

**BRUXELLES
FORMATION**



former pour l'emploi

Plan de gestion de Bruxelles Formation 2017-2022

Rapport d'exécution 2021

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
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	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
ARTICLE 10. ORGANISER LA FORMATION PROFESSIONNELLE À BRUXELLES: RÉGIR L'OFFRE, LES PARTENARIATS, LES PARCOURS ET LA CERTIFICATION	13
1. Réguler l'offre	13
2. Renforcer la sécurisation du parcours des usagers en formation	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
ARTICLE 11. RENFORCER LES COLLABORATIONS ENTRE ACTIRIS ET BRUXELLES FORMATION POUR RACCOURCIR ET FLUIDIFIER LES PARCOURS DE FORMATION DES BÉNÉFICIAIRES	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
ARTICLE 12. DÉVELOPPER LES COLLABORATIONS AVEC LES OPÉRATEURS DE FORMATION ET D'ENSEIGNEMENT AU SERVICE DU PARCOURS DES PUBLICS VERS L'EMPLOI	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

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	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
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 .	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
ARTICLE 15. SIMPLIFIER LES PROCESSUS POUR FACILITER ET ACCÉLÉRER L'ACCESSIBILITÉ DE LA FORMATION .	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
ARTICLE 16. DÉVELOPPER L'IMAGE DE MARQUE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	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
ARTICLE 17. RENFORCER LA COMPTABILITÉ ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE	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 2021 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 2021 sont également mentionnés dans ce rapport¹. La mention « non disponible » est indiquée pour les livrables et les indicateurs non définis, non disponibles ou pas encore mesurés ni produits pour l'année 2021.

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

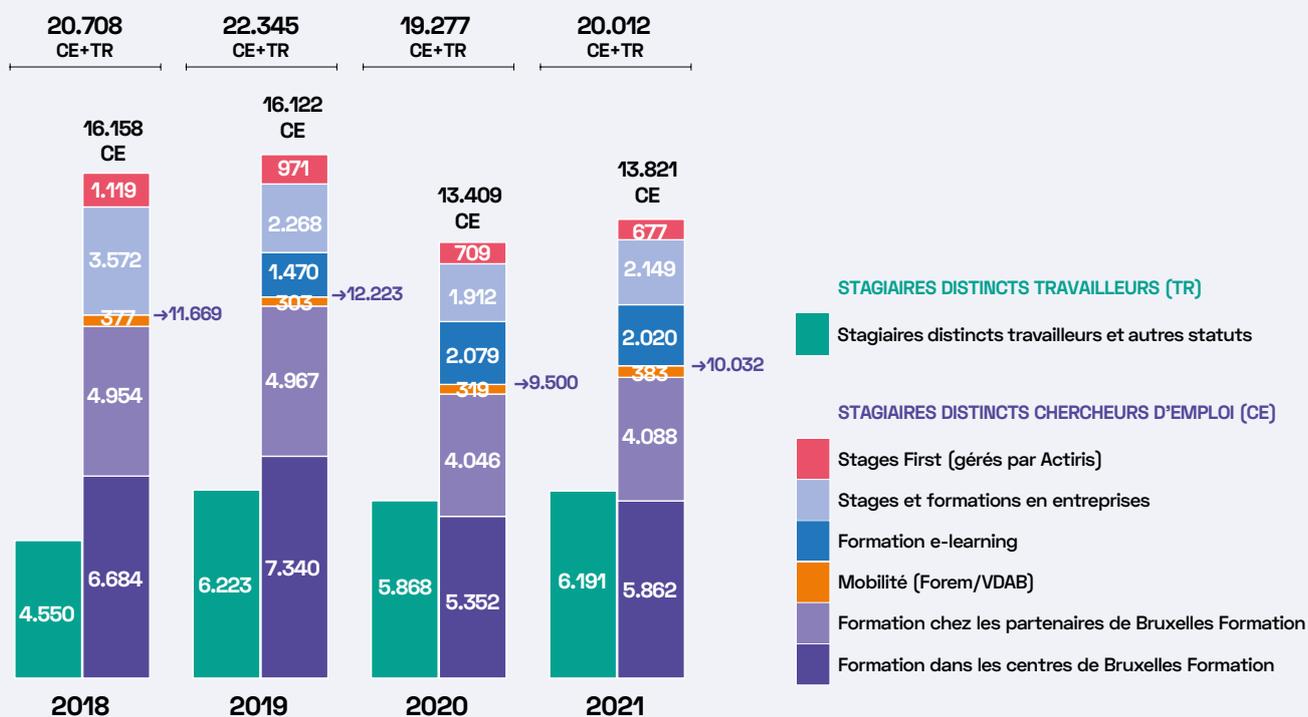
ARTICLE 9

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

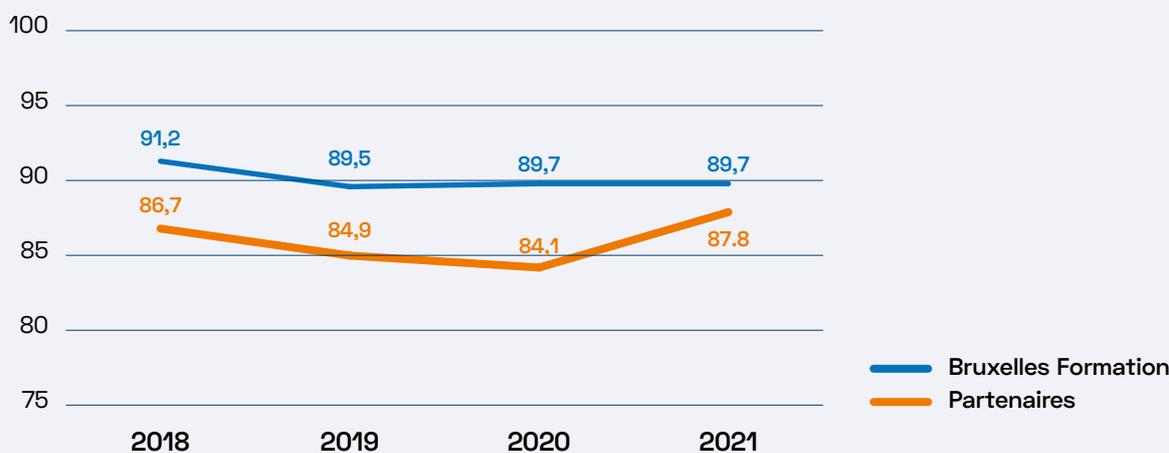
OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020	2021
1. Améliorer la qualification des chercheurs d'emplois bruxellois				
Déployer une offre de formation innovante et une pédagogie performante en centre de formation, en milieu de travail et/ou en auto-formation				
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer une pédagogie performante et innovante : 				
- Au travers de partenariats avec les secteurs, au sein des Pôles Formation Emploi				
- Redéfinir le cadre de l'innovation et son périmètre (compréhension, soutien, coordination et valorisation systématique)				
- Mesurer la capacité d'innovation et la valoriser à travers un Plan de communication sur les nouveautés				
- Accompagner les nouveaux dispositifs de formation et d'apprentissage (outils et support au personnel pédagogique)				
Améliorer l'information, l'identification des compétences et l'orientation des chercheurs d'emploi vers la formation				
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'accessibilité de l'offre (voir infra : article 11.3.) 				
<ul style="list-style-type: none"> 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.) 				
<ul style="list-style-type: none"> 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.) 				
 Livrables				
<ul style="list-style-type: none"> Monitoring de l'activité : Rapport annuel 2021 de Bruxelles Formation Valorisation de l'innovation pédagogique : 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 				

