - Intégrer les bénéficiaires au processus du dossier unique,
  - Intégrer le SFPME-EFP dans les processus d'informations et de conseils aux chercheurs d'emploi,
  - Le partage des ressources, outils et infrastructures ainsi que des bonnes pratiques, méthodes et outils pédagogiques notamment dans le cadre des Pôles Formation-Emploi et du développement du Service aux entreprises (apprentissage en milieu de travail),
  - Co-construire une offre de formation.

1.2 Livrable

- Services fusionnés en 2020

2. Avec le VDAB Brussel: faciliter les collaborations

2.1 Actions

- Conclure un Accord de collaboration visant à renforcer l'acquisition de compétences techniques mais aussi sociales et transversales des Bruxellois peu ou moyennement qualifiés,
- Développer conjointement des formations professionnelles en immersion linguistique voire des parcours de formation,
- Diffuser en commun l'offre de formation via Dorifor/Cité des Métiers,
- Augmenter la mobilité des chercheurs d'Emploi bruxellois en formation,
- Mettre en place la Certification des compétences professionnelles (certification unique)

2.2 Livrable

- Accord de collaboration Bruxelles Formation–VDAB Brussel

2.3 Indicateurs

- Nombre de formations communes
- Nombre de bénéficiaires formés suivant des parcours élaborés conjointement
- Nombre de bénéficiaires formés en partenariat avec le VDAB Brussel hors la Région bruxelloise
- Nombre d'inscriptions en ligne via le portail commun Dorifor/Cité des Métiers

3. Avec le FOREM et l'IFAPME

3.1 Action

- Augmenter le nombre de Bruxellois bénéficiant de formations dans les structures du FOREM et de l'IFAPME
- Partager l'expertise des formateurs et favoriser le partage de ressources, outils et infrastructures et bonnes pratiques, notamment dans le cadre de FormaForm
- Échanger les référentiels de formation et de certifications et d'outils en lien avec l'orientation et les «découvertes des métiers»
- Simplifier administrativement la mobilité des stagiaires en formation
- Développer des certifications communes
- Mettre en place la Certification des compétences professionnelles (certification unique)

3.2 Indicateur

- Nombre de Bruxellois formés dans les structures FOREM/IFAPME

4. Avec l'Enseignement

4.1 Actions

- Mettre en œuvre les 5 objectifs prioritaires 2015-2020 de la Stratégie Éducation-Formation 2020 (Riga, 2015)
- Promouvoir l'apprentissage par le travail, sous toutes ses formes
- Renforcer les compétences clés, dans les programmes d'Enseignement et Formation Professionnels (EFP) et offrir de meilleures opportunités pour acquérir ou développer ces compétences à travers l'EFP initiale et continue
- Collaborer activement aux travaux des instances formelles (Bassin) et informelles (Comité de concertation enseignement formation), notamment par la co-organisation des Assises de l'Enseignement et de la Formation
- Contribuer à la valorisation des diplômes non reconnus notamment au sein de la Cité des métiers

5. Définir une stratégie sur le Plan interrégional, fédéral, européen et international, visant à développer la mobilité des usagers

5.1 Actions

- Sur le Plan interrégional et fédéral
  - Stimuler le montage de projets communs, ciblant non seulement l'acquisition de compétences pour les chercheurs d'emploi mais aussi celles des personnes de nos organismes,
  - Poursuivre les collaborations et les synergies avec l'État fédéral, la Région flamande, la Région wallonne, la Communauté française et la Communauté germanophone et développer des actions visant à favoriser la mise à l'emploi des chercheurs d'emploi dans les zones transfrontalières,
  - Participer aux échanges de bonnes pratiques,
  - Mobilité internationale: coordonner l'action des différents services (REI, ACTIRIS, Production, pôles, partenaires, Cité des métiers, Pôles Formation-Emploi).
- Sur le Plan européen et international
  - Participer à la mise en œuvre des accords bilatéraux conclus par la Région ou par la COCOF et qui s'imposent à Bruxelles Formation lorsque l'axe «formation professionnelle» est visé,
  - Répondre aux appels à projets permettant le développement de projets internationaux et européen au service des usagers et du personnel pédagogique et l''innovation (Erasmus+ par exemple),
  - Valoriser les réalisations annuelles de la formation professionnelle à Bruxelles au travers des reportings à assurer vis-à-vis d'instances internationales (OCDE, Commission européenne…) en concertation avec l'OBEF,
  - Organiser une veille spécifique permettant la mise en œuvre des objectifs (voir Riga 2015), dans l'ensemble des activités de Bruxelles Formation,
  - Coordonner les actions bruxelloises dans le cadre de la skills week européenne.

5.2 Indicateur

- Nombre de stages à l'étranger

Article 13. Identifier les besoins du marché du travail et des publics bruxellois, analyser l'offre et en évaluer les résultats et l'impact en vue de son pilotage

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Contribuer au sein de l'OBEF à renforcer l'analyse sectorielle, en particulier dans les secteurs porteurs d'emploi

1.1 Actions

- Analyser l'impact des tensions et des pénuries, en ce compris les fonctions significativement critiques
  - Définir les axes d'une analyse segmentée concernant les pénuries, les fonctions critiques et les besoins des employeurs du secteur en articulation avec les Pôles Formation-Emploi (PFE) dans le cadre de leur mission de veille afin d'aboutir à une note de cadrage par secteur,
  - Mettre en place un groupe de travail sur les évolutions économiques et technologiques dans la Région bruxelloise,
  - Développer des réseaux d'échange de bonnes pratiques et informations avec les centres d'études, réaliser un benchmarking avec ce que font les autres Régions et définir les tendances en matière de démarches et bonnes pratiques (Veille CDR/PFE),
  - Réaliser une note conjointe tri annuelle qui couvre les besoins de formation et d'emploi en Région bruxelloise: priorités et identification des secteurs porteurs, faire une note de cadrage par secteur,
  - Analyser les fonctions (significativement) critiques,
  - Produire des propositions motivées sur les démarches à mettre en place pour identifier les besoins.
- Mettre en place et appliquer les démarches permettant l'anticipation des besoins en termes de compétences par rapport aux évolutions économiques et technologiques.

