

**BRUXELLES  
FORMATION**



former pour l'emploi

# **Plan de gestion de Bruxelles Formation 2017-2022**

Rapport d'exécution 2020

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	3
<b>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</b> .....	5
1. Améliorer la qualification des chercheurs d'emploi.....	5
2. Valoriser les qualifications et les compétences en reconnaissant les acquis à toutes les étapes du parcours des stagiaires.....	8
3. Assurer une approche inclusive des publics bruxellois précarisés.....	10
4. Être un acteur du développement économique bruxellois en tant que partenaire des entreprises.....	12
<b>ARTICLE 10. ORGANISER LA FORMATION PROFESSIONNELLE À BRUXELLES: RÉGIR L'OFFRE, LES PARTENARIATS, LES PARCOURS ET LA CERTIFICATION</b> .....	13
1. Réguler l'offre.....	13
2. Renforcer la sécurisation du parcours des usagers en formation et validation.....	13
3. Garantir la qualité pédagogique de la formation professionnelle et assurer la certification des compétences acquises par l'utilisateur.....	14
4. Structurer l'ensemble des partenariats entre les opérateurs de formation.....	15
5. Organiser le dispositif de la régie de la formation dans ses axes de développement et créer le service ad hoc.....	15
<b>ARTICLE 11. RENFORCER LES COLLABORATIONS ENTRE ACTIRIS ET BRUXELLES FORMATION POUR RACCOURCIR ET FLUIDIFIER LES PARCOURS DE FORMATION DES BÉNÉFICIAIRES</b> .....	16
1. Mettre en place view.brussels (Observatoire Bruxellois de l'Emploi et de la Formation).....	16
2. Mettre en place la Cité des Métiers pour informer, conseiller et orienter les publics-cibles en Région bruxelloise.....	17
3. Améliorer l'adressage des chercheurs d'emploi vers la formation.....	18
4. Renforcer le dispositif d'identification des compétences des chercheurs d'emploi en Région bruxelloise.....	20
5. Renforcer la politique sectorielle en Région bruxelloise, au travers des Pôles Formation Emploi.....	21
6. Collaborer aux cellules de reconversion.....	21
7. Créer un mécanisme structurel de financement des politiques croisées Emploi-Formation.....	21
<b>ARTICLE 12. DÉVELOPPER LES COLLABORATIONS AVEC LES OPÉRATEURS DE FORMATION ET D'ENSEIGNEMENT AU SERVICE DU PARCOURS DES PUBLICS VERS L'EMPLOI</b> .....	24
1. Avec le SFPME : optimiser le paysage de la formation professionnelle francophone bruxelloise.....	24
2. Avec le VDAB Brussel : faciliter les collaborations.....	25
3. Avec le FOREM et l'IFAPME.....	26
4. Avec l'enseignement.....	26
5. Définir une stratégie sur le plan interrégional, fédéral, européen et international, visant à développer la mobilité des usagers.....	27

<b>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</b> .....	28
1. Contribuer au sein de view.brussels à renforcer l'analyse sectorielle, en particulier dans les secteurs porteurs d'emploi .....	28
2. Analyser les profils et les besoins des publics bruxellois .....	28
3. Analyser les parcours de formation des bénéficiaires de formation, d'identification et de validation des compétences .....	29
4. Analyser l'offre de formation, d'identification et de validation des compétences des opérateurs bruxellois .....	29
5. Analyser les résultats et l'impact des formations professionnelles .....	30
<b>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</b> .....	31
1. Anticiper les besoins et les risques en matière de gestion des ressources humaines (GRH) .....	31
2. Maintenir et renforcer la fonctionnalité de l'ensemble du personnel .....	32
3. Optimiser les processus et les outils de GRH .....	34
4. Renforcer la culture de l'évaluation .....	34
5. Renforcer la gestion des priorités .....	35
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 .....	35
7. Anticiper les risques informatiques afin de disposer d'équipements technico-pédagogiques sécurisés et adaptés .....	37
8. Utiliser les ressources immobilières de manière optimale .....	38
9. Poursuivre une démarche inclusive en matière de diversité à travers un Plan Diversité pluriannuel .....	39
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) .....	40
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 .....	40
12. Renforcer la culture et la gestion environnementale pour l'ensemble des sites de Bruxelles Formation .....	41
13. Mettre en œuvre le Règlement Général pour la Protection des Données à caractère personnel (RGPD) .....	43
<b>ARTICLE 15. SIMPLIFIER LES PROCESSUS POUR FACILITER ET ACCÉLÉRER L'ACCESSIBILITÉ DE LA FORMATION</b> .....	44
1. Améliorer la lisibilité et l'efficacité des procédures administratives et développer la cohérence au sein de Bruxelles Formation .....	44
2. Simplifier les processus destinés aux différents publics de Bruxelles Formation .....	45
<b>ARTICLE 16. DÉVELOPPER L'IMAGE DE MARQUE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE</b> .....	46
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 .....	46
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 .....	47
3. Positionner Bruxelles Formation sur des métiers complémentaires de la communication .....	48
<b>ARTICLE 17. RENFORCER LA COMPTABILITÉ ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE</b> .....	49
1. Optimiser les moyens confiés à Bruxelles Formation .....	49
2. Développer la culture budgétaire au sein de Bruxelles Formation .....	50
3. Développer la culture du résultat au sein de Bruxelles Formation .....	50

# INTRODUCTION

L'article 7 du Contrat de gestion 2017-2022 de Bruxelles Formation a prévu que son contenu soit décliné dans un Plan de gestion 2017-2022 présenté pour approbation au Comité de Gestion de Bruxelles Formation.

Approuvé par le Comité de Gestion de Bruxelles Formation en décembre 2017, le Plan de Gestion fixe les objectifs opérationnels à cinq ans de Bruxelles Formation, issus des objectifs stratégiques et des conditions de réussite du Contrat de Gestion.

L'article 7 du Contrat de gestion 2017-2022 prévoit qu'un rapport annuel d'exécution du Plan de Gestion soit présenté au Comité de Gestion.

Ce rapport d'exécution du Plan de Gestion de Bruxelles Formation présente les actions réalisées, en cours de réalisation et non réalisées en 2020 dans le cadre des objectifs susmentionnés, traduites selon les cas sous forme de livrables ou d'indicateurs chiffrés.

Pour chaque **action** présente dans le Plan de Gestion, **un code couleur et un pictogramme** traduisent l'état de réalisation des objectifs fixés :

-  = réalisé
-  = en cours de réalisation
-  = non réalisé ou pas encore entamé

Les **livrables** disponibles  et les **indicateurs** mesurés  pour 2020 sont également mentionnés dans ce rapport<sup>1</sup>. La mention « non disponible » est indiquée pour les livrables et les indicateurs non définis ou non disponibles en 2020.

---

1. Les chiffres présentés proviennent des contributions des différents services de Bruxelles Formation.

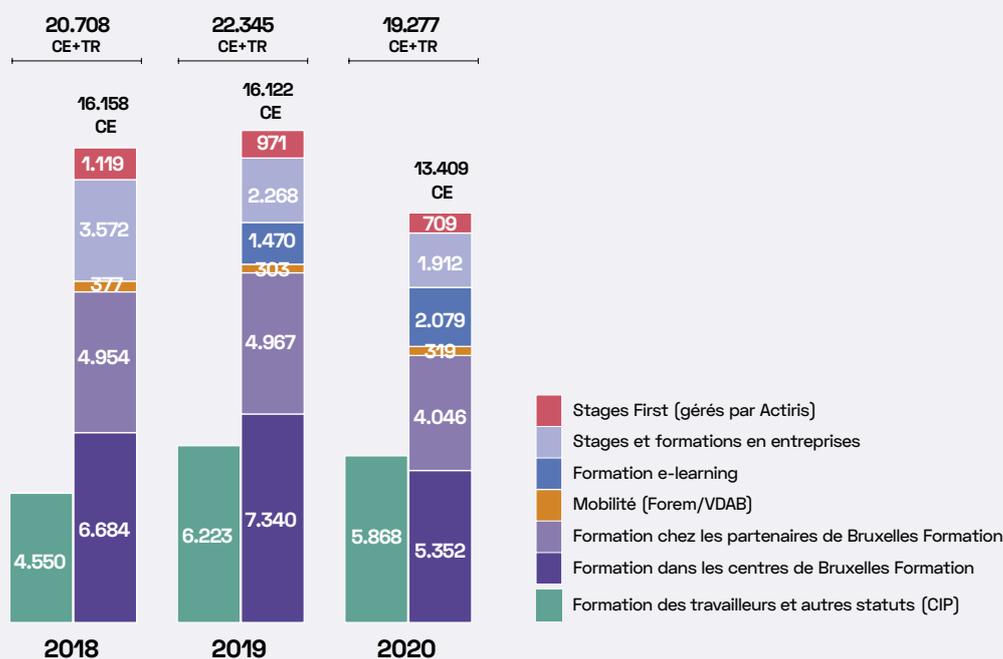
## ARTICLE 9

## 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

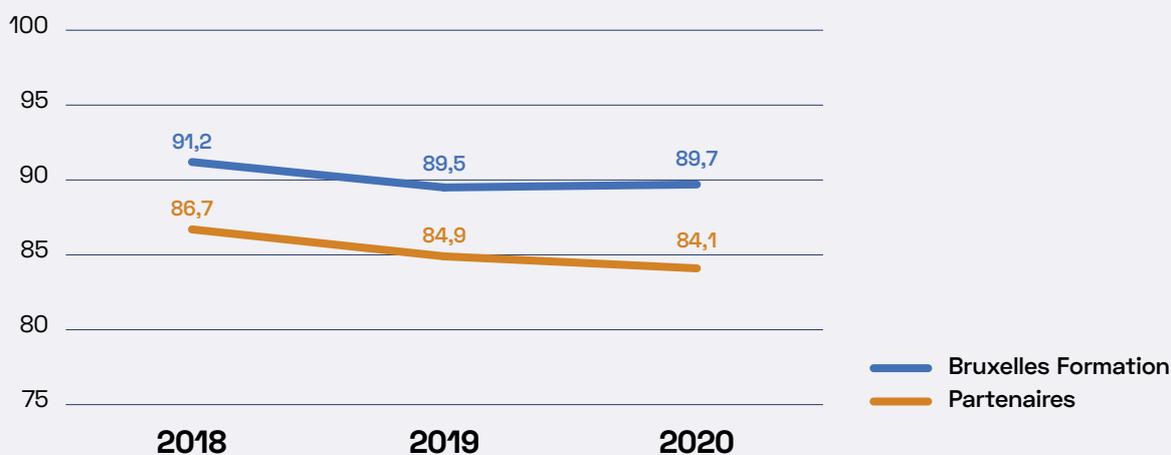
OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020																
<b>1. Améliorer la qualification des chercheurs d'emplois bruxellois</b>																			
<b>Déployer une offre de formation innovante et une pédagogie performante en centre de formation, en milieu de travail et/ou en auto-formation</b>																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer une pédagogie performante et innovante :           <table border="1"> <tbody> <tr> <td>- Au travers de partenariats avec les secteurs, au sein des Pôles Formation Emploi</td> <td>→</td> <td>→</td> <td>→</td> </tr> <tr> <td>- Redéfinir le cadre de l'innovation et son périmètre (compréhension, soutien, coordination et valorisation systématique)</td> <td>✗</td> <td>→</td> <td>→</td> </tr> <tr> <td>- Mesurer la capacité d'innovation et la valoriser à travers un Plan de communication sur les nouveautés</td> <td>✗</td> <td>✗</td> <td>✗</td> </tr> <tr> <td>- Accompagner les nouveaux dispositifs de formation et d'apprentissage (outils et support au personnel pédagogique)</td> <td>→</td> <td>→</td> <td>→</td> </tr> </tbody> </table> </li> </ul>				- 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)	→	→	→
- 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)	→	→	→																
<b>Améliorer l'information, l'identification des compétences et l'orientation des chercheurs d'emploi vers la formation</b>																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer l'accessibilité de l'offre (voir infra : article 11.3.)</li> </ul>																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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 (développé infra : article 11.2.)</li> </ul>	→	→	→																
<ul style="list-style-type: none"> <li>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) (voir infra : article 11.3.)</li> </ul>																			
<b> Livrables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Monitoring de l'activité</b> : Rapport annuel 2020 de Bruxelles Formation</li> <li><b>Valorisation de l'innovation pédagogique</b> : Définition par chaque pôle de ses objectifs en matière d'innovation pédagogique et mise en évidence systématique dans le Plan d'action 2020 de Bruxelles Formation</li> </ul>																			