Indicateurs

• Nombre de personnes formées :



• Taux d'achèvement des formations (%)



- **Nombre de personnes adressées par prescripteur** : 13.952 invitations délivrées en 2021 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 (10.460 en 2020 ; 18.797 en 2019) ; 13.042 invitations pour les séances d'information de Bruxelles Formation¹ (8.808 en 2020 ; 11.858 en 2019 ; 13.052 en 2018, voir détail infra 11.2.)

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

• **Atteinte des objectifs du Plan d'action 2021 :**

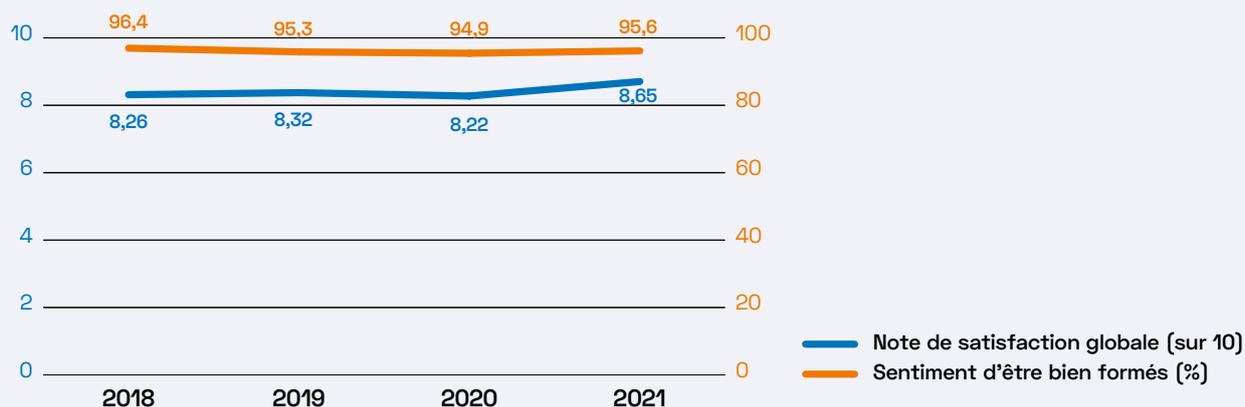
	Objectifs 2021 (places)	Réalisé 2021 (places)	Taux de réalisation (%)
Chercheurs d'emploi en centres de formation (BF et partenaires)	22.147	16.530	74,6
Travailleurs	6.862	4.509	65,7

Objectifs 2021 :

- 29.009 places pour les chercheurs d'emploi et les travailleurs dans les centres de Bruxelles Formation et chez ses partenaires
 - o 22.147 places pour les chercheurs d'emploi
 - 12.815 en centres BF (hors BF espaces numériques en ligne)
 - 2.048 en ligne à BF espaces numériques
 - 7.284 chez les partenaires
 - o 6.862 places pour les travailleurs

Réalisé 2021 :

- 21.039 places occupées par les chercheurs d'emploi et les travailleurs dans les centres de Bruxelles Formation et chez ses partenaires
 - o 16.530 places pour les chercheurs d'emploi
 - 7.946 en centres BF (hors BF espaces numériques en ligne)²
 - 2.637 en ligne à BF espaces numériques
 - 5.453 chez les partenaires
 - 494 au Forem/VDAB
 - o 4.509 places occupées par les travailleurs (dont 742 en ligne)
- **Taux de sortie positive :** 70,4% de sortie positive (emploi, reprise de formation ou d'études) à l'issue des formations, tous types de formation confondus³
- **Satisfaction des stagiaires :**



2. Hors FPI en établissement d'enseignement.

3. Réalisé 2020, cohorte 2019.

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"> Contribuer au fonctionnement du dispositif de VDC de manière générale et sur plusieurs projets; publics fragilisés, plus-value du titre de compétence, etc. 				
<ul style="list-style-type: none"> Développer l'offre de validation à Bruxelles (métiers, centres) : 				
<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau sectoriel, auprès des Pôles Formation Emploi et dans les Accords-cadres 				
<ul style="list-style-type: none"> - 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 				
<ul style="list-style-type: none"> Augmenter les capacités des centres en les appuyant financièrement par des incitants, notamment via l'utilisation du fonds d'impulsion 				
<ul style="list-style-type: none"> Mieux faire connaître les titres de VDC et développer des outils d'information/orientation ciblés sur des publics particuliers 				
<ul style="list-style-type: none"> Évaluer les délais d'attente, les raccourcir et prévoir des préparations et renforcements pour les chercheurs d'emploi si nécessaire 				
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les étapes en amont et en aval: adressage, accompagnement, modules de préparation, poursuite des parcours, réorientations 				
<ul style="list-style-type: none"> Soutenir l'accompagnement des publics : 				
<ul style="list-style-type: none"> - Guidance 				
<ul style="list-style-type: none"> - Suivi et organisation de modules courts de formation préparatoires aux épreuves et/ou en aval de celles-ci: continuer à faire progresser les taux d'accrochage et de réussite qui doivent dépasser les 80% (et à minima correspondre à la moyenne de la Communauté française) 				
Certifier les acquis de formation :				
<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre les travaux de définition, d'évaluation et de certification des acquis d'apprentissage pour les formations professionnalisantes organisées en propre et en partenariat 				
<ul style="list-style-type: none"> Développer l'identification des savoir-faire comportementaux en formation 				
<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les nouveaux dispositifs d'évaluation et de certification (outils et support aux formateurs) 				
<ul style="list-style-type: none"> Développer les passerelles inter-opérateurs, la reconnaissance des acquis et la reprise en formation en articulant les actions de formation, d'enseignement, de validation 				

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

Indicateurs

• Nombre de centres de VDC et de métiers agréés :