1.2 Livrables

- Indicateurs à responsabilité partagée
- Plan d'action et Rapport annuel de l'OBEF
- Étude conjointe sur les besoins de formation et d'emploi en RBC
- Analyses fonctions critiques, métiers en pénurie

2. Analyser les profils et les besoins des publics bruxellois

2.1 Actions

- Analyser l'évolution des profils des publics par cycle de 3 ans, en cohérence avec le cycle de la Régie
- Analyser les profils des publics ne parvenant pas à entrer en formation
  - Définir les profils et besoins des publics en formation/chercheurs d'emploi en tenant compte des segmentations définies par Bruxelles Formation et des priorités (par exemple: précarisés),
  - Identifier des tendances à court/moyen/plus long terme et les impacts sur la politique de Bruxelles Formation à mener,
  - Rédaction d'une note conjointe trisannuelle qui couvre les besoins de formation et d'emploi en Région bruxelloise: priorités et identification des secteurs porteurs et définit les conditions de mise en œuvre, le budget.
- Analyser les conditions de vie et les besoins des stagiaires
  - Produire et exploiter une étude approfondissant les Conditions de vie des stagiaires,
  - Analyser les profils et besoins des publics par secteur en tenant compte de l'évolution des enjeux d'ici 3 à 5 ans, faire des propositions de mise en œuvre avec les conditions de réussite.

2.2 Livrable

- Rapports sur les profils et besoins des publics en formation/chercheurs d'emploi par segmentation et des tendances

2.3 Indicateur

- Nombre de propositions qui seront mises en œuvre

3. Analyser les parcours des bénéficiaires de formation, d'identification et de validation des compétences

3.1 Actions

- Contribuer à la sécurisation des parcours des chercheurs d'emploi au travers de l'analyse de leurs parcours de formation dans toutes leurs étapes, y compris l'identification et la certification des compétences

3.2 Livrable

- Rapport sur les parcours des bénéficiaires

3.3 Indicateurs

- Nombre de recommandations mises en œuvre

4. Analyser l'offre de formation, d'identification et de validation des compétences des opérateurs bruxellois

4.1 Actions

- Réaliser des notes de cadrage par secteur
- Coordonner le groupe de travail méthodologique prévu dans le Plan Formation 2020 et valoriser ses résultats
- Produire des analyses concertées en vue de faire des recommandations aux acteurs opérationnels
- Produire des dossiers d'opportunité par métier ou groupe de métiers

4.2 Livrable

- Rapport sur les recommandations et les conditions de mise en œuvre

4.3 Indicateurs

- Nombre de recommandations mises en œuvre

5. Analyser les résultats et l'impact des formations professionnelles

5.1 Actions

- Réaliser, sur base des éléments fournis par les différents acteurs internes et externes, le diagnostic et formuler des recommandations tant quantitatives que qualitatives
  - Collecter et réaliser une analyse croisée des tableaux de bord des opérateurs,
  - Se saisir de l'analyse des Plans d'action des opérateurs,
  - Rédiger des propositions de synthèse et des documents structurants,
  - Formuler des recommandations en cours d'opérationnalisation, afin d'ajuster la programmation, le cas échéant,
  - Organiser la mise à disposition, pour les opérateurs, des informations sur la situation du marché de l'emploi de la zone métropolitaine de la Région bruxelloise, sur le suivi des stagiaires dans l'emploi après formation (en lien avec les sorties positives), sur les indicateurs de réalisation des objectifs, etc.
- Assurer la phase d'évaluation du «cycle Régie»
  - Évaluer (base trisannuelle) le cycle Régie, dans ses aspects quantitatifs et qualitatifs, au regard à la fois des objectifs du cadre commun de programmation et du cycle Régie dans son ensemble,
  - Formuler des recommandations à l'attention des équipes de Bruxelles Formation et des partenaires.

5.2 Livrable

- Rapport sur les résultats et l'impact des formations professionnelles

Article 14. Gérer les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de manière optimale, en les concentrant sur le cœur métier et ce, à travers une gouvernance rigoureuse et durable

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Anticiper les besoins et les risques en matière de gestion des Ressources Humaines (GRH)

1.1 Actions

- Anticiper les départs, identifier les besoins en Ressources Humaines eu égard aux objectifs opérationnels à mettre en œuvre dans le cadre du Plan de gestion: mettre en place un groupe de travail pour identifier au sein de Bruxelles Formation les risques perçus par les clients internes des Ressources Humaines
- Monitorer la masse salariale
- Proposer un support GRH aux responsables des pôles, divisions, services: renforcer le rôle de la ligne hiérarchique et les compétences managériales
- Proposer des outils qui permettent le transfert de connaissances en cas de départ (pension, démission, ….)
- Exercer une veille sur l'évolution des métiers, des diplômes et certifications professionnelles, du marché de l'emploi: garantir la bonne adéquation du processus de sélection et de formation aux besoins de Bruxelles Formation, anticiper la pénurie sur les «fonctions critiques»
- Contribuer à maintenir une organisation fonctionnelle pérenne

1.2 Livrable:

- Plan de personnel (y compris gestion des risques)

1.3 Indicateurs

- Mise en œuvre du Plan de personnel
- Réduction du nombre de risques

2. Maintenir et renforcer la fonctionnalité de l'ensemble du personnel

2.1 Actions

- Par la formation continue et le développement des compétences du personnel
  - Accompagner le personnel pour faire face à l'évolution des métiers et former aux outils et pratiques innovantes, dont les TICE;
  - Proposer un support GRH pour assurer l'accueil, l'intégration et l'encadrement du personnel à l'engagement,
  - Favoriser l'échange entre pairs,
  - Élaborer un Plan de formation annuel ou bisannuel développant des trajets de formation du personnel administratif et pédagogique,
  - Pérenniser le partenariat FormaForm.
- Par l'attention portée, au sein des processus de travail, au bien-être et à la motivation du personnel:
  - Contribuer à mettre en place une organisation du travail performante: clarification des missions, identification des responsabilités et des objectifs, identification des valeurs,
  - Mesurer l'état de bien-être et de motivation du personnel,
  - Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des Plans d'actions en matière de prévention des risques,
  - Offrir des perspectives d'évolution professionnelle.

- En proposant des conditions de travail en phase avec l'évolution des missions de Bruxelles Formation, des métiers et des outils et du marché de l'emploi
  - Implémenter le télétravail,
  - Proposer des options d'aménagement des fins de carrière afin de maintenir au travail le personnel expérimenté, réduire l›absentéisme,
  - Structurer l'accompagnement des Emplois Jeunes (dispositifs d'aide à l'emploi),
  - Contribuer à la mise en place des mesures du Plan Diversité de Bruxelles Formation.