## Indicateurs

### • Nombre de personnes formées<sup>2</sup> :



### • Taux d'achèvement des formations (%)



- **Nombre de personnes adressées par prescripteur** : 10460 invitations délivrées en 2020 pour les séances d'information de Bruxelles Formation et les activités propres à la Cité des Métiers, en ce compris les invitations aux activités collectives de la Cité des Métiers (18797 en 2019) ; 8.808 invitations pour les séances d'information de Bruxelles Formation<sup>3</sup> (11.858 invitations en 2019 ; 13.052 invitations en 2018, voir infra 11.2.)

2. Remarques méthodologiques pour 2019 et 2020 :

- Ajout, au total des formations en centres de Bruxelles Formation, du réalisé de BF espaces numériques (anciennement Espace Public Numérique de formation) qui était, de 2016 à 2018, comptabilisé à part ;
- Ajout de la formation e-learning avec 2.827 places en 2020 contre 2.138 en 2019 ;
- Ajout toutefois contrebalancé par une révision du calcul des CIP (Convention d'immersion professionnelle) pour lesquels seuls les chercheurs d'emploi sont repris dans les totaux ; les autres stagiaires, sous contrat CIP, sont désormais comptabilisés en tant que 'statut hors chercheur d'emploi'.

3. Ne sont comptabilisées ici que les séances d'informations organisées via Dorifor/Inforfor.

- Atteinte des objectifs du Plan d'action 2020 :

	Objectifs 2020 (places)	Réalisé 2020 (places)	Taux de réalisation (%)
<b>Chercheurs d'emploi en centres de formation (BF et partenaires)</b>	21.551	12.924	60,0
<b>Travailleurs</b>	5.781	3.131	54,2

**Objectifs 2020 :**

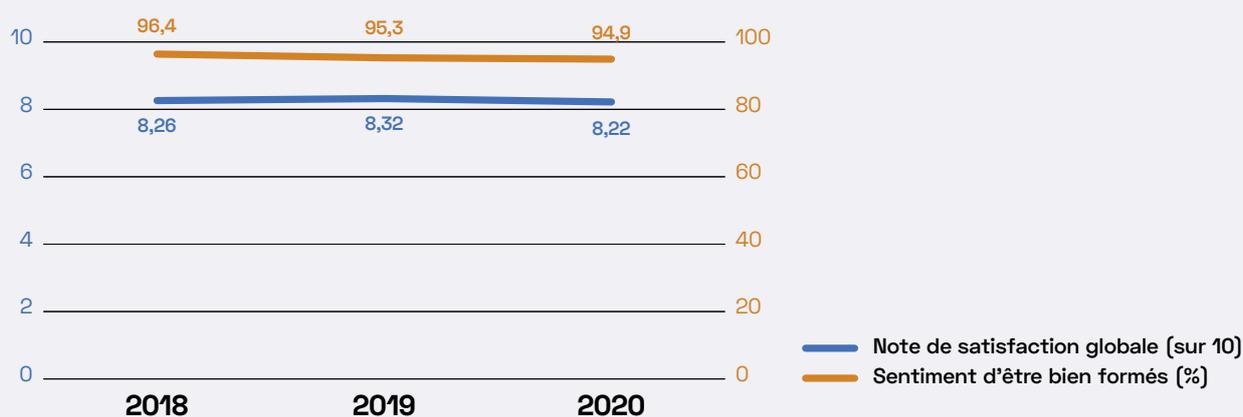
- ▶ 27.332 places pour les chercheurs d'emploi et les travailleurs dans les centres de Bruxelles Formation et chez ses partenaires
  - ▶ 21.551 places pour les chercheurs d'emploi
    - 12.869 en Centres BF
    - 8.682 chez les partenaires
  - ▶ 5.781 places pour les travailleurs
- ▶ 1.921 places pour les chercheurs d'emploi à BF Espaces numériques
  - ▶ 621 en présentiel
  - ▶ 1.300 en ligne

**Réalisé 2020 :**

- ▶ 21.903 places occupées par les chercheurs d'emploi et les travailleurs dans les centres de Bruxelles Formation et chez ses partenaires
  - ▶ 12.924 places pour les chercheurs d'emploi, soit 60% de l'objectif
    - 7.044 en centres BF
    - 5.475 chez les partenaires et 405 au Forem/VDAB
  - ▶ 3.131 places occupées par les travailleurs (et 1.530 en ligne), soit 54,2% de l'objectif
- ▶ 3.193 places occupées à BF Espaces numériques par les chercheurs d'emploi
  - ▶ 366 en présentiel<sup>4</sup>
  - ▶ 2.827 en ligne

- **Taux de sortie positive :** 72,8% de sortie positive (emploi, reprise de formation ou d'études) à l'issue des formations, tous types de formation confondus

- **Satisfaction des stagiaires :**



4. Ces places sont désormais ajoutées au total des formations en centres de Bruxelles Formation (voir notre supra). Elles sont ici maintenues à part pour permettre la comparaison avec les objectifs tels qu'exprimés dans le Plan d'action 2020.

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

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer au fonctionnement du dispositif de VDC de manière générale et sur plusieurs projets; publics fragilisés, plus-value du titre de compétence, etc.</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer l'offre de validation à Bruxelles (métiers, centres) :</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau sectoriel, auprès des Pôles Formation Emploi et dans les Accords-cadres</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>	❌	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter les capacités des centres en les appuyant financièrement par des incitants, notamment via l'utilisation du fonds d'impulsion</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mieux faire connaître les titres de VDC et développer des outils d'information/orientation ciblés sur des publics particuliers</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer les délais d'attente, les raccourcir et prévoir des préparations et renforcements pour les chercheurs d'emploi si nécessaire</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les étapes en amont et en aval : adressage, accompagnement, modules de préparation, poursuite des parcours, réorientations</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir l'accompagnement des publics :</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guidance</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> </ul>	→	→	→
<b>Certifier les acquis de formation :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre les travaux de définition, d'évaluation et de certification des acquis d'apprentissage pour les formations professionnalisantes organisées en propre et en partenariat</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer l'identification des savoir-faire comportementaux en formation</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner les nouveaux dispositifs d'évaluation et de certification (outils et support aux formateurs)</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les passerelles inter-opérateurs, la reconnaissance des acquis et la reprise en formation en articulant les actions de formation, d'enseignement, de validation</li> </ul>	→	→	→

**Systematiser la certification :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Déployer (vers les partenaires notamment) les profils d'évaluation et des certifications y associés (Bruxelles Formation et partenaires)</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une certification partagée (unique) entre les opérateurs de formation et de validation</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer le processus de diagnostic croisé (enseignement et formation professionnelle)</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoriser les effets de droit des certifications</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Systematiser les CAFS pour les formations professionnalisantes (hors qualifiant)</li> </ul>	→	→	→


**Indicateurs**

- Nombre de centres de VDC et de métiers agréés :

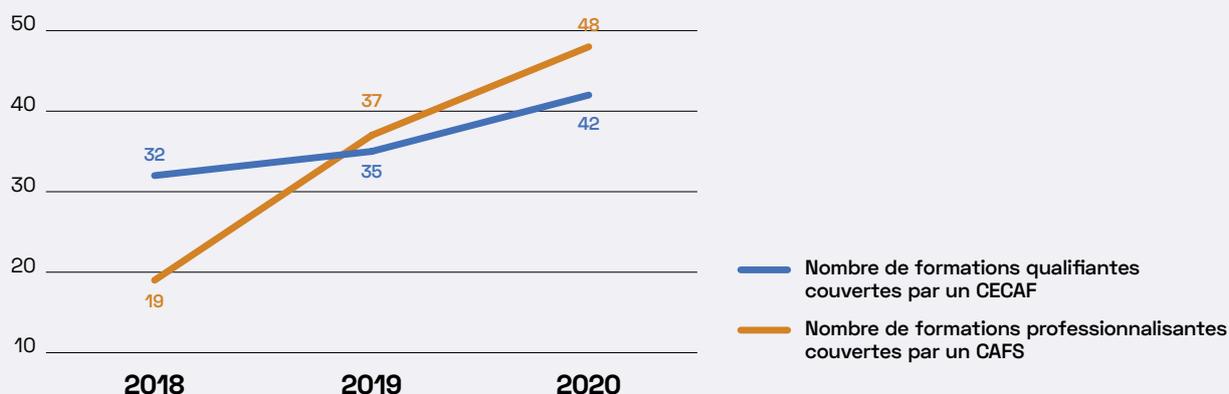
	2018	2019	2020
<b>Centres de VDC agréés</b>	7	7	7
<b>Métiers reconnus</b>	17	18	18
dont métiers actifs	13	15	14

- Réalisations en VDC de Bruxelles Formation et de ses partenaires :

	2018	2019	2020
<b>Epreuves de validation</b>			
Sessions de validations réalisées	216,5	252	116,5
Inscriptions aux épreuves	723	689	275
Epreuves réalisées	642	604,5	252
Taux de présence	88,8%	87,7%	91,6%
Titres délivrés suite aux épreuves	415,5	401	170
Taux de réussite	64,7%	66,3%	67,5%
<b>Reconnaissance des acquis de formation</b>			
Titres délivrés via la RAF	979	873	783

- Délais de délivrance :** Titre de compétence délivré en moyenne maximum 1 mois après l'épreuve de validation