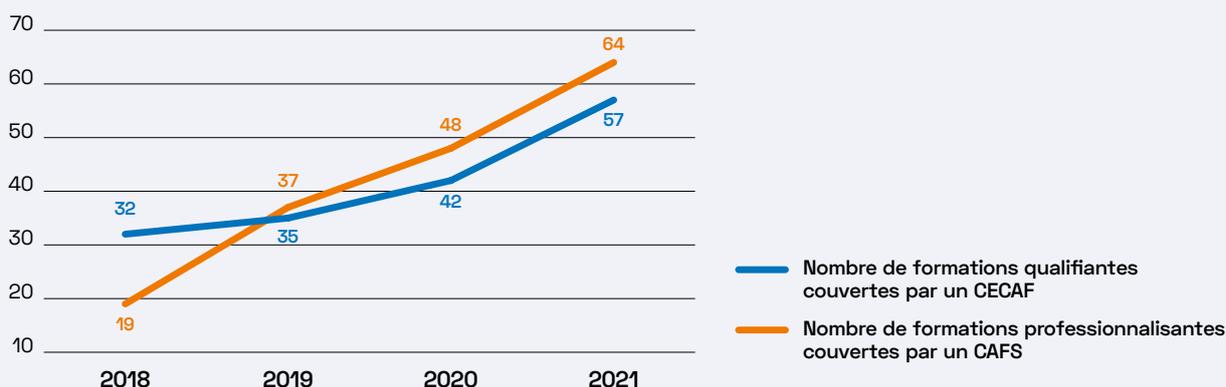
	2018	2019	2020	2021
Centres de VDC agréés	7	7	7	7
Métiers reconnus	17	18	18	20
dont métiers actifs	13	15	14	16

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

	2018	2019	2020	2021
Epreuves de validation				
Sessions de validations réalisées	216,5	252	116,5	222
Inscriptions aux épreuves	723	689	275	492,5
Epreuves réalisées	642	604,5	252	449,5
Taux de présence	88,8%	87,7%	91,6%	90,9%
Titres délivrés suite aux épreuves	415,5	401	170	311,5
Taux de réussite	64,7%	66,3%	67,5%	69,3
Reconnaissance des acquis de formation				
Titres délivrés via la RAF	979	873	783	876

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

• **Nombre de formations certifiées (CECAF et CAFS) :**



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 :

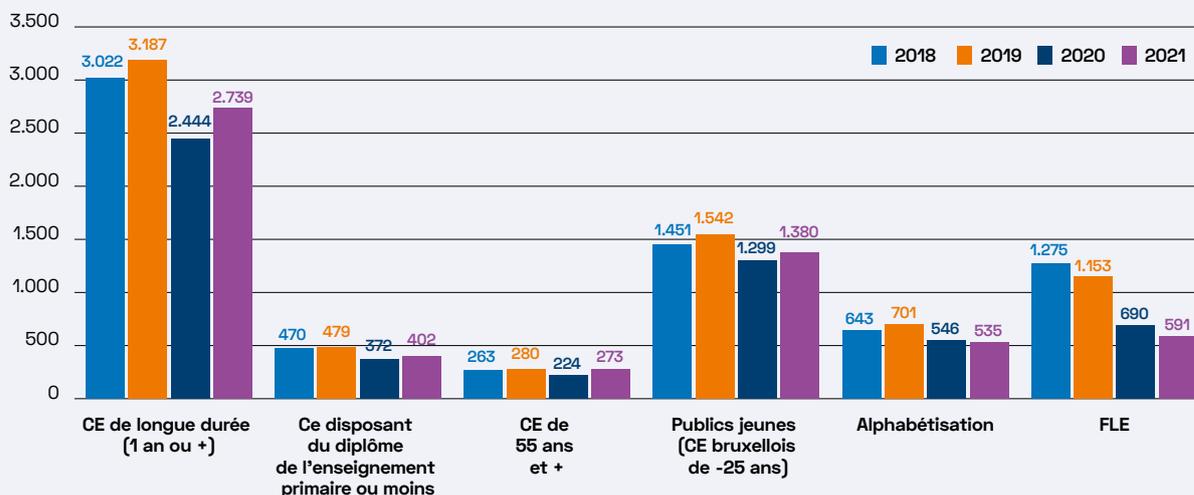
• Offre spécifique de formations en alphabétisation/FLE				
• (Ex-) Détenus : coordonner et mettre en œuvre le Plan d'action prisons élaboré dans le cadre du Plan Formation 2020				
• Personnes handicapées : mettre en œuvre le Plan d'action handistreaming				
• Coordonner l'identification des compétences 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				
Organiser un accès à un réseau structuré de relais : associations luttant contre les assuétudes, maisons médicales, PHARE, etc. pour répondre aux spécificités de ces publics cibles précarisés, participer à la mise en place d'un relais interne vers les formateurs internes d'une part et d'autre part vers les publics précarisés				
Intégrer les résultats de l'étude sur les conditions de vie des stagiaires pour ajuster les actions ou en développer de nouvelles				

= réalisé = en cours de réalisation = non réalisé

Indicateurs

• Nombre de demandes et d'inscriptions aux formations par public cible :

- Profil des stagiaires mesuré chaque année par le Service Études et Statistiques sur la base du nombre de personnes présentes en formation⁴ :



- **Travailleurs « article 60 » formés par BF entreprises** : 195 travailleurs ont suivi des modules à la carte en 2021 (127 en 2020 ; 294 en 2019 ; 257 en 2018) et 29 travailleurs ont suivi le parcours d'employé administratif (32 en 2020 ; 35 en 2019 ; 19 en 2018)
- **Plan Prison** : 122 détenus formés en 2021 (179 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 et 2021, notamment à travers les réalisations suivantes :
 - Augmentation de la prime de formation de 1 à 2 euros bruts par heure de formation suivie (en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2021) ;
 - Edition de 10 flyers pour aider les stagiaires en formation professionnelle dans leurs difficultés du quotidien sur autant de thématiques (en collaboration avec la Febisp) et création du Service d'Accompagnement Social des Stagiaires (SASS) ;
 - Renforcement de l'accompagnement psychosocial ;
 - Développement de formations à destination des membres du personnel BF et OISP en contact avec les publics précarisés ;
 - Mise en place du projet « Réseau – Lutte contre la précarité », à destination de BF et de ses partenaires, afin de renforcer les contacts et les collaborations avec les organismes externes pour assurer une meilleure orientation des stagiaires vivant des situations de précarité ou des situations sociales difficiles ;
 - Mise en place d'un système de prêt de PC portables afin de faciliter le suivi de la formation à distance pour les stagiaires en situation de fracture numérique et partenariats avec Proximus et Telenet pour la mise à disposition de connexions internet plus accessibles financièrement ;
 - Actions pilotes à BF tremplin et BF langues en lien avec les difficultés d'apprentissage.