2.2 Livrable

- Plan de formation et de développement des compétences aligné sur les enjeux de Bruxelles Formation et le Plan de gestion

2.3 Indicateurs

- Taux de satisfaction des équipes Bruxelles Formation
- Nombre de jours de formation

3. Optimiser les processus et les outils de GRH

3.1 Actions

- Mettre en place une gestion des Ressources Humaines intégrée,
- Évoluer vers la numérisation des documents des Ressources Humaines sur base d'une analyse des besoins et des objectifs,
- Établir des procédures internes claires sur base d'une analyse des besoins et des objectifs,
- Définir des indicateurs pour les processus des Ressources Humaines,
- Former les managers Bruxelles Formation à l'utilisation des outils des Ressources Humaines

3.2 Indicateur

- Mesure performance et respect des processus des Ressources Humaines, à préciser.

4. Renforcer la culture de l'évaluation

4.1 Actions

- Soutenir l'adhésion et l'implication du personnel
  - Définir pour chaque fonction la contribution à la réussite de Bruxelles Formation et la valeur ajoutée afin de renforcer l'orientation résultats,
  - Accompagner le processus de clarification des délégations fonctionnelles,
  - Développer des programmes de formation qui favorisent des comportements liés à la responsabilité, le feedback et la valorisation des réussites.
- Contribuer à la mise en place d'une gestion par objectifs
  - Mettre en place un processus de support pour la gestion par objectifs, leur suivi et leur évaluation,
  - Proposer un système d'entretien annuel et de fixation des objectifs pour tous les agents de Bruxelles Formation et en accompagner la mise en place,
  - Contribuer à la mise en place de la communication interne et à la circulation systématique des informations aux agents concernés.

4.2 Livrables

- Communication interne des Ressources Humaines

4.3 Indicateurs

- Taux de satisfaction des équipes et managers Bruxelles Formation
  - Taux de réalisation des entretiens d'évaluation et taux de fixation des objectifs,
  - Nombre de recours sur les évaluations.

5. Renforcer la gestion des priorités

5.1 Actions

- Mettre en place une gestion des priorités et un Planning partagé avec les équipes
- Développer une culture par projet qui favorise le décloisonnement:
  - Avoir un comité de pilotage et de gestion des projets,
  - Clarifier le rôle de pilote de projet (par rapport au manager) et les outils de la gestion de projets,
  - Identifier des pilotes de projets et les accompagner dans la mise en place de leur rôle,
  - Mettre en place un retour des clients sur leur satisfaction: après projet de développement, migration, ...

6. Utiliser les ressources informatiques et technologiques de manière optimale en les concentrant sur le cœur métier à travers la mise à disposition du public et des membres du personnel des outils informatiques adaptés

6.1 Actions

- Assurer une veille technologique adaptée et orientée à la fois vers le métier (en lien direct avec l'innovation pédagogique) et vers les services support (en lien direct avec la simplification administrative)
- Réaliser une cartographie à jour des clients internes Bruxelles Formation (pôles, divisions, comités de pilotage) et de leurs besoins
- Anticiper les besoins à travers l'élaboration d'un Plan Stratégique informatique en lien avec les enjeux Bruxelles Formation et les attentes des différents métiers de Bruxelles Formation et:
  - Disposer d'un budget prévisionnel d'investissements support (applications support, matériel),
  - Disposer d'une ligne de conduite concernant les investissements technologiques pour les formations,
  - Disposer d'un outil pour la mise à jour des investissements métiers (applications métiers).
- Améliorer la documentation liée à toute application avec comme ligne de conduite la facilitation de prise en main des applications et du matériel, avec d'autres éléments facilitateurs:
  - FAQ et plateforme d'explications et de prise en main,
  - Définition d'un carnet de produits et de recensement des applications,
  - Transformation du vade maecum informatique en un outil de communication.
- Définir les engagements ICT envers les clients métiers, à travers:

La mise en route de procédures de réalisation de projets, avec étapes de centra
  - lisation GO/NO GO, en ayant en permanence comme ligne de conduite prioritaire le renforcement de l'accessibilité à la formation,
  - La définition d'un processus de gestion des interventions avec pour première étape une fiche d'intervention pour calibrer les besoins,
  - La mise en place de retours sur la satisfaction clients,
  - La mesure statistique des interventions,
  - La mise en place d'un système de garde,
  - La définition des standards minimum ICT Bruxelles Formation.
- Faire un bilan sur la sécurité informatique des systèmes Bruxelles Formation et définir un Plan de mise à jour
- Mettre en place un Plan de développement des compétences ICT
- Organiser un reporting régulier sur l'environnement informatique de Bruxelles Formation
  - Vers la Direction Générale pour les risques,
  - Vers la Direction Générale et les supports pour l'état des systèmes spécifiques aux supports,
  - Vers le métier pour la gouvernance des données.

6.2 Livrable

- Schéma directeur informatique
- Une informatique orienté "clients-fournisseurs"
- Des processus ICT formalisés
- Une documentation liée à chaque application pour favoriser l'utilisation de chaque livrable
- Une mesure des prestations ICT
- Un processus d'intervention ICT formalisé et disponible

6.3 Indicateurs

- Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation
- Nombre de bugs, délais d'intervention
- Sécurité système informatique

7. Anticiper les risques informatiques afin de disposer d'équipements technico-pédagogiques sécurisés et adaptés

7.1 Actions

- Mettre en place une analyse des risques
  - Avoir un Plan d'actions annuel IT et un suivi des actions prioritaires,
  - Venir en Comité de direction tous les 6 mois pour donner un feedback sur la gestion des systèmes, et des risques,
  - Faire un bilan sur les convergences, la réduction des risques, et la capacité des services Bruxelles Formation à respecter les standards Bruxelles Formation.
- Piloter la mise en conformité avec le RGPD (mai 2018)
- Anticiper l'obsolescence des outils, évaluer les risques d'obsolescence, faire des propositions de rationalisation des outils et applications, définir les outils standards Bruxelles Formation, faire un bilan sur les résultats.
- Renforcer la gouvernance des données (inventaire sources de données, processus) afin de les centraliser et avoir une source unique
  - mettre en place un feedback régulier vers les directions/divisions: back up, sécurité, mise à jour, missions DSI,…et des recommandations pour une amélioration en continue,
  - mettre en place un système de garde (nuit, week-end) sur base d'une analyse des différentes options,
  - avoir un vade maecum (bonnes pratiques), organiser des sessions d'informations avec la direction communication sur sa mise en œuvre.