• **Nombre de formations certifiées :**



### 3. Assurer une approche inclusive des publics bruxellois précarisés

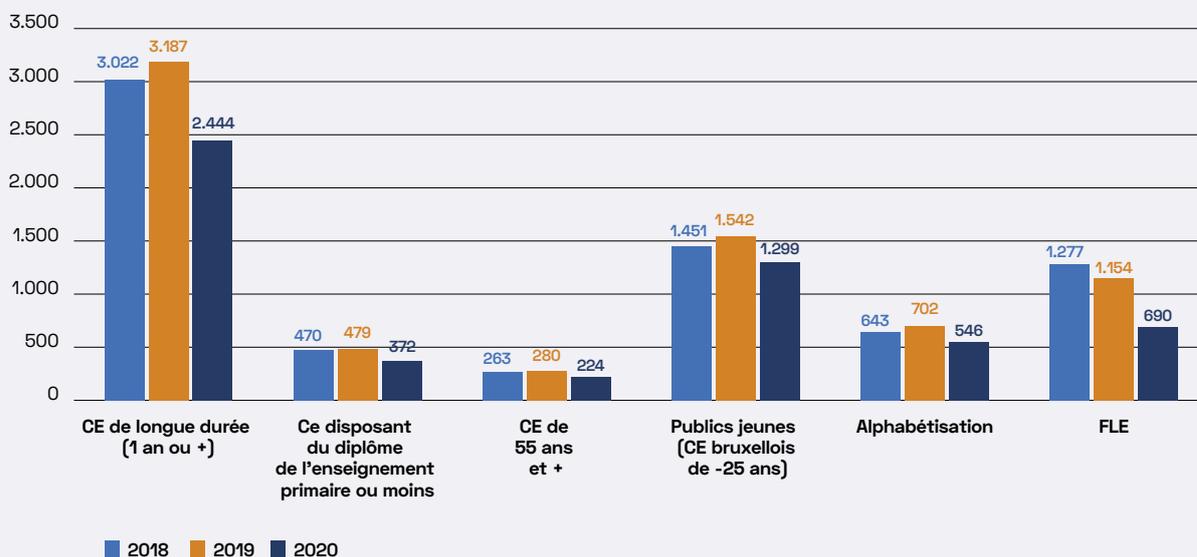
**Fluidifier l'accès aux formations professionnalisantes pour toutes et tous par le développement d'approches et d'outils différenciés par public cible, le cas échéant :**

• 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	→	→	→
- Personnes disposant de diplômes «Autres» non reconnus en Belgique	→	→	→
- Travailleurs en reconversion, travailleurs - article 60/PTP,...	→	→	→
• La mixité étant inscrite de manière transversale dans toutes les étapes des parcours	→	→	→
<b>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</b>	✗	→	→
<b>Intégrer les résultats de l'étude sur les conditions de vie des stagiaires pour ajuster les actions ou en développer de nouvelles</b>	→	→	→

👍 = réalisé    → = en cours de réalisation    ✗ = non réalisé

## Indicateurs

- Nombre de demandes et d'inscriptions aux formations par public cible<sup>5</sup> :
  - Profil des stagiaires mesuré chaque année par le Service Études et Statistiques sur la base du nombre de personnes présentes en formation<sup>6</sup> :



- **Travailleurs « article 60 » formés par BF Entreprises** : 127 travailleurs ont suivi des modules à la carte en 2020 (294 en 2019 ; 257 en 2018) et 32 travailleurs ont suivi le parcours d'employé administratif (35 en 2019 ; 19 en 2018)
- **Plan Prison** : 179 détenus formés en 2020 (439 en 2019 ; 484 en 2018)
- **Évolution des inscriptions par profil et par domaine** : Évolution des présences en formation par profil et par domaine évaluée chaque année à travers le profil des stagiaires réalisé chaque année par le Service Études et Statistiques depuis 2016
- **Évolution de la participation du public précarisé (demande, inscription, réussite)** : Non disponible. Étude « Précarité du public en formation professionnelle en région bruxelloise en 2015 » réalisée en 2018 par le Service Études et Statistiques et disponible sur le site de Bruxelles Formation. Les résultats de cette étude ont conduit à l'adoption en 2019 d'un « Plan de lutte contre la précarité des stagiaires en formation », dont la mise en œuvre s'est poursuivie en 2020, notamment à travers les réalisations suivantes :
  - Adoption de l'augmentation de la prime de formation de 1 à 2 euros par heure de formation suivie (en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021) ;
  - Edition de 8 flyers pour aider les stagiaires en formation professionnelle dans leurs difficultés du quotidien sur autant de thématiques (en collaboration avec la Febisp) ;
  - Renforcement de l'accompagnement psychosocial ;
  - Développement de formations à destination des membres du personnel BF et OISP afin de mieux appréhender les questions de précarité ;
  - Développement d'un réseau partagé et structuré, associant BF et ses partenaires, pour la prise en charge des situations de précarité vécues par les usagers

5. Chiffres non spécifiques aux formations professionnalisantes, sauf pour les CE Bruxellois de moins de 25 ans.

6. Les statistiques des quatre premiers publics cibles (CE) portent sur les chercheurs d'emploi ayant suivi une formation dans les centres de Bruxelles Formation. Le nombre de stagiaires en Alphabétisation et en FLE comprend pour sa part des personnes de tous statuts, ayant suivi une formation dans les centres de Bruxelles Formation ou chez ses partenaires.

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

<b>Adopter un Plan d'action Entreprises visant à développer les success stories actuelles</b>	⊗	⊗	➔
<b>Clarifier et rendre accessible l'offre de services de Bruxelles Formation à l'égard des entreprises :</b>			
• 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 Formation Actiris	⊗	⊗	➔
• Accompagner les équipes dans leur dialogue spécifique avec les entreprises	⊗	⊗	➔
• Valoriser les compétences acquises en formation/validation auprès des employeurs	➔	➔	➔
<b>Réorganiser le service Relations Entreprises notamment dans la perspective de la fusion avec le SFPME</b>	⊗	⊗	⊗

#### Livrable

- **Plan d'action Employeurs** : Première phase du « Plan relations employeurs 2019-2022 » approuvée par le Comité de gestion en février 2020. Cette phase est consacrée aux constats, à l'analyse et à la compréhension des relations avec les employeurs, à l'examen des caractéristiques des entreprises et des offres de Bruxelles Formation ainsi qu'aux objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre

#### Indicateurs

- **Nombre de réussites avec des entreprises qui s'engagent à engager après la formation** : 12 stagiaires ont été engagés après leur formation en entreprise en 2020 (9 en 2019)
  - 8 par HR Rail suite à une formation « Contrôle mécanique courant du véhicule »
  - 4 par Cerus suite à une formation « Croupier »
- **Nombre d'engagements** : Élaboration en cours dans le cadre de la mise sur pied des indicateurs opérationnels du Comité de Développement Stratégique Actiris-Bruxelles Formation

## ARTICLE 10

## ORGANISER LA FORMATION PROFESSIONNELLE À BRUXELLES: RÉGIR L'OFFRE, LES PARTENARIATS, LES PARCOURS ET LA CERTIFICATION

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020
<b>1. Réguler l'offre</b>			
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	→	→	→
 <b>Livable</b> Cadre commun de programmation de l'offre : « Cadre commun de programmation de l'offre de formation professionnelle à Bruxelles » pour l'année 2021, élaboré en 2020, intégrant l'offre de formation PME et celle du VDAB Brussel			

<b>2. Renforcer la sécurisation du parcours des usagers en formation et validation</b>			
<b>Sécuriser le parcours des usagers en formation et validation :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser les filières et les passerelles</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Articuler les dispositifs de formation et de validation (dispenses, reprise de parcours, ...)</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir une offre de formation et de validation lisible</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une offre de formation et de validation accessible en termes de prérequis, de délais/calendriers, etc.</li> </ul>	✗	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>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 (développé infra : article 11.4.)</li> </ul>	✗	✗	✗
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à ce que les stagiaires mènent à terme leur formation et/ou soient réorientés si nécessaire</li> </ul>	→	→	→

👍 = réalisé    → = en cours de réalisation    ✗ = non réalisé

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

#### Garantir la qualité pédagogique de la formation professionnelle :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> </ul>	→	→	→
<b>Assurer la certification des compétences acquises en formation (prioritairement qualifiante) et leur reconnaissance par l'ensemble des opérateurs, implique de :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer la mise en place de la certification avec les partenaires conventionnés</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 Certification unique des Compétences Professionnelles – C.C.P.), systématiser la mise en œuvre des Certificat d'acquis d'apprentissage spécifiques (CAFS)</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer les développements et les actions nécessaires à la mise en œuvre des passerelles inter-opérateurs (axe sécurisation des parcours)</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer la mise en place de la certification unique des compétences professionnelles (acquises en formation ou via la validation des compétences)</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la régulation partagée sur les CCP</li> </ul>	⊗	⊗	→

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

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 ad hoc

##### Initialiser la mission de Régie :

<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer le service Régie au sein de Bruxelles Formation en articulation avec les acteurs internes et externes</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer les processus liés à la mission de Régie, en coopération avec les acteurs clés</li> </ul>			



##### Livrable

- Plan d'action Régie** : Le service Régie a été créé en 2018. Le Plan d'action Régie 2019-2022 a été validé par le Comité de gestion en mars 2019, permettant ainsi le démarrage du premier cycle de régie au second semestre 2019

## ARTICLE 11

## RENFORCER LES COLLABORATIONS ENTRE ACTIRIS ET BRUXELLES FORMATION POUR RACCOURCIR ET FLUIDIFIER LES PARCOURS DE FORMATION DES BÉNÉFICIAIRES

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020
<b>1. Mettre en place VIEW.BRUSSELS (Observatoire Bruxellois de l'Emploi et de la Formation)</b>			
<b>Adopter et mettre en œuvre le Plan de développement de view.brussels pour améliorer la connaissance des publics et du marché de l'emploi bruxellois et mieux répondre à leurs besoins</b>			
<b>Analyser l'impact des tensions et des pénuries, en ce compris les fonctions significativement critiques :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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 dans le cadre de leur mission de veille afin d'aboutir à une note de cadrage par secteur</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un groupe de travail sur les évolutions économiques et technologiques dans la Région bruxelloise</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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 secteur</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire des propositions motivées sur les démarches à mettre en place pour identifier les besoins en termes de compétences</li> </ul>			
<b>Mettre en place et appliquer les démarches permettant l'anticipation des besoins en termes de compétences par rapport aux évolutions économiques et technologiques :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandations sur les dispositifs Emploi-Formation</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration avec les services opérationnels Emploi-Formation sur les besoins du marché de l'emploi (conventions quadrimoteurs...)</li> </ul>			