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

Les données relatives aux CE bruxellois de moins de 25 ans sont spécifiques aux « Formations orientées métier ». Notons que cette notion remplace cette année celle de « Formations professionnalisantes » utilisée précédemment. Concernant ce groupe-cible, la comparaison avec les données 2020 est donc à prendre avec précaution.

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

Adopter un Plan d'action Entreprises visant à développer les success stories actuelles				
Clarifier et rendre accessible l'offre de services de Bruxelles Formation à l'égard des entreprises :				
<ul style="list-style-type: none"> Identifier avec les entreprises leurs besoins de formations en vue de recruter du personnel qualifié 				
<ul style="list-style-type: none"> Systematiser les retours d'informations et les suivis et les articuler dans le processus commun Bruxelles FormationActiris 				
<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les équipes dans leur dialogue spécifique avec les entreprises 				
<ul style="list-style-type: none"> Valoriser les compétences acquises en formation/validation auprès des employeurs 				
Réorganiser le service Relations Entreprises notamment dans la perspective de la fusion avec le SFPME				

Livrable

- Plan d'action Employeurs** : Phase II du « Plan relations employeurs 2019-2022 » approuvée par le Comité de gestion en avril 2021. Cette seconde phase a pour objet de proposer des solutions concrètes aux enjeux mis en évidence dans la phase précédente, notamment via la création du Service aux employeurs dont les trois missions sont l'accueil/information/orientation (SPOC), la promotion/prospection et l'accompagnement.

Indicateurs

- Nombre de réussites avec des entreprises qui s'engagent à engager après la formation** : 11 stagiaires engagés en 2021 (12 en 2020, 9 en 2019)
 - Bpost : 3 engagés sur 7 stagiaires en formation
 - Derbigum : 3 engagés sur 4 stagiaires en formation
 - SNCB : 5 engagés sur 6 stagiaires en formation
- 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	2021
1. Réguler l'offre				
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				
 Livable <ul style="list-style-type: none"> • Cadre commun de programmation de l'offre : « Cadre commun de programmation de l'offre de formation professionnelle à Bruxelles » pour l'année 2022, élaboré en 2021, intégrant l'offre de formation PME et celle du VDAB Brussel 				

2. Renforcer la sécurisation du parcours des usagers en formation et validation				
Sécuriser le parcours des usagers en formation et validation :				
• Favoriser les filières et les passerelles				
• Articuler les dispositifs de formation et de validation (dispenses, reprise de parcours, ...)				
• Garantir une offre de formation et de validation lisible				
• Assurer une offre de formation et de validation accessible en termes de prérequis, de délais/calendriers, etc.				
• Harmoniser, coordonner et renforcer les pratiques et l'offre d'orientation professionnelle en formation, ainsi que l'identification de compétences – en coopération notamment avec Actiris et les autres acteurs de la formation (développé infra : article 11.4.)				
• Contribuer à ce que les stagiaires mènent à terme leur formation et/ ou soient réorientés si nécessaire				

 = 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"> 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 				
<ul style="list-style-type: none"> 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) 				
<ul style="list-style-type: none"> Déployer l'accompagnement des formateurs sur les outils et pratiques de formation et d'évaluations suivant des modalités directes (groupe mixte de formateurs en vue d'un livrable commun) ou par essaimage (partage avec les supports et experts des partenaires) 				

Assurer la certification des compétences acquises en formation (prioritairement qualifiante) et leur reconnaissance par l'ensemble des opérateurs, implique de :

<ul style="list-style-type: none"> 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 				
<ul style="list-style-type: none"> Préparer la mise en place de la certification avec les partenaires conventionnés 				
<ul style="list-style-type: none"> 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) 				
<ul style="list-style-type: none"> 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 				
<ul style="list-style-type: none"> Assurer les développements et les actions nécessaires à la mise en œuvre des passerelles inter-opérateurs (axe sécurisation des parcours) 				
<ul style="list-style-type: none"> Préparer la mise en place de la certification unique des compétences professionnelles (acquises en formation ou via la validation des compétences) 				
<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à la régulation partagée sur les CCP 				

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

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	2021
1. Mettre en place VIEW.BRUSSELS (Observatoire Bruxellois de l'Emploi et de la Formation)				
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				
Analyser l'impact des tensions et des pénuries, en ce compris les fonctions significativement critiques :				
<ul style="list-style-type: none"> 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 				
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un groupe de travail sur les évolutions économiques et technologiques dans la Région bruxelloise 				
<ul style="list-style-type: none"> 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) 				
<ul style="list-style-type: none"> 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 				
<ul style="list-style-type: none"> Faire des propositions motivées sur les démarches à mettre en place pour identifier les besoins en termes de compétences 				
Mettre en place et appliquer les démarches permettant l'anticipation des besoins en termes de compétences par rapport aux évolutions économiques et technologiques :				
<ul style="list-style-type: none"> Recommandations sur les dispositifs Emploi-Formation 				
<ul style="list-style-type: none"> Collaboration avec les services opérationnels Emploi-Formation sur les besoins du marché de l'emploi (conventions quadrimoteurs...) 				

 = réalisé  = en cours de réalisation  = non réalisé

Livrables

- **Indicateurs à responsabilité partagée (Actiris & Bruxelles Formation) :** Six indicateurs stratégiques 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'actions 2020-2021 de view.brussels : Réalisations à mi-parcours (04/2020-03/2021) et perspectives (04/2021-03/2022) », validé par le CDS view du 4 mai 2021 et approuvé lors 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 2021 (données 2020) », 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 2021. Politiques croisées Emploi-Formation », à l'ordre du jour de la réunion conjointe des Comités de gestion du 21 octobre 2022
- **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

<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre les différents volets de la Cité des Métiers, en particulier ceux relevant de la responsabilité de Bruxelles Formation (Se former, etc.) 				
<ul style="list-style-type: none"> • 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 				
<ul style="list-style-type: none"> • 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 :** « Cité des métiers/Beroepenpunt.brussels. Rapport 2021 » à l'ordre du jour de la réunion conjointe des Comités de gestion du 21 octobre 2022
- **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 2021 concernant les visiteurs en 2020

Indicateurs

Activité de la Cité des Métiers				
	2018	2019	2020	2021
Nombre de visites	-	55.757	29.523	33.060
Nombre de visiteurs sur le site portail	-	59.548	57.846	51.395
Nombre d'usagers orientés (entretiens conseil)	19.569	21.832	14.466	15.916
Nombre de séances d'information :				
Nombre de séances d'information conjointes (BF-Actiris) pour les jeunes ayant au maximum un diplôme CESS (nombre de participants) ⁵	50 (1167)	46 (954)	10 (222)	-
Nombre de personnes ayant bénéficié de séances d'information sur les équivalences de diplômes ⁵	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. Cependant, des pistes de collaborations ont été proposées à la Maison de l'Emploi d'Ixelles (visites des centres de BF, mise à disposition du Formtruck, séances d'informations et visites guidées de la Cité des métiers).