7.2 Livrables

- Plan de sécurité ICT et performance sous contrôle
- Le Comité de direction a un processus de pilotage et de résolution des risques
- Élimination progressive des outils non standards chez Bruxelles Formation

7.3 Indicateurs

- Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation
- Nombre de bugs
- Réduction nombre de risques
- Taux de résolution des risques dans les X jours/semaine/mois

8. Utiliser les ressources immobilières de manière optimale

(Développer la mutualisation des infrastructures notamment à travers les Pôles Formation-Emploi)

8.1 Actions

- Intensifier l'utilisation des infrastructures disponibles sur base d'un bilan
  - Statistiques d'utilisation et de gestion des salles,
  - Bilan outil ADE et recommandations,
  - Bilan du pointage électronique des stagiaires (uniformisation) en lien avec l'utilisation des salles,
  - Mettre en place un monitoring de l'utilisation effective des salles,
  - Mettre en place des actions de communication, prévention, formation pour le respect des salles et du matériel mis à disposition.
- Organiser des formations pour les agents sur
  - Les bonnes pratiques de gestion et d'utilisation des salles, matériel,
  - Les retours concernant l'utilisation des salles et les priorités pour les utilisateurs,
  - Le logiciel ADE (cadrage de la formation et de la préparation de la formation),
  - Une information visible pour les formateurs et utilisateurs sur le fonctionnement des salles et matériel.
- Mettre en place, pour les pôles Formation-Emploi, des Plans d'aménagements sur base:
  - D'une écoute des besoins fonctionnels (internes et partenaires),
  - D'innovations sur base des bonnes pratiques du secteur.

8.2 Livrables

- Outil pour mesurer la performance d'utilisation des salles

8.3 Indicateurs

- Taux d'utilisation des salles
- Casse et/ou vols
- Coûts et entretien des salles
- Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation

9. Poursuivre une démarche inclusive en matière de Diversité à travers un Plan Diversité pluriannuel

9.1 Actions

- Assurer l'accessibilité des personnes à mobilité réduite (PMR) dans les bâtiments à travers:
  - Un état des lieux,
  - Une labellisation Acces-i des sites pleinement accessibles,
  - Une étude d'opportunité,
  - Une documentation/affichage adaptée,
  - Des feedback des visiteurs de Bruxelles Formation.
- Aménager et/ou faire évoluer le cadre de travail pour répondre à des besoins spécifiques (pédagogiques et travailleurs) sur base des demandes
- Mettre en place une démarche concernant le recrutement et la gestion humaine de collaborateurs porteurs d'un handicap
- Développer et analyser les éléments statistiques Stagiaires liés à la diversité
- S'assurer de l'accessibilité de tous nouveaux outils ou supports de communication au plus grand nombre.

9.2 Livrables

- Plan Diversité
- Documentation/affichage adaptée aux PMR au sein des sites de Bruxelles Formation

9.3 Indicateurs

- Taux de sites labellisés Acces-i
- Statistiques de l'état des lieux Diversité

10. Améliorer de manière continue la politique Qualité de Bruxelles Formation par le maintien de la certification ISO 9001 et la transition vers sa mise à jour (ISO 9001:2015)

10.1 Actions

- Maintenir la certification ISO 9001 dans sa nouvelle version 2015
- Intégrer la gestion de la connaissance dans tous les processus notamment en lien avec la gestion des fins de carrière
- Mettre en place une gestion documentaire des processus plus efficiente
- Analyser l'opportunité d'une certification supplémentaire QFOR

10.2 Livrables

- Certification Qualité
- Système de management de la Qualité

10.3 Indicateurs

- Procédures de travail connues, à jour et respectées par les agents Bruxelles Formation
- Nombre de non-conformités mineures identifiées lors de l'audit externe
- Nombre de points à améliorer identifiés lors d'audits internes
- Nombre d'améliorations dans les processus
- Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation

11. Renforcer la culture de Bruxelles Formation orientée satisfaction des usagers (chercheurs d'emploi et travailleurs) et développer la démarche vers les entreprises et les partenaires

11.1 Actions

- Sur base des résultats des enquêtes clients usagers

- Identifier les engagements Bruxelles Formation vis-à-vis des usagers et partenaires Bruxelles Formation,
- Mettre en place des initiatives pour former les équipes Bruxelles Formation et partenaires (formateurs) pour tenir leurs engagements,
- Valoriser les bonnes pratiques,
- Intégrer cette orientation dans la gestion quotidienne des services: objectifs, accueil, gestion de projets, formations,…

› Identifier en continu des initiatives qui renforcent cette orientation usagers (par exemple: adapter le document feedback vers les stagiaires -enquête- et les valoriser dans Bruxelles Formation)
› Articuler la gestion des plaintes avec la mesure de satisfaction des usagers
› Intégrer l'orientation usager (politique de Bruxelles Formation) dans les documents contractuels: marchés publics, contrats, recrutements, conventions et la faire connaitre dans Bruxelles Formation

11.2 Livrables

› Avoir des engagements communs "orientation usager" à tous les agents de Bruxelles Formation

11.3 Indicateurs

› Nombre d'améliorations dans la gestion de Bruxelles Formation concernant les orientations usagers
› Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation, taux de satisfaction des usagers vers Bruxelles Formation

12. Renforcer la culture et la gestion environnementale pour l'ensemble des sites de Bruxelles Formation

12.1 Actions

› Signer et déployer la charte reprenant les 27 principes d'éco-gestion
› Réaliser des analyses environnementales sur chaque site de Bruxelles Formation (état des lieux et propositions d›amélioration)
› Réaliser un audit à blanc en vue de l'obtention du Label Entreprise Eco-Dynamique(LEED)
› Avoir un Plan d'actions Démarche environnementale intégrant notamment
- Mettre en place une éco-team de personnes relais sur les sites,
- Développer des campagnes de communication et de sensibilisation vers:
  - Les stagiaires et agents sur l'utilisation des locaux et du matériel,
  - Les équipes Bruxelles Formation sur les gestes environnementaux (énergie, eau, papier et fournitures de bureau, déplacements, déchets, extinction des PC…),
  - Les responsables de pôle sur l'utilisation des infrastructures, avoir des reportings sur les difficultés ou dysfonctionnements constatés pour une amélioration continuée en collaboration avec les pôles.
  - Mettre en place une veille sur la réglementation environnementale.