 = réalisé     = en cours de réalisation     = non réalisé

## Livrables

- **Indicateurs à responsabilité partagée (Actiris & Bruxelles Formation) :** Six indicateurs stratégiques désormais publiés et analysés annuellement dans le rapport d'activités réalisé conjointement par Actiris et Bruxelles Formation (voir infra)
- **Plan d'action et rapport annuel de view.brussels :**
  - Plan d'action 2020-2021, validé par le CDS view du 24 avril 2020 et approuvé lors de la réunion conjointe des Comités de gestion du 9 juillet 2020
  - Réalisations à mi-parcours (04/2020-03/2021) et perspectives pour la 2<sup>e</sup> période de la programmation (04/2021-03/2022), à l'ordre du jour de la réunion conjointe des Comités de gestion du 22 octobre 2021
- **Étude conjointe sur les besoins de formation et d'emploi en RBC :** « Détermination des besoins en emploi et en formation », mai 2020, réalisée conjointement par view.brussels et Bruxelles Formation
- **Analyses fonctions critiques, métiers en pénurie :** « Analyse des fonctions critiques en Région de Bruxelles-Capitale, rapport 2020 (données 2019) », réalisé conjointement par view.brussels et Bruxelles Formation

## Indicateurs

- **Production annuelle des six indicateurs partagés des Contrats de gestion 2017-2022 de Bruxelles Formation et Actiris**
- **Tableau de bord du Comité de Développement Stratégique Actiris - Bruxelles Formation :** Disponible et actualisé semestriellement
- **Réalisation de projets partagés :** « Rapport d'activités 2020 : Politiques croisées Emploi-Formation », à l'ordre du jour de la réunion conjointe des Comités de gestion du 22 octobre 2021
- **Nombre de recommandations mises en œuvre :** Non disponible
- **Résultats des actions et résultats des enquêtes terrain :** Non disponible

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

**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			

 = réalisé     = en cours de réalisation     = non réalisé

## Livrables

- **Rapport d'activité de la Cité des Métiers**: Désormais intégré au rapport d'activités réalisé conjointement par Actiris et Bruxelles Formation (voir supra)
- **Enquête sur le public de la Cité des Métiers** :
  - « Profil des visiteurs de la Cité des Métiers », étude réalisée par le Service Études et Statistiques en 2020 concernant les visiteurs en 2019
  - Enquête externe portant sur la satisfaction des visiteurs, réalisée fin 2019 : 95% de visiteurs sont satisfaits et 35% des visiteurs donnent des scores d'excellence (9 ou 10/10) ; 9 visiteurs sur 10 ont trouvé ce qu'ils cherchaient, ne serait-ce qu'en partie

## Indicateurs

Activité de la Cité des Métiers			
	2018	2019	2020
Nombre de visites	-	55.757	29.523
Nombre de visiteurs sur le site portail	-	59.548	57.846
Nombre d'usagers orientés (entretiens conseil)	19.569	21.832	14.466
<b>Nombre de séances d'information :</b>			
Nombre de séances d'information conjointes (BF-Actiris) pour les jeunes ayant au maximum un diplôme CESS (nombre de participants)	50 (1167)	46 (954)	10 (222)
Nombre de personnes ayant bénéficié de séances d'information sur les équivalences de diplômes	52	52	36

- **Projets développés dans les Maisons de l'Emploi et de la Formation** : A l'heure actuelle, l'état de développement de ces structures n'a pas permis de déployer des projets emploi-formation structurels

### 3. Améliorer l'adressage 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 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...)			
<b>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 (développé supra : article 11.2.)</b>			

 = réalisé     = en cours de réalisation     = non réalisé

**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	→	→	→

### Indicateurs

- Nombre de chercheurs d'emplois adressés à Bruxelles Formation par domaine et par prescripteur :
  - Ventilation du nombre d'invitations aux SI de Bruxelles Formation par domaine :

Cadre commun de programmation de l'offre	Nombre d'invitations en 2018	Nombre d'invitations en 2019	Nombre d'invitations en 2020
Formations transversales et cours généraux	8.484	6.034	3.382
Transport et Logistique	1.014	1.612	1.106
Sécurité et Prévention	924	756	693
Gestion, Management et Administration	923	955	1.262
Construction	541	658	543
Commerce	375	258	582
Industries technologiques	314	815	365
Horeca	111	163	1
Informatique, ICT et Economie numérique	106	227	392
Nettoyage	82	152	61
Social, Santé, Sport et Soins du Corps	78	43	173
Automobile et Mobilité urbaine	68	112	64
Habillement et Confection	28	73	0
Education, Formation et Pédagogie	4	0	128
Alimentation, Métiers de bouche et Industries agroalimentaires	0	0	32
Culture et Arts du spectacle	0	0	20
Autre	0	0	4
<b>Total</b>	<b>13.052</b>	<b>11.858</b>	<b>8.808</b>

- Ventilation du nombre d'invitations aux SI de Bruxelles Formation par prescripteur :

Prescripteur	Nombre d'invitations en 2018	Nombre d'invitations en 2019	Nombre d'invitations en 2020
Particuliers	3.057	3.722	4.043
Cité des Métiers	6.229	4.537	2.004
Actiris (Antennes et Fonds rebond)	3.585	2.611	1.421
Inforfor	115	645	667
Call center	-	18	399
OISP	-	39	134
Campagne Fier De	-	182	68
BF Tremplin	-	-	48
CPAS	66	74	22
Animateurs Formtruck	-	-	2
Non identifié	-	30	-
<b>Total</b>	<b>13.052</b>	<b>11.858</b>	<b>8.808</b>

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

**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:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Fluidifier les parcours en articulant identification, validation et formation (et assurer les possibilités de reprise de formation) y compris avec l'enseignement</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> <li>Généraliser le recours au screening</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> <li>Généraliser le recours à la validation des compétences</li> </ul>	➔	➔	➔
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des outils d'objectivations des compétences déclarées</li> </ul>	➔	➔	➔

#### Indicateurs

- Actions d'indentification des compétences chez les opérateurs publics et avec des partenaires : 101 contrats recensés en 2020 (126 contrats en 2019 ; 133 contrats en 2018) pour 95 usagers distincts dont 28 actions en libre accès
- Délais de mise en œuvre du screening, validation des compétences à généraliser : Non disponible

## 5. Renforcer la politique sectorielle en Région bruxelloise, au travers des Pôles Formation Emploi

**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**



### Indicateurs

- Moyens supplémentaires publics et privés débloqués dans le cadre des Accords-cadres sectoriels et des Pôles Formation Emploi : Non disponible
- Projets innovants développés avec les secteurs professionnels, fédérations patronales ou entreprises : Non disponible
- Taux de sortie positive et d'insertion dans l'emploi : 72,8 % de sortie positive, 66,6% de sortie vers l'emploi (tout emploi), 57,9% de sortie vers un emploi de minimum 1 mois (cohorte 2018)<sup>7</sup>.

## 6. Collaborer aux cellules de reconversion

**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**



### Indicateurs

- Nombre de cellules de reconversion : Non disponible
- Nombre de bénéficiaires : Non disponible

NB : cette action ne peut être mise en œuvre étant donné que les cellules de reconversion n'ont pas encore été mises en place et ce malgré la création en novembre 2020 d'un dispositif similaire, « rebond. brussels », destiné à l'accompagnement des travailleurs licenciés mais spécifique au contexte de relance post-COVID-19 (limité aux faillites prononcées depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020)

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

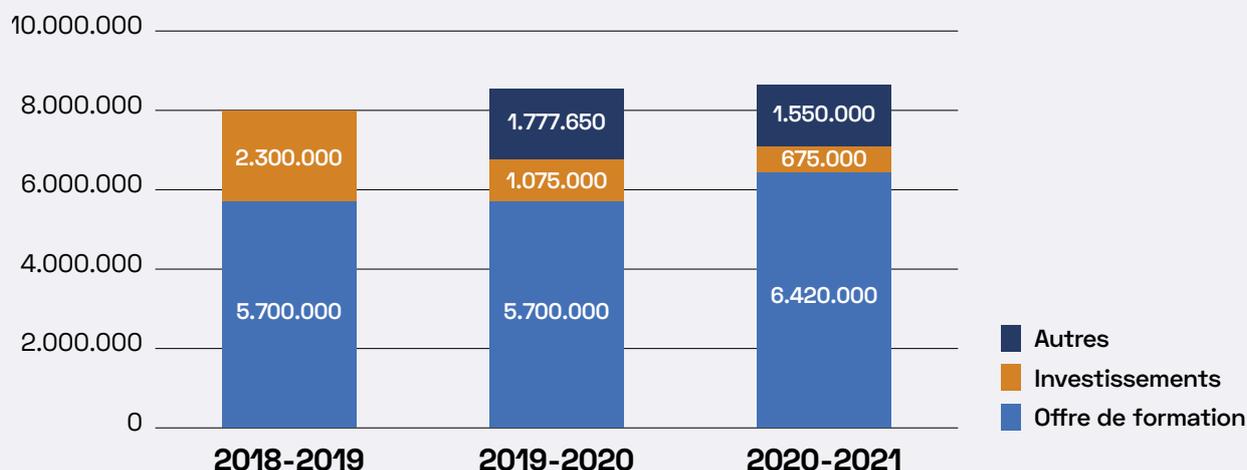
**Augmenter les moyens budgétaires disponibles pour les objectifs de formation par l'intégration d'un mécanisme de financement pérenne**



7. Indicateurs partagés des Contrats de gestion 2017-2022 de Bruxelles Formation et Actiris.

## Indicateurs

- Évolution des moyens dédiés au financement des politiques croisées Emploi-Formation
- Moyens dédiés au financement des politiques croisées Emploi-Formation



► Convention Public-Public 2018-2019 :

- **Offre de formation : 5.700.000 €** (offre de formation -30 ans : 2.000.000 €, offre de formation tout public : 1.600.000 €, prise en charge d'actions structurelles : 1.500.000 €, Plan Langues : 600.000 €)
- **Investissements : 2.300.000 €** (PFE Digitalcity : 750.000 €, PFE Transport et Logistique : 1.050.000 €, PFE Technicity : 400.000 €, BF Construction 100.000 €)

► Convention Public-Public 2019-2020 :

- **Offre de formation : 5.700.000 €** (offre de formation tout public : 3.600.000 €, prise en charge d'actions structurelles : 1.500.000 €, Plan Langues : 600.000 €)
- **Investissements : 1.075.000 €** (PFE Digitalcity : 675.000 €, équipement du bâtiment du PFE Digitalcity : 400.000 €)
- **Autres : 1.777.650 €** (réponse aux défis soulevés par l'étude de Bruxelles Formation sur la précarité des publics qu'il forme directement ou en partenariat : 800.000 €, assurer la gratuité des formations de l'efp pour les chercheurs d'emploi inscrits chez Actiris : 500.000 €, reprise des activités de formation du CDR bezy.brussels : 227.650 €, frais de communication liés à la Cité des Métiers : 250.000 €)

► Convention Public-Public 2020-2021 :

- **Offre de formation : 6.420.000 €** (offre de formation tout public : 3.600.000 €, prise en charge d'actions structurelles : 1.500.000 €, Plan Langues : 600.000 €, Covid : 720.000 €)
- **Investissements : 675.000 €** (loyer du PFE Digitalcity)
- **Autres : 1.550.000 €** (réponse aux défis soulevés par l'étude de Bruxelles Formation sur la précarité des publics qu'il forme directement ou en partenariat : 800.000 €, assurer la gratuité des formations de l'efp pour les chercheurs d'emploi inscrits chez Actiris : 500.000 €, reprise des activités de formation du CDR bezy.brussels : 250.000 €)

- **Nombre d'innovations :** Non disponible

- **Taux de réalisation partiel (résultats 2020) :**

Convention Public-Public 2020-2021			
	Objectifs	Réalisé 2020	Pourcentage de réalisation
Offre de formation tout public	1.610	699	43,4
Actions structurelles	426	271	63,6
Plan langues	850	178	20,9
Covid	274	297	108,3
<b>Total</b>	<b>3.160</b>	<b>1.445</b>	<b>45,7</b>

L'objectif de 3.160 places est atteint à 45,7% à mi-parcours

- **Consommation budgétaire en 2020 : 45,4% de consommation<sup>8</sup>**
  - Offre de formation : un montant de 2.574.366€ a été consommé sur les 6.420.000 € prévus
  - Investissements : un montant de 705.577€ a été consommé, soit plus que les 675.000 € prévus
  - Autres : un montant de 647.169€ a été consommé sur les 1.550.000 € prévus

8.. Chiffres provisoires qui seront validés en mars 2022.