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...)				
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.)				

5. Données 2021 non disponibles à ce stade.

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	Nombre d'invitations en 2021 ⁶
Formations transversales et cours généraux	8.484	6.034	3.382	3.247
Transport et Logistique	1.014	1.612	1.106	2.143
Sécurité et Prévention	924	756	693	601
Gestion, Management et Administration	923	955	1.262	2.012
Construction	541	658	543	996
Commerce	375	258	582	618
Industries technologiques	314	815	365	655
Horeca	111	163	1	0
Informatique, ICT et Economie numérique	106	227	392	2.089
Nettoyage	82	152	61	167
Social, Santé, Sport et Soins du Corps	78	43	173	326
Automobile et Mobilité urbaine	68	112	64	86
Habillement et Confection	28	73	0	72
Education, Formation et Pédagogie	4	0	128	0
Alimentation, Métiers de bouche et Industries agroalimentaires	0	0	32	0
Culture et Arts du spectacle	0	0	20	0
Autre	0	0	4	651
Total	13.052	11.858	8.808	13.042

6. Depuis 2021, avec l'introduction des SI transversales, une même invitation peut être liée à plusieurs codes formation. Dans ce cas, l'invitation sera comptée dans chaque domaine correspondant, mais une unique fois dans le total (présence de doublons). C'est pourquoi la somme des invitations (13.663) est supérieure au total.

- 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	Nombre d'invitations en 2021
Particuliers	3.057	3.722	4.043	7.123
Cité des Métiers	6.229	4.537	2.004	1.695
Actiris (Antennes et Fonds rebond)	3.585	2.611	1.421	909
Inforfor	115	645	667	425
Call center	-	18	399	2.449
OISP	-	39	134	273
Campagne Fier De	-	182	68	
BF Tremplin	-	-	48	31
CPAS	66	74	22	10
Animateurs Formtruck	-	-	2	-
PFE	-	-	-	76
EOL – test de nationalité	-	-	-	4
Entreprises	-	-	-	35
ARAE	-	-	-	8
Bureau d'outplacement	-	-	-	4
Non identifié	-	30	-	-
Total	13.052	11.858	8.808	13.042

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

Indicateurs

- Actions d'identification des compétences chez les opérateurs publics et avec des partenaires :** 139 contrats recensés en 2021 (101 en 2020, 126 en 2019, 133 en 2018) pour 119 usagers distincts dont 64 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** : de manière globale, 70,4 % de sortie positive, 59,9% de sortie vers l'emploi (tout emploi), 52,4% de sortie vers un emploi de minimum 1 mois (cohorte 2019)⁷.

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. Un dispositif similaire, « rebond.brussels », a néanmoins été créé en novembre 2020 dans le contexte de la relance post crise sanitaire. Il est destiné à l'accompagnement des travailleurs licenciés à la suite d'une faillite prononcée à partir du 1^{er} juillet 2020. Son intégration dans le Plan pour la Reprise et la Résilience de la Belgique (PRR) en 2021 permettra au dispositif de bénéficier d'un soutien financier européen à partir de 2022.

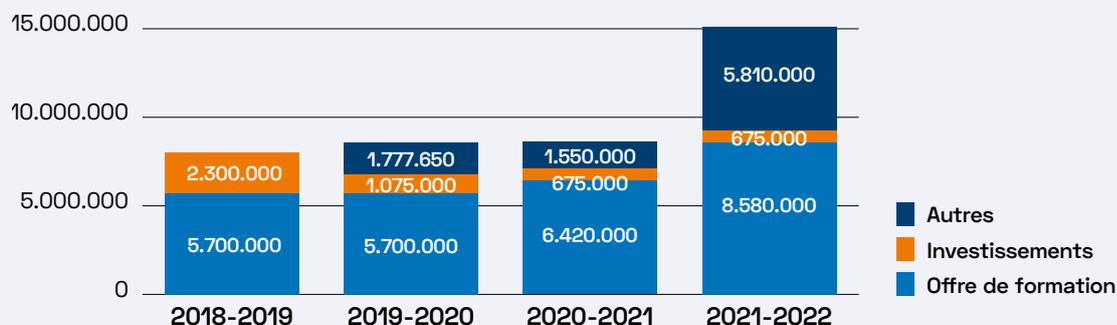
7. Créer un mécanisme structurel de financement des politiques croisées Emploi-Formation

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 beezy.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 beezy.brussels : 250.000 €)

► Convention Public-Public 2020-2021 :

- **Offre de formation : 8.580.000 €** (offre de formation tout public : 3.600.000 €, prise en charge d'actions structurelles : 1.500.000 €, Plan Langues : 600.000 €, Covid : 2.880.000 €)
- **Investissements : 675.000 €** (loyer du PFE Digitalcity)
- **Autres : 5.810.000 €** (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 beezy.brussels : 250.000 €, augmentation de la prime de formation d'un euro à deux euros brut de l'heure : 3.760.000 €, offre de formation professionnelle complémentaire / actions visant au lancement de la Cité des Langues : 500.000 €)

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

- **Taux de réalisation partiel (résultats 2021) :**

Convention Public-Public 2021-2022			
	Objectifs	Réalisé 2021	Pourcentage de réalisation
Offre de formation tout public	3.378	790	23,39
Actions structurelles	911	318	34,91
Plan langues	850	-	0,00
Covid	2.170	2.202	101,47
Total	7.309	3.310	45,29

- **Consommation budgétaire en 2021 : 47,07% de consommation**

- Offre de formation : un montant de 3.835.995,54€ a été consommé sur les 8.580.000 € prévus
- Autres : un montant de 3.256.338,53 euros € a été consommé sur les 5.810.000€ prévus (augmentation de la prime de formation d'un euro à deux euros brut de l'heure)

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	2021
1. Avec le SFPME : optimiser le paysage de la formation professionnelle francophone bruxelloise				
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) :				
• 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> Livable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Services fusionnés en 2020 : 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. <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)				

Livrable

- **Accord de collaboration Bruxelles Formation-VDAB Brussel** : Plan d'action commun annuel Bruxelles Formation-VDAB Brussel en CDS