› Réduire l'impact de la mobilité des collaborateurs via le Plan de déplacement Entreprise

12.2 Livrables

› Obtenir le Label Entreprise Eco-Dynamique
› Avoir des agents engagés dans une politique co-construite pour un environnement responsable

12.3 Indicateurs

› Nombre d'actions d'améliorations dans la gestion de l'environnement
› Labellisation
› Nombre d'actions proposées par des collaborateurs
› Pourcentage de collaborateurs se rendant au travail via une mobilité douce

13. Mettre en œuvre le Règlement Général pour la Protection des Données à caractère personnel (RGPD)

13.1 Actions

› Établir le registre des traitements impliquant des données à caractère per-

sonnel au sens du règlement général sur la protection des données de l'Union européenne et le maintenir à jour

- Mettre en place un Plan d'actions basé sur une analyse d'impact relative à la protection des données et une analyse des risques
- Développer une expertise juridique sur la protection des données à caractère personnel permettant de:
- Revoir les documents juridiques sur leur conformité avec le RGPD
  - Organiser des sessions de sensibilisation vers les agents de Bruxelles Formation.

13.2 Livrables

- Registre des traitements impliquant des données à caractère personnel
- Analyse d'impact relative à la protection des données à caractère personnel
- Analyse des risques liés à la gestion des données à caractère personnel

13.3 Indicateurs

- Nombre de plaintes vis à vis de Bruxelles Formation concernant la protection des données à caractère personnel
- Nombre de points à améliorer suite à l'audit de sécurité de l'information

Article 15. Simplifier les processus pour faciliter et accélérer l'accessibilité de la formation

OBJECTIFS OPERATIONNELS

1. Améliorer la lisibilité et l'efficacité des procédures administratives et développer la cohérence au sein de Bruxelles Formation

1.1 Actions

- Définir une liste sur les activités des processus à digitaliser (par priorité): cette liste sera validée avec les métiers (offre de service)
- Faire le bilan des procédures administratives qu'elles soient internes ou destinées aux usagers (efficience et cohérence) et identifier les priorités de révision
- Finaliser les procédures allant de la demande d'engagement d'un nouveau collaborateur à son intégration à son poste
- Mettre en place le cadre de procédures lié au télétravail
- Renforcer la mise à jour des procédures en lien avec les enjeux Bruxelles Formation via les pilotes de processus
- Re-design de la procédure liée aux demandes de formation sur base d'objectifs à atteindre (qualité et performance)

1.2 Livrables

- Plan priorisé de digitalisation des activités des processus
- Actions de révision des procédures planifiées au sein de chaque processus
- Gestion efficiente des procédures et mise à jour

1.3 Indicateurs

- Pourcentage de procédures administratives en attente de révision
- Nombre d'activités en attente de digitalisation
- Nombre de remontées de dysfonctionnement sur les activités des processus de Bruxelles Formation

2. Simplifier les processus destinés aux différents publics Bruxelles Formation

2.1 Actions

En lien avec l'objectif 1 ci-dessus.

- Définir une liste des processus à simplifier sur base des besoins:
  - Selon les publics et utilisateurs: chercheurs d'emploi, travailleurs, stagiaires en formation, entreprises, partenaires, collaborateurs
  - Selon des priorités à définir: impacts processus, nombre d'utilisateurs, liens stratégie Bruxelles Formation, …
  - En lien avec le Plan priorisé de digitalisation de Bruxelles Formation
  - En lien avec les dysfonctionnements constatés
- Mettre en place une méthodologie de type agile pour simplifier les processus en impliquant les agents concernés et les publics de ce processus
- Mettre en place un Plan de communication vers les agents sur les objectifs poursuivis en termes de simplification et si besoin un Plan de formation pour intégrer les changements dans les pratiques des services
- Mettre en place une méthodologie de feedback des publics et utilisateurs (cf. article 14 – point 10) sur les simplifications de mise en œuvre

2.2 Livrables

- Liste des processus à simplifier
- Mettre en place une logique «orientation résultats» et «amélioration continue» des processus de Bruxelles Formation

2.3 Indicateurs

- Feedback des publics et utilisateurs sur les simplifications mises en œuvre
- Nombre de plaintes des usagers sur les processus de Bruxelles Formation

Article 16. Développer l'image de marque de la formation professionnelle

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Mettre en œuvre une politique de communication externe simplifiée afin de renforcer l'image de la formation professionnelle auprès des Bruxellois et des entreprises

1.1 Actions

- Définir le positionnement Image de Bruxelles Formation
- Mettre en place un Plan de communication externe et des priorités pour susciter l'adhésion des partenaires
  - Clarifier les responsabilités au sein de Bruxelles Formation en termes de communication externe et interne,
  - S'assurer que les flux liés au Plan de communication (circulation des informations) sont organisés sur base de RACI,
  - Clarifier le rôle de la communication par la mise en place des processus,
  - Mener des campagnes de promotion des formations conventionnées et non-conventionnées Bruxelles Formation,
  - Mettre en place un processus de priorisation des impressions,
  - Prévoir des actions pour former les managers à développer les réflexes de communication dans le cadre de leur fonction,
  - Mettre en place un feedback sur la politique de communication de Bruxelles Formation (PDCA).
- Assurer la coordination & la cohérence des actions entre le Plan de communication externe et interne
  - Développer des réflexes de communication (cohérence communication interne/externe) en collaboration avec les managers Bruxelles Formation,
  - Avoir une approche segmentée sur les 8 public-cibles de la Communication externe:
    1. Les chercheurs d'emploi (segmentation existante),
    2. Le prescripteur du chercheur d'emploi,
    3. les employeurs,
    4. Les travailleurs (fragilisés),
    5. les parties Institutionnelles (COCOF, Actiris, EFP, Cabinets, les Communes, les CPAS, ...),
    6. Les parties Financières (COCOF, FSE, ...),
    7. Les parties Terrains (OISP-insertion, écoles de Promotion Sociale, Organismes pour les Personnes Handicapées, Fonds Sectoriels, etc.),
    8. Les Médias.
- Mettre en place «mon Bruxelles Formation» avec des règles de sécurité et le faire connaitre aux agents
- Faire des propositions d'améliorations sur les technologies (veille) en lien avec nos métiers
- Prioriser, simplifier, clarifier et structurer le rôle de la communication/régisseur avec les partenaires
  - Développement d›un «référentiel-communication» pour les partenaires,
  - Développement des 4 projets structurants:
    1. Truck,
    2. Cité des métiers,
    3. Enquête notoriété employeurs,
    4. Pôle Formation-Emploi.
  - Clarifier les responsabilités au sein de Bruxelles Formation en termes de communication et circulation des informations sur base de RACI, de besoins de fonctionnement et budget.