## ARTICLE 12

## DÉVELOPPER LES COLLABORATIONS AVEC LES OPÉRATEURS DE FORMATION ET D'ENSEIGNEMENT AU SERVICE DU PARCOURS DES PUBLICS VERS L'EMPLOI

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020
<b>1. Avec le SFPME : optimiser le paysage de la formation professionnelle francophone bruxelloise</b>			
<b>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) :</b>			
• Adapter le cadre réglementaire (décrets, arrêtés...)	→	×	×
• Préparer le transfert du personnel	→	×	×
• Adaptation de l'organigramme	→	×	×
• 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	×	×	→
<p> <b>Livable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Services fusionnés en 2020</b> : Projet à l'arrêt car décret non adopté sous la législature régionale 2014-2019. Travail préparatoire entamé début 2018 à l'arrêt pour cette raison.</li> </ul> <p>NB : ce que prévoit l'accord de gouvernement COCOF 2019-2024 en la matière :</p> <p>« Afin de renforcer l'efficacité des parcours de formation vers l'emploi de manière structurelle et de simplifier le paysage de la formation professionnelle francophone, le Gouvernement entend intégrer les deux services publics existants, à savoir Bruxelles Formation et le SFPME (en maintenant la cellule ISP au sein du SPFB), selon des modalités les plus efficaces à définir, qui doivent permettre de garantir la poursuite du développement de la formation PME en alternance à Bruxelles. Cette intégration doit s'inscrire dans le champ de la gestion paritaire. Dans ce cadre, l'EFP sera intégré aux processus de Régie de la Formation professionnelle de Bruxelles Formation. »</p>			

 = réalisé     = en cours de réalisation     = non réalisé

2. Avec le VDAB Brussel : faciliter les collaborations			
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)			
<p> <b>Livable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accord de collaboration Bruxelles Formation-VDAB Brussel</b> : Plan d'action commun Bruxelles Formation-VDAB Brussel en CDS</li> </ul> <p> <b>Indicateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nombre de formations communes</b> : Pas de formation commune organisée en 2020 (2 formations communes en 2019 : vendeur et agent de sécurité aéroportuaire avec BF métiers urbains)</li> <li>• <b>Nombre de bénéficiaires formés suivant des parcours élaborés conjointement</b> : Aucun en 2020 et 2019 (107 agents STIB formés suivant des parcours conjoints en 2017-2018)</li> <li>• <b>Nombre de bénéficiaires formés en partenariat avec le VDAB Brussel hors de la Région bruxelloise</b> : Non disponible</li> <li>• <b>Nombre d'inscriptions en ligne via le portail commun Dorifor/Cité des Métiers</b> : Non disponible</li> </ul>			

3. Avec le FOREM et l'IFAPME			
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)	→	→	→
 <b>Indicateur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de Bruxellois formés dans les structures FOREM/IFAPME : 319 stagiaires envoyés au FOREM en 2020 (303 en 2019 ; 371 en 2018)</li> </ul>			

4. Avec l'enseignement			
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

### Sur le plan interrégional et fédéral :

<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer aux échanges de bonnes pratiques</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilité internationale : coordonner l'action des différents services (REI, Actiris, Production, pôles, partenaires, Cité des Métiers, Pôles Formation Emploi)</li> </ul>			

### Sur le plan européen et international :

<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser une veille spécifique permettant la mise en œuvre des objectifs (voir Riga 2015), dans l'ensemble des activités de Bruxelles Formation</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonner les actions bruxelloises dans le cadre de la Skills week européenne</li> </ul>			

### Indicateur

- Nombre de stages à l'étranger : 126 stages en entreprise effectués à l'étranger par des chercheurs d'emploi bruxellois en 2020 (programmes FSE, IEJ et Eurodyssée) (209 en 2019<sup>9</sup> ; 174 en 2018)

9. Selon la nouvelle méthode de calcul d'Actiris International (213 selon la méthode précédemment en vigueur).

## 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 DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020
1. Contribuer au sein de view.brussels à renforcer l'analyse sectorielle, en particulier dans les secteurs porteurs d'emploi			
Voir supra : article 11.1. Mettre en place view.brussels			

2. Analyser les profils et les besoins des publics bruxellois			
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 :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier des tendances à court/moyen/plus long terme et les impacts sur la politique de Bruxelles Formation à mener</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>			
Analyser les conditions de vie et les besoins des stagiaires :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produire et exploiter une étude approfondissant les Conditions de vie des stagiaires</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>			
 Livrable <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports sur les profils et besoins des publics en formation/chercheurs d'emploi par segmentation et les tendances : Non disponible</li> </ul>			
 Indicateur <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de propositions qui seront mises en œuvre : Non disponible</li> </ul>			

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

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			
---	---	---	---

#### Livrable

- Rapport sur les parcours des bénéficiaires : Non disponible

#### Indicateur

- Nombre de recommandations mises en œuvre : Non disponible

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

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			

#### Livrable

- Rapport sur les recommandations et les conditions de mise en œuvre : Non disponible

#### Indicateur

- Nombre de recommandations mises en œuvre : Non disponible

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

Réaliser, sur base des éléments fournis par les différents acteurs internes et externes, le diagnostic et formuler des recommandations tant quantitatives que qualitatives :

<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecter et réaliser une analyse croisée des tableaux de bord des opérateurs</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se saisir de l'analyse des Plans d'action des opérateurs</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédiger des propositions de synthèse et des documents structurants</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuler des recommandations en cours d'opérationnalisation, afin d'ajuster la programmation, le cas échéant</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<b>Assurer la phase d'évaluation du «cycle Régie» :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuler des recommandations à l'attention des équipes de Bruxelles Formation et des partenaires</li> </ul>	⊗	⊗	➔
<p> <b>Livable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur les résultats et l'impact des formations professionnelles : Non disponible</li> </ul>			

## 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 DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020
<b>1. Anticiper les besoins et les risques en matière de gestion des ressources humaines (GRH)</b>			
<b>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</b>	→	→	→
<b>Monitorer la masse salariale</b>	→	→	👍
<b>Proposer un support GRH aux responsables des pôles, divisions, services: renforcer le rôle de la ligne hiérarchique et les compétences managériales</b>	✗	✗	✗
<b>Proposer des outils qui permettent le transfert de connaissances en cas de départ (pension, démission, ....)</b>	✗	✗	→
<b>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»</b>	✗	✗	✗
<b>Contribuer à maintenir une organisation fonctionnelle pérenne</b>	✗	✗	→
<p> <b>Livrable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plan de personnel (y compris gestion des risques) :</b> Non disponible. Bien qu'annoncée en 2020<sup>10</sup>, la logique de plan de personnel doit encore être négociée au niveau du Comité de Secteur XV et faire l'objet d'un arrêté du Collège de la Cocof pour pouvoir être déployée à Bruxelles Formation. Le Groupe de Travail mentionné n'a, à ce jour, pas été constitué</li> </ul> <p> <b>Indicateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mise en œuvre du Plan de personnel :</b> Non disponible</li> <li>• <b>Réduction du nombre de risques :</b> Non disponible</li> </ul>			

10. « Mesures communes aux services du Collège de la Commission communautaire française et à Bruxelles Formation » du protocole d'accord 2020/13 du 17 novembre 2020 relatif à l'accord sectoriel 2020-2021 : « Le soutien à l'emploi statuaire via une meilleure gestion et anticipation des besoin, notamment par l'implémentation complète de la logique de plan de personnel dans le statut par l'ouverture rapide de la négociation nécessaire dans un groupe de travail ad hoc ».

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

### Par la formation continue et le développement des compétences du personnel :

<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner le personnel pour faire face à l'évolution des métiers et former aux outils et pratiques innovantes, dont les TICE</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer un support GRH pour assurer l'accueil, l'intégration et l'encadrement du personnel à l'engagement</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'échange entre pairs</li> </ul>	✗	✗	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un Plan de formation annuel ou bisannuel développant des trajets de formation du personnel administratif et pédagogique</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérenniser le partenariat FormaForm</li> </ul>	→	→	→

### Par l'attention portée, au sein des processus de travail, au bien-être et à la motivation du personnel :

<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à mettre en place une organisation du travail performante : clarification des missions, identification des responsabilités et des objectifs, identification des valeurs</li> </ul>	✗	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesurer l'état de bien-être et de motivation du personnel</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des Plans d'actions en matière de prévention des risques</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir des perspectives d'évolution professionnelle</li> </ul>	→	→	✗

### 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 :

<ul style="list-style-type: none"> <li>Implémenter le télétravail</li> </ul>	👍	👍	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer des options d'aménagement des fins de carrière afin de maintenir au travail le personnel expérimenté, réduire l'absentéisme</li> </ul>	✗	✗	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Structurer l'accompagnement des Emplois Jeunes (dispositifs d'aide à l'emploi)</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à la mise en place des mesures du Plan Diversité de Bruxelles Formation</li> </ul>	→	→	→