Indicateurs

- **Nombre de formations communes** : Pas de formation commune organisée en 2021 et 2020 (2 en 2019 : vendeur et agent de sécurité aéroportuaire avec BF métiers urbains)
- **Nombre de bénéficiaires formés suivant des parcours élaborés conjointement** : Aucun en 2021, 2020 et 2019 (107 agents STIB formés suivant des parcours conjoints en 2017-2018)
- **Nombre de bénéficiaires formés en partenariat avec le VDAB Brussel hors de la Région bruxelloise** : Non disponible
- **Nombre d'inscriptions en ligne via le portail commun Dorifor/Cité des Métiers** : Non disponible

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)				
Indicateur <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de Bruxellois formés dans les structures FOREM/IFAPME : 383 stagiaires envoyés au FOREM en 2021 (319 en 2020, 303 en 2019, 371 en 2018) 				

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

Sur le plan européen et international :

<ul style="list-style-type: none"> 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 				
<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux appels à projets permettant le développement de projets internationaux et européens au service des usagers et du personnel pédagogique et l'innovation (Erasmus+ par exemple) 				
<ul style="list-style-type: none"> 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 				
<ul style="list-style-type: none"> Organiser une veille spécifique permettant la mise en œuvre des objectifs (voir Riga 2015), dans l'ensemble des activités de Bruxelles Formation 				
<ul style="list-style-type: none"> Coordonner les actions bruxelloises dans le cadre de la Skills week européenne 				

Indicateur

- Nombre de stages à l'étranger** : 166 stages en entreprise effectués à l'étranger par des chercheurs d'emploi bruxellois en 2021 (programmes FSE, IEJ et Eurodyssée)

2018	2019 ⁸	2020	2021
174	209	126	166

NB : ces chiffres concernent le public bruxellois et non les usagers de Bruxelles Formation uniquement

8. 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	2021
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"> 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) 				
<ul style="list-style-type: none"> Identifier des tendances à court/moyen/plus long terme et les impacts sur la politique de Bruxelles Formation à mener 				
<ul style="list-style-type: none"> Rédaction d'une note conjointe trisannuelle qui couvre les besoins de formation et d'emploi en Région bruxelloise : priorités et identification des secteurs porteurs et définit les conditions de mise en œuvre, le budget 				
Analyser les conditions de vie et les besoins des stagiaires :				
<ul style="list-style-type: none"> Produire et exploiter une étude approfondissant les Conditions de vie des stagiaires 				
<ul style="list-style-type: none"> 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 				
 Livable <ul style="list-style-type: none"> Rapports sur les profils et besoins des publics en formation/chercheurs d'emploi par segmentation et des tendances : Non disponible 				
 Indicateur <ul style="list-style-type: none"> Nombre de propositions qui seront mises en œuvre : Non disponible 				

 = réalisé  = en cours de réalisation  = non réalisé

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"> Collecter et réaliser une analyse croisée des tableaux de bord des opérateurs 	⊗	⊗	⊗	↗
<ul style="list-style-type: none"> Se saisir de l'analyse des Plans d'action des opérateurs 	⊗	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> Rédiger des propositions de synthèse et des documents structurants 	⊗	⊗	⊗	↗
<ul style="list-style-type: none"> Formuler des recommandations en cours d'opérationnalisation, afin d'ajuster la programmation, le cas échéant 	⊗	⊗	⊗	↗
<ul style="list-style-type: none"> Organiser la mise à disposition, pour les opérateurs, des informations sur la situation du marché de l'emploi de la zone métropolitaine de la Région bruxelloise, sur le suivi des stagiaires dans l'emploi après formation (en lien avec les sorties positives), sur les indicateurs de réalisation des objectifs, etc 	⊗	⊗	⊗	↗
Assurer la phase d'évaluation du « cycle Régie » :				
<ul style="list-style-type: none"> 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 	⊗	⊗	⊗	⊗
NB : Le cycle Régie se clôture en 2022, l'évaluation aura donc lieu cette année. La mise en oeuvre du Plan d'action Régie fait l'objet d'une note annuelle au Comité de gestion.				
<ul style="list-style-type: none"> Formuler des recommandations à l'attention des équipes de Bruxelles Formation et des partenaires 	⊗	⊗	↗	↗

Livrable

- Rapport sur les résultats et l'impact des formations professionnelles** : Non disponible. Notons toutefois que la réalisation d'une analyse de l'impact de la formation sur la durée de chômage a démarré en 2021, en collaboration avec view.brussels. Elle vise à confronter les résultats d'une population ayant eu une formation à un groupe témoin (n'ayant pas eu de formation et ayant des caractéristiques aussi proches que possibles). Ses résultats devraient être connus fin 2022.

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	2021
1. Anticiper les besoins et les risques en matière de gestion des ressources humaines (GRH)				
Anticiper les départs, identifier les besoins en ressources humaines eu égard aux objectifs opérationnels à mettre en œuvre dans le cadre du Plan de gestion : mettre en place un groupe de travail pour identifier au sein de Bruxelles Formation les risques perçus par les clients internes des Ressources Humaines				
Monitorer la masse salariale				
Proposer un support GRH aux responsables des pôles, divisions, services: renforcer le rôle de la ligne hiérarchique et les compétences managériales				
Proposer des outils qui permettent le transfert de connaissances en cas de départ (pension, démission, ...)				
Exercer une veille sur l'évolution des métiers, des diplômes et certifications professionnelles, du marché de l'emploi : garantir la bonne adéquation du processus de sélection et de formation aux besoins de Bruxelles Formation, anticiper la pénurie sur les «fonctions critiques»				
Contribuer à maintenir une organisation fonctionnelle pérenne				
<p> Livrable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de personnel (y compris gestion des risques) : Non disponible. Bien qu'annoncée en 2020⁹, 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 <p> Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du Plan de personnel : Non disponible • Réduction du nombre de risques : Non disponible 				

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

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

En proposant des conditions de travail en phase avec l'évolution des missions de Bruxelles Formation, des métiers et des outils et du marché de l'emploi :

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

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, répondant aux besoins spécifiques du moment (crise sanitaire)