1.2 Livrables

- Avoir un Plan de communication Bruxelles Formation sur la communication interne et externe, une répartition des rôles et responsabilités en termes de communication
- Avoir un positionnement Image de Bruxelles Formation

1.3 Indicateurs

- Performance/non performance de la communication de Bruxelles Formation
- Taux de satisfaction et fierté des équipes et managers de Bruxelles Formation, taux de satisfaction des utilisateurs et partenaires de Bruxelles Formation
- Notoriété de Bruxelles Formation
- Nombre de réflexe de communication
- Nombre de demandes d'informations vers Bruxelles Formation

2. Mettre en œuvre une politique de communication interne visant à créer une identité claire favorisant la culture d'entreprise ancrée dans les valeurs de service public ainsi qu'à optimiser la communication interne

2.1 Actions

- Mettre en place un Plan de communication interne de Bruxelles Formation
  - Identifier les besoins en communication interne et les liens avec la communication externe,
  - Valoriser nos réussites,
  - Définir quelle communication de nos projets et de leur localisation sur le site de Bruxelles Formation (portail et mots clés),
  - Transformer, par exemple, le vade maecum pour le transformer en outil de communication avec la direction de la Communication,
  - Développer le site web Bruxelles Formation pour faire le lien entre notre ambition, le Plan de communication et les actions de Bruxelles Formation.
- Organiser la communication interne de Bruxelles Formation, la culture visée, what's in/what's out
  - Définir la répartition des rôles et responsabilités internes à Bruxelles Formation: managers, communication interne, Comité de direction
  - Définir les processus de communication et circulation interne (RACI) pour assurer une information rapide, complète et uniformisée,
  - Définir les besoins pour réussir la communication interne de Bruxelles Formation: budget, ETP, moyens…,
  - Mettre en place un Plan d'actions pour développer les capacités des managers et services pour communiquer, pour développer des réflexes de communication,
  - Définir ce qu'on attend comme relais de communication via les formateurs, les partenaires vers les stagiaires.
- Continuer les actions existantes: News sur Magellan, Accueil nouveaux venus, Évènements
- Faire le bilan sur les résultats et impacts de la communication interne

2.2 Livrable

- Avoir un Plan de communication Bruxelles Formation sur la communication interne et externe, une répartition des rôles et responsabilités en termes de communication
- Avoir un positionnement Image de Bruxelles Formation cohérent

2.3 Indicateurs

- Performance/non performance de la communication de Bruxelles Formation
- Taux de satisfaction et fierté des équipes et managers de Bruxelles Formation, taux de satisfaction des utilisateurs et partenaires de Bruxelles Formation
- Notoriété de Bruxelles Formation
- Nombre de réflexes de communication
- Qualité feedbacks des utilisateurs internes et externes à Bruxelles Formation

3. Positionner Bruxelles Formation sur des métiers complémentaires de la communication

3.1 Actions

- Définir et clarifier les métiers relevant de la direction de la Communication, des différentes options (interne, externe, partenaires)
- Améliorer la qualité de l'accueil dans le bâtiment «Stalle»
  - Donner des informations claires pour se diriger dans le bâtiment, améliorer la signalétique,

- Développer le front desk et les informations mises à disposition des visiteurs,
- Mettre en place un processus d'amélioration continuée sur base des feedbacks visiteurs.

> Revoir le processus de circulation et de gestion du Courrier entrant et sortant

> Mettre en place un projet dédicacé à la gestion du call-center externe (budget de 150.000 €/an - 8 à 10 personnes)

- Définir les missions, les processus de travail et les moyens pour réussir,
- Mettre en place un processus de remontée satisfaction et PDCA.

> Mettre en place la revue des contenus et l'impression de tous les supports écrits (Plan de développement annuel –PDA-, rapports progrès, flyers, etc.)

3.2 Livrables

> Avoir un Plan de communication Bruxelles Formation sur la communication interne et externe, une répartition des rôles et responsabilités en termes de communication

> Avoir un positionnement Image de Bruxelles Formation cohérent

3.3 Indicateurs

> Performance/non performance de la communication de Bruxelles Formation

> Taux de satisfaction et fierté des équipes et des managers de Bruxelles Formation, taux de satisfaction des visiteurs, utilisateurs et partenaires de Bruxelles Formation

> Notoriété de Bruxelles Formation

> Nombre de réflexe de communication

> Qualité feedbacks des utilisateurs internes et externes à Bruxelles Formation

Article 17. Renforcer la comptabilité et le contrôle budgétaire

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Optimiser les moyens confiés à Bruxelles Formation

1.1 Actions

- Développer l'expertise en matière de législation relative aux marchés publics
  - Créer un outil de gestion des priorités sur le suivi des marchés: critères à faire partager avec le Comité de direction,
  - Développer les compétences «marchés publics» des équipes de Bruxelles Formation devant gérer ou lancer des marchés publics,
  - Organiser des actualités sur les marchés publics à l'attention des équipes de Bruxelles Formation, en collaboration avec la direction Juridique et Finances,
  - Faire un reporting sur l'évolution des marchés tous les 4 mois en Comité de direction sur le respect des règles,
  - Mettre en place un processus de bilan des marchés publics et tirer des enseignements pour faire évoluer la gestion des marchés au sein de Bruxelles Formation,
  - Développer la dématérialisation des marchés européens,
  - Mettre en place une plateforme d'échanges (avec les fonctionnaires dirigeants) marchés publics: bilan tous les 2 ans, indicateurs, risques, recommandations.
- Développer le support juridique des projets FSE; développer les échanges de bonnes pratiques et outils avec des services juridiques d›autres institutions publiques
- Mettre en place un FAQ sur les situations juridiques possibles ou à difficultés et développer une information sur les bonnes pratiques à mettre en place avec les managers ou les fonctionnaires dirigeants
- Renforcer les processus facturation, budgétaires et financiers

2. Développer la culture budgétaire au sein de Bruxelles Formation

2.1 Actions

- Développer la culture budgétaire au sein de Bruxelles Formation dans la gestion des missions, objectifs et projets
  - Renforcer la responsabilité budgétaire -comme levier de gestion- des services supports,
  - Mettre en place un feedback vers les responsables et les accompagner pour développer ces compétences,
  - Mettre à disposition les outils de pilotage renforcés (indicateurs, BI).
- Identifier les zones ou services à risques (non-respect, dépassement,) et mettre en place des Plans de convergence
- Mettre en place un contrôle interne systématique pour les processus les plus importants:
  - Faire le lien entre le contrôle interne par processus (avec un responsable par processus) et la gestion des risques,
  - Développer les compétences des responsables de processus sur les résultats de leurs actions et de leurs impacts sur les politiques publiques de Bruxelles Formation,
- Organiser des sessions d'informations et formation sur la culture budgétaire et la rigueur à renforcer
- Faire un bilan sur le processus budgétaire Bruxelles Formation et améliorer celui-ci en lien avec le PGI, organiser un suivi sur l'octroi des budgets par les managers sous le contrôle de BCF, et améliorer celui-ci en lien avec PGI
- Mettre en place un contrôle de gestion pour mesurer nos performances en lien avec le Plan stratégique et les objectifs liés

3. Développer la culture du résultat au sein de Bruxelles Formation

3.1 Actions

- Mettre en place un système de reporting régulier sur base des projets, des objectifs fixés vers:

- Le CD et les pôles (objectifs et budget),
- Les autorités de financement (gouvernements) BCF/COCOF/Europe.