#### Livrable

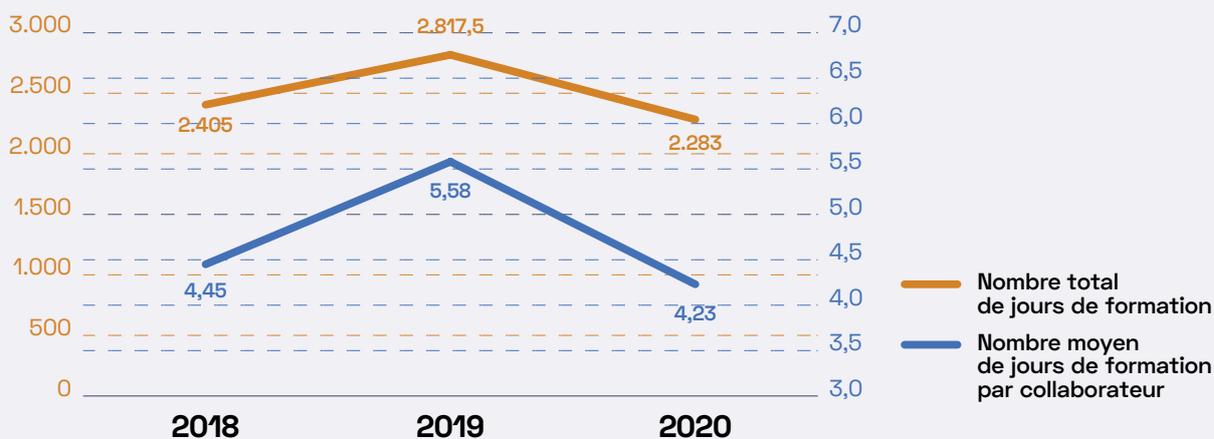
- Plan de formation et de développement des compétences aligné sur les enjeux de Bruxelles Formation et du Plan de gestion : Élaboration et adoption du Plan de Formation 2019 (comprenant le bilan de 2018 et des perspectives pour 2020). Dans le contexte de crise connu en 2020, les nécessités de réactivité et d'adaptabilité ont conduit le Service Formation à établir un Catalogue de formations actualisé tous les mois, puis tous les deux mois

## Indicateurs

### • Taux de satisfaction des équipes Bruxelles Formation :

- Finalisation en 2019 d'un « Plan Global de prévention pour le bien-être au travail 2019-2023 - volet psychosocial » et d'un premier plan d'actions annuel reprenant les actions concrètes déjà en cours ou à lancer en 2019 et 2020, telles que la sensibilisation à l'épuisement professionnel, le renforcement de la procédure d'accueil des nouveaux collaborateurs, le lancement du projet sur les valeurs cibles de Bruxelles Formation ou encore la mise en œuvre d'un dispositif de gestion de projet propre à Bruxelles Formation. La mise en œuvre du « Plan d'action Bien-être au travail – volet psychosocial » se poursuit depuis lors et est régulièrement présentée au CCB.
- Enquête « Bien-être au travail », de type baromètre, menée en plusieurs phases auprès du personnel au cours de l'année 2020 en collaboration avec un consultant spécialisé externe, dans le contexte de la crise sanitaire et de son impact sur l'organisation du travail à Bruxelles Formation :
  - 1<sup>er</sup> cycle (1<sup>er</sup> au 14 juillet 2020) : taux de participation de 50,8% du personnel (297 répondants). Résultats présentés par la division des ressources humaines aux membres du personnel en septembre 2020 ;
  - 2<sup>e</sup> cycle (7 au 18 décembre 2020) : taux de participation de 65,2% (369 répondants). Résultats présentés par la division des ressources humaines aux membres du personnel en février 2021
 Le bien-être au travail était mesuré au travers de 6 affirmations sur une échelle de réponse allant de « Très mal (0) » à « Très bien (10) ». Les moyennes de ces indicateurs étaient toutes supérieures à la valeur médiane de 5 sur 10 dans les deux volets de l'enquête, avec une très légère diminution lors du 2<sup>e</sup> cycle. Un 3<sup>e</sup> cycle clôturera l'enquête dans le courant de l'année 2021

### • Nombre de jours de formation du personnel :



- 5770 heures d'autoformation en lien direct avec la fonction ont par ailleurs été suivies par le personnel de Bruxelles Formation en 2020

3. Optimiser les processus et les outils de GRH			
• 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 de Bruxelles Formation à l'utilisation des outils des ressources humaines	✗	✗	✗
 <b>Indicateur</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure performance et respect des processus ressources humaines (à préciser) : Non disponible</li> </ul>			

4. Renforcer la culture de l'évaluation			
<b>Soutenir l'adhésion et l'implication du personnel :</b>			
• 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.	✗	✗	✗
<b>Contribuer à la mise en place d'une gestion par objectifs :</b>			
• 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.	✗	✗	→
 <b>Livrable</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication interne des Ressources Humaines : Non disponible</li> </ul>			
 <b>Indicateurs</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de satisfaction des équipes et managers Bruxelles Formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de réalisation des entretiens d'évaluation et taux de fixation des objectifs : 94% pour les évaluations des agents statutaires (44 agents évalués sur les 47 qui devaient l'être) en 2019. Evaluations prévues tous les deux ans.</li> <li>- Nombre de recours sur les évaluations : Aucun recours sur les évaluations statutaires menées en 2019</li> </ul> </li> </ul>			

5. Renforcer la gestion des priorités			
Mettre en place une gestion des priorités et un Planning partagé avec les équipes			
<b>Développer une culture par projet qui favorise le décloisonnement :</b>			
• 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 projet			
• 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			
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			
<b>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 :</b>			
• 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)			
<b>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 :</b>			
• FAQ et plateforme d'explications et de prise en main			
• Définition d'un carnet de produits et de recensement des applications			
• Transformation du vade-mecum informatique en un outil de communication			
<b>Définir les engagements ICT envers les clients métiers, à travers :</b>			
• La mise en route de procédures de réalisation de projets, avec étapes de centralisation 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			

= réalisé    = en cours de réalisation    = non réalisé

• 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			
<b>Faire un bilan sur la sécurité informatique des systèmes Bruxelles Formation et définir un Plan de mise à jour</b>			
<b>Mettre en place un Plan de développement des compétences ICT</b>			
<b>Organiser un reporting régulier sur l'environnement informatique de Bruxelles Formation :</b>			
• 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			
<p> <b>Livrables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schéma directeur informatique</b> : Plan Stratégique Informatique 2018-2022 présenté au Comité de gestion de Bruxelles Formation en mai 2019</li> <li>• <b>Une informatique orientée "clients-fournisseurs"</b> : Développement du processus Agile en 2018 et DSI-Wiki rendue plus accessible</li> <li>• <b>Des processus ICT formalisés</b> : En ordre depuis 2018</li> <li>• <b>Une documentation liée à chaque application pour favoriser l'utilisation de chaque livrable</b> : Documentation disponible</li> <li>• <b>Une mesure des prestations ICT</b> : Mesure statistique des interventions existant à travers GLPI (informatique et téléphonie)</li> <li>• <b>Un processus d'intervention ICT formalisé et disponible</b> : Processus présent dans le vade-mecum informatique disponible sur Magellan</li> </ul> <p> <b>Indicateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation</b> : Non disponible. Dans le contexte particulier de l'année 2020, voir l'enquête « Bien-être au travail » (supra : 14.2.) concernant les conditions de travail à distance</li> <li>• <b>Disponibilité du réseau, nombre d'interventions et délais<sup>11</sup></b> : Disponibles en direct via les applications (revue de processus et GLPI)</li> <li>• <b>Sécurité système informatique</b> : Sécurisation de l'espace physique de travail de l'environnement de travail de la DSI ; protection des applications et des serveurs en constante évolution</li> </ul>			

11. Intitulé « Nombre de bugs » (non défini) modifié.

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

### Mettre en place une analyse des risques :

<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un Plan d'actions annuel IT et un suivi des actions prioritaires</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Venir en Comité de direction tous les 6 mois pour donner un feedback sur la gestion des systèmes et des risques</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire un bilan sur les convergences, la réduction des risques, et la capacité des services Bruxelles Formation à respecter les standards Bruxelles Formation</li> </ul>			
<b>Piloter la mise en conformité avec le RGPD (mai 2018)</b>			
<b>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</b>			
<b>Renforcer la gouvernance des données (inventaire sources de données, processus) afin de les centraliser et avoir une source unique :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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 continu</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un vade-mecum (bonnes pratiques), organiser des sessions d'informations avec la direction communication sur sa mise en œuvre</li> </ul>			

### Livrables

- Plan de sécurité ICT et performance sous contrôle : Plan Stratégique Informatique 2019-2022 présenté au Comité de gestion en mai 2019
- Le Comité de direction a un processus de pilotage et de résolution des risques : Non disponible
- Élimination progressive des outils non standards chez Bruxelles Formation : Processus en cours depuis 2017

### Indicateurs

- Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation : Non disponible
- Disponibilité du réseau, nombre d'interventions et délais<sup>12</sup>: Disponibles en direct via les applications (revue de processus et GLPI)
- Réduction nombre de risques : Non disponible
- Taux de résolution des risques dans les X jours/semaine/mois : Nombre d'interventions résolues et non résolues en 2020 :
  - Nombre d'interventions clôturées en 2020 : 3352 (3.013 en 2019 ; 3.255 en 2018)
  - Nombre d'interventions non résolues en 2020 : aucune (2 en 2019 ; 19 en 2018) mais :
    - 48 interventions « en attente » (il s'agit principalement d'installations reportées après le confinement car sans raison d'être dans la situation actuelle)
    - 26 interventions « en cours »
  - Mesure statistique des interventions existant à travers GLPI (informatique et téléphonie)

12. Intitulé « Nombre de bugs » (non défini) modifié.

## 8. Utiliser les ressources immobilières de manière optimale

### 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 d'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 (cadre 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	➔	➔	➔

#### Livrable

- Outil pour mesurer la performance d'utilisation des salles : Non disponible

#### Indicateurs

- Taux d'utilisation des salles : Non disponible
- Casse et/ou vols : Non disponible
- Coûts et entretien des salles : Non disponible. Pas de calcul actuel portant exclusivement sur les salles
- Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation : Mesuré en 2018 dans le cadre de l'enquête globale bien-être au travail menée entre le 8 et le 29 novembre 2017 auprès de l'ensemble du personnel de Bruxelles Formation (résultats disponibles par service)

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

### 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 feedbacks des visiteurs de Bruxelles Formation			
<b>Aménager et/ou faire évoluer le cadre de travail pour répondre à des besoins spécifiques (pédagogiques et travailleurs) sur base des demandes</b>			
<b>Mettre en place une démarche concernant le recrutement et la gestion humaine de collaborateurs porteurs d'un handicap</b>			
<b>Développer et analyser les éléments statistiques Stagiaires liés à la diversité</b>			
<b>S'assurer de l'accessibilité de tous nouveaux outils ou supports de communication au plus grand nombre</b>			

#### Livrables

- **Plan Diversité** : Approbation et mise en oeuvre du Plan Diversité 2019-2021 (2<sup>e</sup> plan diversité) et élaboration d'un Plan Diversité 2021-2023, anticipé d'un an en vue d'intégrer le Label Diversité de la Région bruxelloise
- **Documentation/affichage adapté aux PMR au sein des sites de Bruxelles Formation** : Documentation disponible à la Cité des Métiers et pouvant être fournie à un stagiaire PMR sur demande