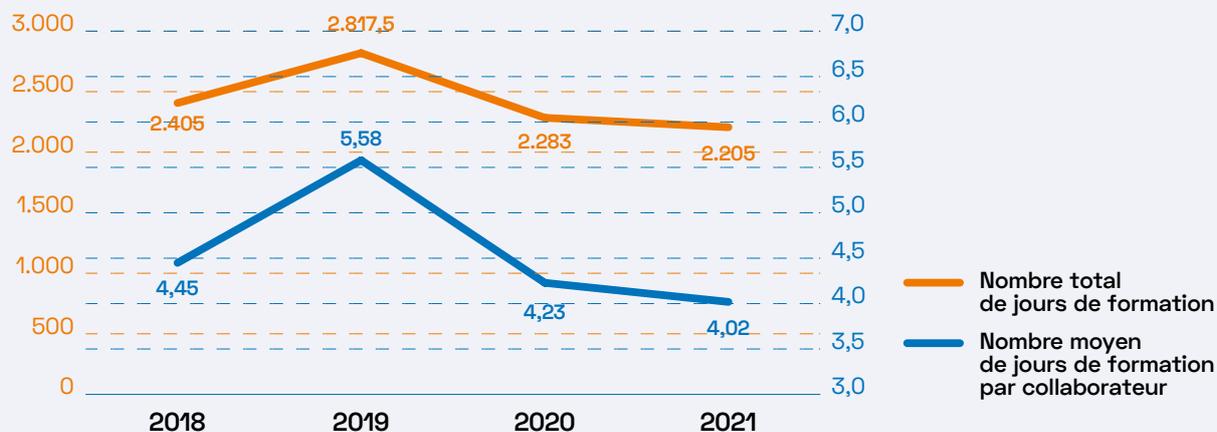
Indicateurs

• 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 à partir 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^{er} cycle (1^{er} 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^e 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
 - 3^e cycle (16 juin au 11 juillet 2021) : taux de participation de 60% (340 répondants). Résultats présentés par la division des ressources humaines aux membres du personnel en octobre 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 trois volets de l'enquête, avec une très légère diminution lors du 2e cycle.

• Nombre de jours de formation du personnel :



288 heures d'autoformation en lien direct avec la fonction ont par ailleurs été suivies par le personnel de Bruxelles Formation en 2021

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				

Indicateur

- **Mesure performance et respect des processus ressources humaines (à préciser) :** Non disponible

4. Renforcer la culture de l'évaluation

Soutenir l'adhésion et l'implication du personnel :

• Définir pour chaque fonction la contribution à la réussite de Bruxelles Formation et la valeur ajoutée afin de renforcer l'orientation résultats				
• Accompagner le processus de clarification des délégations fonctionnelles				
• Développer des programmes de formation qui favorisent des comportements liés à la responsabilité, le feedback et la valorisation des réussites.				

Contribuer à la mise en place d'une gestion par objectifs :

• Mettre en place un processus de support pour la gestion par objectifs, leur suivi et leur évaluation.				
• Proposer un système d'entretien annuel et de fixation des objectifs pour tous les agents de Bruxelles Formation et en accompagner la mise en place.				
• Contribuer à la mise en place de la communication interne et à la circulation systématique des informations aux agents concernés.				

Livrable

- **Communication interne des Ressources Humaines :** Non disponible

Indicateurs

- **Taux de satisfaction des équipes et managers Bruxelles Formation :**
 - Taux de réalisation des entretiens d'évaluation et taux de fixation des objectifs : 3,6% pour les évaluations des agents statutaires (2 agents évalués sur les 56 qui devaient l'être) en 2021 (94% en 2019). Cette chute s'explique par le contexte sanitaire et le peu d'agents statutaires hiérarchiques pouvant mener les évaluations. Evaluations prévues tous les deux ans.
 - Nombre de recours sur les évaluations : Aucun recours sur les évaluations statutaires menées en 2021.

5. Renforcer la gestion des priorités				
Mettre en place une gestion des priorités et un Planning partagé avec les équipes				
Développer une culture par projet qui favorise le décloisonnement :				
• Avoir un comité de pilotage et de gestion des projets				
• Clarifier le rôle de pilote de projet (par rapport au manager) et les outils de la gestion de 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				
Anticiper les besoins à travers l'élaboration d'un Plan Stratégique informatique en lien avec les enjeux Bruxelles Formation et les attentes des différents métiers de Bruxelles Formation et :				
• Disposer d'un budget prévisionnel d'investissements support (applications support, matériel)				
• Disposer d'une ligne de conduite concernant les investissements technologiques pour les formations				
• Disposer d'un outil pour la mise à jour des investissements métiers (applications métiers)				
Améliorer la documentation liée à toute application avec comme ligne de conduite la facilitation de prise en main des applications et du matériel, avec d'autres éléments facilitateurs :				
• FAQ et plateforme d'explications et de prise en main				
• Définition d'un carnet de produits et de recensement des applications				
• Transformation du vade-mecum informatique en un outil de communication				
Définir les engagements ICT envers les clients métiers, à travers :				
• La mise en route de procédures de réalisation de projets, avec étapes de 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				
• La mise en place de retours sur la satisfaction clients				

= réalisé = en cours de réalisation = non réalisé

• La mesure statistique des interventions				
• La mise en place d'un système de garde ¹⁰				
• La définition des standards minimum ICT Bruxelles Formation				
Faire un bilan sur la sécurité informatique des systèmes Bruxelles Formation et définir un Plan de mise à jour				
Mettre en place un Plan de développement des compétences ICT				
Organiser un reporting régulier sur l'environnement informatique de Bruxelles Formation :				
• Vers la Direction Générale pour les risques				
• Vers la Direction Générale et les supports pour l'état des systèmes spécifiques aux supports				
• Vers le métier pour la gouvernance des données				

Livrables

- **Schéma directeur informatique** : Plan Stratégique Informatique 2018-2022 présenté au Comité de gestion de Bruxelles Formation en mai 2019
- **Une informatique orientée "clients-fournisseurs"** : Développement du processus Agile en 2018 et DSI-Wiki rendue plus accessible
- **Des processus ICT formalisés** : En ordre depuis 2018
- **Une documentation liée à chaque application pour favoriser l'utilisation de chaque livrable** : Documentation disponible
- **Une mesure des prestations ICT** : Mesure statistique des interventions existant à travers GLPI (informatique et téléphonie)
- **Un processus d'intervention ICT formalisé et disponible** : Processus présent dans le vade-mecum informatique disponible sur Magellan

Indicateurs

- **Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation** : Non disponible. Questions concernant les conditions de travail à distance intégrées dans l'enquête « Bien-être au travail » (voir supra : 14.2.)
- **Disponibilité du réseau, nombre d'interventions et délais¹¹** : Disponibles en direct via les applications (revue de processus et GLPI)
- **Sécurité système informatique** : Sécurisation de l'espace physique de travail de l'environnement de travail de la DSI ; protection des applications et des serveurs en constante évolution

10. Mise en place de modalités d'intervention le week-end et en soirée via un système de demandes et de récupérations d'heures plus souple qu'un système de garde au sens strict.