› Mettre en place un projet GED des documents comptables,
- Rappeler les règles pour respecter les rythmes de consommation des budgets,
- Centraliser la réception des factures dans le service comptable,
- Mettre en place un système de «tracing» des factures,
- Digitaliser les processus comptables avec un objectif «paperless».

› Structurer un feedback régulier vers les divisions sur leur respect et leur donner des recommandations
- Mettre en place une culture PDCA pour améliorer en continu nos performances sur base des enseignements et évaluation.

2. CONCLUSION

Les 5 années de mise en œuvre du Plan de gestion sont une opportunité pour développer la maturité de notre service public à l'égard des usagers et en interne

Avec l'adoption du présent Plan de gestion, les rails de l'action du service public de la formation professionnelle seront posés pour les 5 prochaines années. Les équipes ont contribué à son élaboration, les managers ont pris 7 engagements clairs pour réussir sa mise en œuvre.

Le rôle du Comité de direction se voit clarifié et renforcé. Les objectifs opérationnels traduisent une ambition à la hauteur des enjeux, ils se concrétiseront par des actions monitorées à intervalles réguliers sur la base d'indicateurs y compris partagés.

Notre vision à 5 ans est claire et tient en 4 évolutions majeures:

- En 2022, la vie de l'usager sera simplifié grâce à l'appui des évolutions technologiques: l'inscription s'effectuera en ligne de même que la préparation aux tests ainsi que le suivi du parcours y compris via des coachings en ligne. Chaque étape sera valorisée dans le dossier unique du chercheur d'emploi qui lui sera accessible sur une application web,

- En 2022, Bruxelles Formation aura déployé pleinement son rôle de Régisseur de la formation professionnelle tant en interne, à travers un Service Régie progressivement renforcé, qu'en externe en ayant accompli un cycle complet de Régie et ce, en parfaite complémentarité avec les acteurs de la formation professionnelle et de l'Enseignement. L'offre sera plus cohérente, les choix des usagers facilités et leurs parcours sécurisés par un travail partenarial effectué en confiance,

- En 2022, Bruxelles Formation sera devenu le partenaire formation des employeurs bruxellois car l'offre sur mesure permettra de relocaliser l'embauche sur le territoire bruxellois en permettant à ses habitants d'acquérir les compétences nécessaires pour accéder aux postes,

- En 2022, le paysage de la formation professionnelle sera simplifié et l'alternance valorisée grâce une offre de services qui permettra le déploiement de l'apprentissage au milieu de travail sous toutes ses formes.

Gageons que les ressources dédiées à la formation professionnelle permettront de donner corps à cette ambition.

3. REMERCIEMENTS

3. REMERCIEMENTS

Un Plan de gestion, c'est le travail d'une équipe dont il importe de remercier chacun des membres pour leurs propositions constructives.

Un Plan de gestion, c'est également la responsabilité des managers qu'il importe de saluer pour leur volontarisme et leur créativité.

Un Plan de gestion, c'est également une plume, celle de Nicolas Vanhove, qui, accompagné de Jean-Yves Neu (consultant en charge du processus d'élaboration) a permis d'aboutir au texte que vous tenez entre les mains. Qu'ils soient remerciés pour leur écoute, leur efficacité et leur patience.

4. ANNEXE

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET ACTIONS PRINCIPALES DU PLAN DE GESTION 2017-2022

Liste d'indicateurs stratégiques communs entre Bruxelles Formation & Actiris – Politiques croisées Formation-Emploi :

N°	Indicateur	Ventilation/ Déclinaison	Définition	Périodicité	Cible proposée	Disponibilité/ Remarque	Producteur	Type
1	Taux de sortie positive à l'issue des formations professionnelles	Par type de formation Par domaine Par opérateur	Nombre de CE ayant eu une action d'emploi ou une reprise de formation ou d'étude/nombre de CE sortants	Annuelle	70%	En construction. Méthodologie à finaliser (réunion prévue le 21/11 avec l'OBE) sur la base des productions récentes (bf.logistique et bf.construction).	OBEF	Résultat
2	Taux de sortie vers l'emploi à l'issue des formations professionnalisantes	Par domaine Par opérateur Par type de formation	Nombre de CE à ayant eu une action d'emploi/nombre de CE sortants	Annuelle	À construire	En construction. Méthodologie à finaliser (réunion prévue le 21/11 avec l'OBE) sur la base des productions récentes (logistique et construction).	OBEF	Résultat
3	Durabilité dans l'emploi des sortants vers l'emploi à l'issue d'une formation professionnalisante	Par domaine Par opérateur	Proportion de CE toujours à l'emploi 12 mois plus tard par rapport à la fin de formation	Annuelle	À construire	A construire avec l'OBEF	OBEF	Résultat
4	Délai d'entrée en emploi des sortants à l'issue d'une formation professionnalisante	Par domaine Par opérateur	Proportion de CE ayant trouvé un emploi dans les 3 premiers mois, entre 3 et 6 mois, entre 6 et 12 mois et n'ayant pas trouvé d'emploi dans les 12 mois de la fin de formation	Annuelle	À construire	A construire avec l'OBEF	OBEF	Résultat
5	Nombre de CE adressés à Bruxelles Formation	Par domaine (y compris domaine «à définir») Par prescripteur	Nombre de CE inscrits en séance d'information	Annuelle	À construire	A construire avec l'OBEF sur base des inscriptions en séances d'information	OBEF	Réalisation
6	Nombre de CE inscrits en formation	Par domaine Par prescripteur Par issue données aux demandes de formation	Issues données aux séances d'info	Annuelle	À construire	A construire avec l'OBEF Travail en cours à la division Production sur le DF0. Doit permettre de voir qui a été invité et sur ce stock, qui est venu ou pas.	OBEF	Réalisation

Une analyse **d'impact** (taux de sortie vers l'emploi à l'issue des formations professionnalisantes utilisant la comparaison des résultats avec ceux d'un groupe témoins n'ayant pas suivi de formation professionnalisante) sera lancée en 2018.