#### Indicateurs

- **Taux de sites labellisés Acces-i** : Non disponible
- **Statistiques de l'état des lieux Diversité** : Une analyse quantitative a été réalisée dans le cadre de l'élaboration d'un troisième Plan Diversité. L'analyse comparative entre 2020 et 2018, souligne les éléments suivants :
  - Un maintien de l'augmentation du personnel, 8% en moins de 2 ans
  - Les grands équilibres déjà constatés en 2018 restent de mise à savoir :
    - Bruxelles Formation a accueilli son premier.ère collaborateur.trice reconnu.e en situation de handicap ;
    - Une représentation statistique importante des collaborateurs.trices de plus de 45 ans se maintient puisque 54,5% du personnel a plus de 45 ans. Nous pouvons noter une légère baisse proportionnelle des 55 ans et plus mais une augmentation en effectifs (121 à 150 personnes) ;
    - Un maintien de la faible représentation des moins de 26 ans (2,6%) ;
    - En terme de parité hommes/femmes, une augmentation de la représentation des femmes tant en termes de pourcentage (61.5% contre 60.7%) que d'effectifs. Même si le plafond de verre n'existe pas à BF, la répartition entre les cadres féminins et masculins n'est pas tout à fait proportionnelle au nombre total d'employés ;
    - La part de membres du personnel ne disposant pas du CESS est resté quasiment identique ;
    - Les collaborateurs.trices de nationalité UE représentent 98,8% de l'ensemble du personnel, une proportion qui s'est maintenue depuis 2018 (98,5%)

NB : cet état des lieux est réalisé tous les deux ans

## 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)\_

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 carrières			
Mettre en place une gestion documentaire des processus plus efficiente			
Analyser l'opportunité d'une certification supplémentaire QFOR			

### Livrables

- **Certification Qualité** : Certification ISO 9001 maintenue depuis 2012
- **Système de management de la Qualité** : En place à travers la démarche qualité

### Indicateurs

- **Procédures de travail connues, à jour et respectées par les agents Bruxelles Formation** : Non disponible mais les procédures sont accessibles sur Magellan. Les nouvelles procédures font l'objet d'une diffusion ciblée et chaque travailleur doit être informé par son supérieur hiérarchique des procédures à respecter dans le cadre de sa fonction
- **Nombre de non-conformités mineures identifiées lors de l'audit externe** : 1 non-conformité clôturée, 2 non-conformités maintenues et 2 nouvelles non-conformités identifiées, soit 4 non-conformités mineures identifiées en 2020 (3 en 2019 ; 3 en 2018)
- **Nombre de points à améliorer identifiés lors d'audits internes** : Pas d'audit interne en 2020 pour cause de crise sanitaire
- **Nombre d'améliorations dans les processus** : 345 actions effectuées dans la cartographie des processus en 2020. Les revues de processus avaient été reportées de 2019 à 2020, suite à la « fermeture » de Bruxelles Formation
- **Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation** : Non disponible

## 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

### 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,...			

= réalisé    = en cours de réalisation    = non réalisé

<b>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)</b>			
<b>Articuler la gestion des plaintes avec la mesure de satisfaction des usagers</b>			
<b>Intégrer l'orientation usager (politique de Bruxelles Formation) dans les documents contractuels: marchés publics, contrats, recrutements, conventions et la faire connaître dans Bruxelles Formation</b>			
<p> <b>Livrable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir des engagements communs "orientation usager" à tous les agents de Bruxelles Formation : Non disponible</li> </ul> <p> <b>Indicateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nombre d'améliorations dans la gestion de Bruxelles Formation concernant les orientations usagers</b> : Plan d'amélioration « satisfaction des usagers » 2020 (sur base des résultats d'enquête 2019) : 8 actions identifiées, dont 2 transversales, 3 actions prises en charge par des services supports de l'AC et 5 actions mises en œuvre directement par les centres</li> <li><b>Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation, taux de satisfaction des usagers vers Bruxelles Formation</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation : Non disponible</li> <li>Résultats des enquêtes satisfaction usagers menées dans les centres de Bruxelles Formation en 2020 présentés au Comité de Gestion : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Note de satisfaction globale des usagers : 8,22/10</li> <li>→ Sentiment d'être bien formés : 94,9%</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>			

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

<b>Réaliser des analyses environnementales sur chaque site de Bruxelles Formation (état des lieux et propositions d'amélioration)</b>			
<b>Réaliser un audit à blanc en vue de l'obtention du Label Entreprise Eco-Dynamique (LEED)</b>			
<b>Avoir un Plan d'actions Démarche environnementale intégrant notamment :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une éco-team ou des personnes relais sur les sites</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des campagnes de communication et de sensibilisation vers : <ul style="list-style-type: none"> <li>Les stagiaires et agents sur l'utilisation des locaux et du matériel</li> <li>Les équipes Bruxelles Formation sur les gestes environnementaux (énergie, eau, papier et fournitures de bureau, déplacements, déchets, extinction des PC...)</li> <li>Les responsables de pôle sur l'utilisation des infrastructures, avoir des reporting sur les difficultés ou dysfonctionnements constatés pour une amélioration continuée en collaboration avec les pôles</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une veille sur la réglementation environnementale</li> </ul>			
<b>Réduire l'impact de la mobilité des collaborateurs via le Plan de déplacement Entreprise</b>			

= réalisé    = en cours de réalisation    = non réalisé

## Livrables

- **Obtenir le Label Entreprise Eco-Dynamique** : Dossier déposé en 2018 en vue d'obtenir le Label Entreprise Eco-Dynamique pour le site de Stalle. En 2019, l'obtention de ce label a intégré le portefeuille de projets de BF et était toujours en cours en 2020 :
  - 9 obligations réalisées et 13 en cours de réalisation sur un total de 32 (objectif = 100%)
  - 32 bonnes pratiques en éco-gestion réalisées et 71 en cours de réalisation sur un total de 212 (objectif = 80%)
- **Avoir des agents engagés dans une politique co-construite pour un environnement responsable** :
  - 1 éco-team « organisationnelle » a été réalisée
  - 9 news letters Magellan ont sensibilisé les membres du personnel à divers thèmes : achats, mobilité, énergie, déchets, mobilité, espaces verts
  - 1 évènement mobilité a été organisé
- **Les sous-livrables suivants ont également été réalisés** :
  - Tous thèmes : inventaire des bonnes pratiques en éco-gestion réalisables, déclarations de conformité (sol, bruit, énergie, espaces verts, ...)
  - Achats : inventaire de la durabilité des achats centralisés (Stalle), identifications des pistes d'amélioration, formation/sensibilisation du personnel impliqué dans les achats durables, insertion de critères durables dans la procédure d'achat en cours ;
  - Eau et énergie : inventaires des postes de consommation (Stalle), identifications des pistes d'amélioration, sensibilisations aux économies d'eau et d'énergie (forex eau, guide stagiaire), PEB bâtiments publics ;
  - Bruit : inventaire des sources de bruit (Stalle)
  - Déchets : inventaire et registre des infrastructures/flux de tri (Stalle), recyclage des déchets, sensibilisation du personnel et des stagiaires à la réduction des déchets et au tri (guide stagiaire, forex tri) ;
  - Mobilité : plans multimodaux, actions de sensibilisation à la mobilité douce (bike experience, « au travail sans ma voiture », guide stagiaire, enquête mobilité) ;
  - Espaces verts : rapport gestion et biodiversité des espaces verts (Stalle), réalisé par le bureau Ecorce

## Indicateurs

- **Nombre d'actions d'améliorations dans la gestion de l'environnement** : 16 projets-actions dans la cartographie globale de Bruxelles Formation en 2020, sans compter les actions déjà mentionnées dans le cadre de la labélisation du site de Stalle (23 projets-actions dont une macro (Plan d'action du Label Entreprise éco-dynamique couvrant une cinquantaine d'actions lancées) en 2019)
  - Plan Environnement : 7 projets-actions pour le processus Infrastructures, 1 pour le processus Informatique
  - Plan de déplacements entreprise : 8 projets-actions pour le processus Amélioration continue
- **Labellisation** : Non disponible (en cours pour le site de Stalle, voir supra)
- **Nombre d'actions proposées par des collaborateurs** : 27 actions proposées par l'éco-team en 2020 (17 actions lancées en 2019 : 15 proposées par l'éco-team, 2 par une division hors éco-team)
- **Pourcentage de collaborateurs se rendant au travail via une mobilité douce** : 80% des travailleurs de Bruxelles Formation (36% via la STIB, 27% en train, 9% à vélo, 4% à pied, 2% en covoiturage, 1% via le TEC, 1% via De Lijn), selon les résultats de l'enquête Mobilité 2020. Les objectifs du Plan de déplacements entreprise (PDE) 2017 en la matière ont été largement dépassés :
  - 38% d'utilisateurs STIB/TEC/De Lijn pour un objectif de 35%
  - 9% d'utilisateurs du vélo pour un objectif de 4%
  - 18% d'utilisateurs de la voiture pour un objectif de 30% maximum
 Obligation du PDE et renouvellement tous les 3 ans : l'enquête mobilité a été réalisée en juin 2020 en vue de l'élaboration du nouveau PDE, prévu la même année. Cette enquête servira pour le PDE décalé entretemps en 2021, les conditions de mobilité n'ayant pas changé de façon significative entre juin 2020 et 2021

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

Établir le registre des traitements impliquant des données à caractère personnel 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



#### Livrables

- **Registre des traitements impliquant des données à caractère personnel** : Travail de consolidation des fiches de traitement en cours
- **Analyse d'impact relative à la protection des données à caractère personnel** : L'analyse d'impact est une procédure destinée à évaluer si un traitement de données à caractère personnel comporte des risques pour les droits et libertés de la personne dont les données sont traitées et à évaluer la manière dont ces risques peuvent être maîtrisés. Cette analyse n'est requise que lorsque le traitement de données est susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés des personnes physiques. Comme Bruxelles Formation ne traite pas énormément de données susceptibles d'engendrer un gros risque pour les personnes (profilage, traitement à grande échelle de données sensibles), nous n'avons pas fait d'analyse d'impact pour toutes les activités de traitement mais uniquement pour les données sensibles
- **Analyse des risques liés à la gestion des données à caractère personnel** : voir « analyse d'impact » ci-dessus

#### Indicateurs

- **Nombre de plaintes vis à vis de Bruxelles Formation concernant la protection des données à caractère personnel** : Entre 2018 et 2020, Bruxelles Formation n'a toujours fait l'objet d'aucune plainte devant l'autorité de protection de données mais a reçu certaines demandes d'exercice de droits liés aux données personnelles octroyés par le RGPD :
  - 2018 : 2 demandes de consultation des données (stagiaire et collaborateur) et 1 demande de suppression de données (stagiaire)
  - 2019 : 2 demandes de consultation de données (stagiaires)
  - 2020 : 1 demande de suppression de données (stagiaire)
- **Nombre de points à améliorer suite à l'audit de sécurité de l'information** : En 2019, un audit de sécurité du nouveau local d'accueil de Mercure partagé par Actiris et Bruxelles Formation a été réalisé, qui a conclu à l'absence de comportement à risque élevé pour la sécurité des données, tout en émettant plusieurs recommandations pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données. Un audit de sécurité de l'information en tant que tel n'a pas encore été exécuté à ce jour mais fait partie des objectifs à mettre en place très prochainement. Les points d'amélioration relatifs à la mise en œuvre du RGPD ont malgré tout été passés en revue avec le consultant externe DPD de la SMALS. 4 points d'attention ont ainsi été relevés :
  - Avoir un registre de traitement consolidé et à jour ;
  - Mettre en place la loi caméra ;
  - Réaliser une analyse d'impact pour les traitements à risque ;
  - Etablir un questionnaire à destination des collaborateurs pour évaluer le degré de sensibilisation au RGPD en interne

## ARTICLE 15

## SIMPLIFIER LES PROCESSUS POUR FACILITER ET ACCÉLÉRER L'ACCESSIBILITÉ DE LA FORMATION

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020
<b>1. Améliorer la lisibilité et l'efficacité des procédures administratives et développer la cohérence au sein de Bruxelles Formation</b>			
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 (efficacité 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)	✗	✗	➔
<p> <b>Livrables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan priorisé de digitalisation des activités des processus : Préparé en 2019 et adopté en 2020</li> <li>Actions de révision des procédures planifiées au sein de chaque processus : Actions présentes à travers les revues de processus effectuées chaque année</li> <li>Gestion efficiente des procédures et mise à jour : Réalisée chaque année à travers les revues de processus</li> </ul> <p> <b>Indicateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de procédures administratives en attente de révision : Non disponible</li> <li>Nombre d'activités en attente de digitalisation : Non disponible</li> <li>Nombre de remontées de dysfonctionnement/propositions d'amélioration sur les activités des processus de Bruxelles Formation : 3 en 2020 (5 en 2019 ; 1 en 2018)</li> </ul>			

👍 = réalisé   ➔ = en cours de réalisation   ✗ = non réalisé

## 2. Simplifier les processus destinés aux différents publics Bruxelles Formation

### En lien avec l'objectif 1 ci-dessus

#### Définir une liste des processus à simplifier sur base des besoins :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon les publics et utilisateurs : chercheurs d'emploi, travailleurs, stagiaires en formation, entreprises, partenaires, collaborateurs</li> </ul>	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon des priorités à définir : impacts processus, nombre d'utilisateurs, liens stratégie Bruxelles Formation,...</li> </ul>	⊗	➔	➔
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec le Plan priorisé de digitalisation de Bruxelles Formation</li> </ul>	⊗	➔	➔
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec les dysfonctionnements constatés</li> </ul>	⊗	⊗	➔
<b>Mettre en place une méthodologie de type agile pour simplifier les processus en impliquant les agents concernés et les publics de ce processus</b>	⊗	➔	➔
<b>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</b>	⊗	⊗	⊗
<b>Mettre en place une méthodologie de feedback des publics et utilisateurs (cf. article 14 - point 10) sur les simplifications de mise en œuvre</b>	⊗	⊗	⊗

#### Livrables

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

#### Indicateurs

- Feedback des publics et utilisateurs sur les simplifications mises en œuvre : Non disponible
- Nombre de réclamations des usagers sur les processus de Bruxelles Formation : 14 réclamations traitées par le service de gestion des réclamations en 2020 (12 en 2019 ; 12 en 2018)

## ARTICLE 16

DÉVELOPPER L'IMAGE DE MARQUE  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020
<b>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</b>			
<b>Définir le positionnement Image de Bruxelles Formation</b>	→	→	→
<b>Mettre en place un Plan de communication externe et des priorités pour susciter l'adhésion des partenaires :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarifier les responsabilités au sein de Bruxelles Formation en termes de communication externe et interne</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les flux liés au Plan de communication (circulation des informations) sont organisés sur base de RACI (« Responsible, Accountable, Consulted et Informed »)</li> </ul>	✗	✗	✗
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarifier le rôle de la communication par la mise en place des processus</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mener des campagnes de promotion des formations conventionnées et non-conventionnées Bruxelles Formation</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un processus de priorisation des impressions</li> </ul>	→	→	👍
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir des actions pour former les managers à développer les réflexes de communication dans le cadre de leur fonction</li> </ul>	→	→	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un feedback sur la politique de communication de Bruxelles Formation (PDCA)</li> </ul>	✗	✗	→
<b>Assurer la coordination &amp; la cohérence des actions entre le Plan de communication externe et interne :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des réflexes de communication (cohérence communication interne/externe) en collaboration avec les managers Bruxelles Formation</li> </ul>	✗	✗	→
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir une approche segmentée sur les 8 public-cibles de la communication externe : <ul style="list-style-type: none"> <li>Les chercheurs d'emploi (segmentation existante)</li> <li>Le prescripteur du chercheur d'emploi</li> <li>Les employeurs</li> <li>Les travailleurs (fragilisés)</li> <li>Les parties Institutionnelles (COCOF, Actiris, EFP, Cabinets, les Communes, les CPAS, ...)</li> <li>Les parties financières (COCOF, FSE, ...)</li> <li>Les parties Terrains (OISP-insertion, écoles de Promotion Sociale, Organismes pour les Personnes Handicapées, Fonds Sectoriels, etc.)</li> <li>Les Médias</li> </ul> </li> </ul>	→	→	→
<b>Mettre en place « mon Bruxelles Formation » avec des règles de sécurité et le faire connaître aux agents</b>	✗	✗	✗

👍 = réalisé    → = en cours de réalisation    ✗ = non réalisé

<b>Faire des propositions d'améliorations sur les technologies (veille) en lien avec nos métiers</b>			
<b>Prioriser, simplifier, clarifier et structurer le rôle de la communication/régisseur avec les partenaires :</b>			
• Développement d'un «référentiel-communication» pour les partenaires			
• Développement des 4 projets structurants : 1. Truck 2. Cité des Métiers 3. Enquête notoriété employeurs 4. Pôles 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			

## 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

<b>Mettre en place un Plan de communication interne de Bruxelles Formation :</b>			
• 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-mecum 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			
<b>Organiser la communication interne de Bruxelles Formation, la culture visée, what's in/what's out :</b>			
• 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			
<b>Continuer les actions existantes : News sur Magellan, accueil nouveaux venus, évènements</b>			
<b>Faire le bilan sur les résultats et impacts de la communication interne</b>			

= réalisé    = en cours de réalisation    = non réalisé

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

<b>Définir et clarifier les métiers relevant de la direction de la Communication, des différentes options (interne, externe, partenaires)</b>			
<b>Améliorer la qualité de l'accueil dans le bâtiment «Stalle» :</b>			
• 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			
<b>Revoir le processus de circulation et de gestion du courrier entrant et sortant</b>			
<b>Mettre en place un projet dédié à la gestion du call-center externe (budget de 150.000€/an - 8 à 10 personnes) :</b>			
• Définir les missions, les processus de travail et les moyens pour réussir			
• Mettre en place un processus de remontée satisfaction et PDCA			
<b>Mettre en place la revue des contenus et l'impression de tous les supports écrits (Plan de développement annuel -PDA-, rapports progrès, flyers, etc.)</b>			

#### OBJECTIFS 1,2 ET 3

##### Livrables

- Avoir un Plan de communication Bruxelles Formation sur la communication interne et externe, une répartition des rôles et responsabilités en termes de communication : Plan de communication 2019-2021, présenté en 2019 au Comité de gestion
- Avoir un positionnement Image de Bruxelles Formation : Positionnement préparé dans le plan de communication 2019-2021

##### Indicateurs

- Performance/non performance de la communication de Bruxelles Formation : Non disponible
- Taux de satisfaction et fierté des équipes et managers de Bruxelles Formation, taux de satisfaction des utilisateurs et partenaires de Bruxelles Formation
  - Taux de satisfaction des équipes : Non disponible
  - Taux de satisfaction des stagiaires : 94,9% des stagiaires ont le sentiment d'être bien formés en 2020 (enquête de satisfaction usagers menée dans les centres de Bruxelles Formation)
- Notoriété de Bruxelles Formation : Non disponible
- Nombre de réflexes de communication : Non disponible
- Nombre de demandes d'informations vers Bruxelles Formation : Non disponible

## ARTICLE 17

RENFORCER LA COMPTABILITÉ  
ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020
<b>1. Optimiser les moyens confiés à Bruxelles Formation</b>			
<b>Développer l'expertise en matière de législation relative aux marchés publics :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un outil de gestion des priorités sur le suivi des marchés : critères à faire partager avec le Comité de direction</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les compétences «marchés publics» des équipes de Bruxelles Formation devant gérer ou lancer des marchés publics</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des actualités sur les marchés publics à l'attention des équipes de Bruxelles Formation, en collaboration avec la direction Juridique et Finances</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire un reporting sur l'évolution des marchés tous les 4 mois en Comité de direction sur le respect des règles</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la dématérialisation des marchés européens</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une plateforme d'échanges (avec les fonctionnaires dirigeants) marchés publics : bilan tous les 2 ans, indicateurs, risques, recommandations</li> </ul>			
<b>Développer le support juridique des projets FSE ; développer les échanges de bonnes pratiques et outils avec des services juridiques d'autres institutions publiques</b>			
<b>Mettre en place d'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</b>			
<b>Renforcer les processus facturation, budgétaires et financiers</b>			

 = réalisé     = en cours de réalisation     = non réalisé

## 2. Développer la culture budgétaire au sein de Bruxelles Formation

**Développer la culture budgétaire au sein de Bruxelles Formation dans la gestion des missions, objectifs et projets :**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la responsabilité budgétaire -comme levier de gestion- des services supports</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un feedback vers les responsables et les accompagner pour développer ces compétences</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à disposition les outils de pilotage renforcés (indicateurs, BI)</li> </ul>			
<b>Identifier les zones ou services à risques (non-respect, dépassement,) et mettre en place des Plans de convergence</b>			
<b>Mettre en place un contrôle interne systématique pour les processus les plus importants :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire le lien entre le contrôle interne par processus (avec un responsable par processus) et la gestion des risques</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les compétences des responsables de processus sur les résultats de leurs actions et de leurs impacts sur les politiques publiques de Bruxelles Formation</li> </ul>			
<b>Organiser des sessions d'informations et formation sur la culture budgétaire et la rigueur à renforcer</b>			
<b>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</b>			
<b>Mettre en place un contrôle de gestion pour mesurer nos performances en lien avec le Plan stratégique et les objectifs liés</b>			

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

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CD et les pôles (objectifs et budget)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les autorités de financement (gouvernements) BCF/COCOF/Europe</li> </ul>			
<b>Mettre en place un projet GED des documents comptables :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappeler les règles pour respecter les rythmes de consommation des budgets</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraliser la réception des factures dans le service comptable</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un système de «tracing» des factures</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitaliser les processus comptables avec un objectif «paperless»</li> </ul>			
<b>Structurer un feedback régulier vers les divisions sur leur respect et leur donner des recommandations :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une culture PDCA pour améliorer en continu nos performances sur base des enseignements et évaluation</li> </ul>			

 = réalisé     = en cours de réalisation     = non réalisé

[www.bruxellesformation.brussels](http://www.bruxellesformation.brussels)