Indicateurs convenus en Comité de direction de la Cité des métiers

N°	Indicateur	Ventilation/ Déclinaison	Définition	Périodicité	Cible proposée	Disponibilité/ Remarque	Producteur	Type
1	Fréquentation de la Cité des métiers	Par action (individuelle/ collective) Par thématique (orientation, mobilité, emploi, créer son activité, formation/étude)	Nombre de personnes fréquentant la CDM	6 mois	Plan de développement CDM	L'anonymat est levé dès qu'une prestation est fournie par un professionnel – en construction Une enquête annuelle sera organisée (modèle: enquête bf.carrefour)	CDM	Réalisation

Liste d'indicateurs de Bruxelles Formation

N°	Indicateur	Ventilation/ Déclinaison	Définition	Périodicité	Cible proposée	Disponibilité	Producteur	Type
1	Nombre de stagiaires présents et entrants	Par statut (CE/travailleurs) Par domaine Par type de formation Par opérateur	Nombre de stagiaires ayant un contrat durant la période dont ceux qui commencent sur la période	3 mois	Respect des objectifs du PDA annuel	OK pour le moment avec cartographie de Bruxelles Formation. En attente de la validation de la correspondance entre cartographie de Bruxelles Formation et cartographie du Plan Formation 2020.	SES	Réalisation
	Places et heures	Par statut (CE/Travailleurs) Par domaine Par type de formation Par opérateur	Places occupées et heures prestées sur la période	3 mois	Respect des objectifs du PDA annuel	OK pour le moment avec cartographie de Bruxelles Formation. En attente de la validation de la correspondance entre cartographie Bruxelles Formation et cartographie du Plan Formation 2020.	SES	Réalisation
2	Taux de satisfaction des usagers à chaud Bruxelles Formation et partenaires	Par opérateur Par type d'usager (CE, travailleurs, entreprises)	Satisfaction sur 10 relevée à chaud en fin de formation	Annuelle	8/10	Disponible pour les CE des centres de Bruxelles Formation Partager notre outil avec les partenaires et développer ce qui manque	SES	Résultat

4. ANNEXE

N°	Indicateur	Ventilation/ Déclinaison	Définition	Périodicité	Cible proposée	Disponibilité	Producteur	Type
3	Taux d'achèvement des formations	Par opérateur Par type de formation	Nombre de contrats menés à terme/ nombre de fin de contrats Nombre de sessions de formation annulées	Annuelle	85%	Disponible pour les CE des centres et des partenaires de Bruxelles Formation À construire.	SES	Résultat
	Nombre de places par stagiaire	Par opérateur	Nombre de places/nombre de stagiaires	Annuelle	Fonction du profil des CE (besoins)	Disponible pour les CE des centres et des partenaires de Bruxelles Formation	SES	Résultat
	Taux de sécurisation des parcours (transitions)	Par opérateur	Notamment: proportion de stagiaires qui font un pré-qualifiant puis du qualifiant	Annuelle	Mesurer et améliorer	À construire avec la production – testé actuellement avec l'ISP	SES	Résultat
	Durée moyenne des parcours	Par opérateur Par type de formation Par profil	Différence de date entre le dernier Contrat et le premier Contrat	Annuelle	Fonction du profil des CE (besoins)	À construire	SES	Résultat
	Achèvement des parcours Mesurer/analyser le parcours	Par opérateur Par profil	À construire	Annuelle	Mesurer et améliorer	À construire – définir la notion de parcours	SES	Résultat
4	Formation des formateurs	Par opérateur	Nombre de formateurs formés/ nombre de formateurs	6 mois	6 jours /an minimum	Prendre les chiffres annuels de Formaform.	RH	Résultat
5	Taux de prise en charge des demandeurs (bilan, Plan de formation ou piste de réorientation) après une participation à une SI	Par opérateur	Différence de dates entre la date d'extraction et les dates de demandes de formation pour toutes les demandes 'ouvertes'	6 mois	100% de réponse dans les deux mois	Disponible pour les CE des centres de Bruxelles Formation	SES	Résultat
	Délais d'entrée en formation	Par opérateur	Délais entre l'entrée en formation et la date de la demande, uniquement en cas d'entrée en formation.	6 mois	À construire	À construire	SES	Résultat
6	Taux d'atteinte de l'objectif FSE et Stratégie 2025 Identification et acquisition des compétences	Par opérateur	Nombre de bénéficiaires d'épreuves et de titres obtenus via RAF et validation des compétences, Nombre de CECAF, CAFS et AP nombre de bénéficiaires distincts	3 mois	Objectif FSE et Stratégie 2025 (titres délivrés et distinction entre RAF et épreuve)	Sous sa forme actuelle – CECAF enrichis des CAFS et AP À construire: relevé des certifications privées ? (soudeur, permis de conduire, certifications Microsoft, etc.)	SES	Réalisation

4. ANNEXE

N°	Indicateur	Ventilation/ Déclinaison	Définition	Périodicité	Cible proposée	Disponibilité	Producteur	Type
7	Profil des publics	Par opérateur	Genre, proportion de bruxellois, âge (<25, +45), à compléter en fonction des objectifs et des cibles, niveau d'études, Bruxellois formés hors RBC Handicapés, détenus,	Annuelle	90 % de bruxellois Augmenter la proportion de femmes/ hommes dans métiers dits de femmes/ hommes Augmenter la proportion de 45 ans et plus.	À construire – dispo pour les CE des centres et des partenaires de Bruxelles Formation. Par rapport à des cibles. Ex.: plus de femmes dans les métiers d'hommes et inversement. Dispo sauf handicapés et détenus	SES	Résultat
8	Nombre d'entreprises qui font appel à Bruxelles Formation Nombre d'engagements des ex-stagiaires	Par service offert Par domaine voire métiers	Nombre d'entreprises par type de service: 1/ FPI en entreprises 2/ Stages durant la formation 3/ Co-construction de programmes de formation avec des entreprises qui s'engagent à engager	Annuelle	Mesurer et augmenter	Dispo mais à mettre en forme par domaine et par mesure	SES et Pôle entreprises	Réalisation

BRUXELLES FORMATION

former pour l'emploi