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

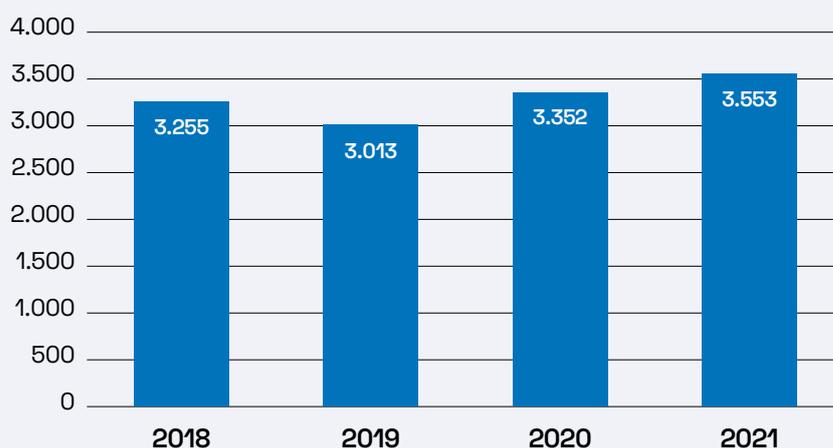
Livrables

- 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 délais¹²** : 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 2021 :
 - Nombre d'interventions clôturées en 2021 : 3.553. (3.352 en 2020 ; 3.013 en 2019 ; 3.255 en 2018)
 - Nombre d'interventions non résolues en 2021 : aucune (aucune en 2020, 2 en 2019 ; 19 en 2018) mais :
 - 13 interventions « en attente » (il s'agit principalement d'installations reportées ou n'ayant pas été suivies par les utilisateurs)
 - 38 interventions « en cours »
 - Mesure statistique des interventions existant à travers GLPI (informatique et téléphonie)

Nombre d'interventions informatiques clôturées



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 (cadrage de la formation et de la préparation de la formation)	↗	↗	⊗	⊗
• Une information visible pour les formateurs et utilisateurs sur le fonctionnement des salles et matériel	↗	↗	↗	↗

Mettre en place, pour les Pôles Formation Emploi, des Plans d'aménagements sur base :

• D'une écoute des besoins fonctionnels (internes et partenaires)	↗	↗	↗	↗
• D'innovations sur base des bonnes pratiques du secteur	↗	↗	↗	↗

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

Livrables

- **Plan Diversité** : Approbation et mise en oeuvre du Plan Diversité 2021-2023 (3^e Plan Diversité) en vue d'obtenir le Label Diversité de la Région bruxelloise
- **Plan Handicap-collaborateurs** : Mise en place d'une référente Handicap-collaborateurs puis approbation et mise en œuvre d'un plan Handicap-collaborateurs (en lien avec le Plan Diversité)
- **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
- **Procédure Accueil et accompagnement d'un candidat stagiaire en situation de handicap**

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 du troisième Plan Diversité. L'analyse comparative entre 2018 et 2021, 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 :
 - La Diversité est une valeur forte de Bruxelles Formation qui continue à se développer ;
 - Bruxelles Formation doit renforcer sa démarche inclusive vers le personnel reconnu en situation de handicap. L'institution a cependant accueilli sa première collaboratrice reconnue en situation de handicap ;

- Une représentation statistique importante des collaborateurs et collaboratrices de plus de 45 ans se maintient. 53,4% du personnel a plus de 45 ans ;
- Un maintien de la représentation des moins de 26 ans à un niveau faible (3%) ;
- En terme de représentation femmes/hommes, une augmentation de femmes autant en termes de pourcentage que de nombre (62,1% contre 60,7%) ;
- Le personnel sans CESS est resté à un niveau quasi-identique. La totalité des postes « naturels » (Niveau 3) pour ce type de profil sont occupés par des collaborateurs et collaboratrices répondant effectivement à ce profil ;
- Le personnel de nationalité UE représentent 98,7%, cette proportion est maintenue depuis 2018.

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** : 3 non-conformités clôturées, 1 non-conformité maintenue et 1 nouvelle non-conformité identifiée, soit 2 non-conformités mineures identifiées en 2021 (4 en 2020 ; 3 en 2019 ; 3 en 2018)
- **Nombre de points à améliorer identifiés lors d'audits internes** : 15 points à améliorer et non-conformités mineures en 5 audits internes en 2021
- **Nombre d'améliorations dans les processus** : 102 actions clôturées dans la cartographie des projets-actions des processus en 2021 et 96 actions clôturées dans la cartographie des projets-actions des pôles de 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 :

<ul style="list-style-type: none"> Identifier les engagements Bruxelles Formation vis-à-vis des usagers et partenaires Bruxelles Formation 				
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des initiatives pour former les équipes Bruxelles Formation et partenaires (formateurs) pour tenir leurs engagements 				
<ul style="list-style-type: none"> Valoriser les bonnes pratiques 				
<ul style="list-style-type: none"> Intégrer cette orientation dans la gestion quotidienne des services : objectifs, accueil, gestion de projets, formations, ... 				
Identifier en continu des initiatives qui renforcent cette orientation usagers (par exemple: adapter le document feedback vers les stagiaires -enquête- et les valoriser dans Bruxelles Formation)				
Articuler la gestion des plaintes avec la mesure de satisfaction des usagers				
Intégrer l'orientation usager (politique de Bruxelles Formation) dans les documents contractuels: marchés publics, contrats, recrutements, conventions et la faire connaître dans Bruxelles Formation				

Livrables

- Avoir des engagements communs "orientation usager" à tous les agents de Bruxelles Formation :**
Non disponible

Indicateurs

- Nombre d'améliorations dans la gestion de Bruxelles Formation concernant les orientations usagers :** Plan d'amélioration « satisfaction des usagers » 2020 (sur la 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
- Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation, taux de satisfaction des usagers vers Bruxelles Formation :**
 - Taux de satisfaction des équipes et managers de Bruxelles Formation : Non disponible
 - Résultats des enquêtes satisfaction usagers menées dans les centres de Bruxelles Formation en 2021 présentés au Comité de Gestion :
 - Note de satisfaction globale des usagers : 8,65/10
 - Sentiment d'être bien formés : 95,6%

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

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

Livrables

- **Obtenir le Label Entreprise Eco-Dynamique :**

Site de Stalle : Dossier déposé en 2018 auprès de Bruxelles Environnement en vue d'obtenir le label pour ce site. En 2019, l'obtention de ce label a intégré le portefeuille de projets de Bruxelles Formation et était toujours en cours en 2021 :

- Sur un total de 31 obligations (à réaliser à 100%), 19 obligations ont été réalisées, 5 étaient en cours de réalisation ;
- Sur un total de 189 bonnes pratiques durables (à réaliser à 80%, soit 151 bonnes pratiques), 94 ont été réalisées, 39 étaient en cours de réalisation.

Site de Neder-Over-Heembeek : Dossier déposé en 2021 auprès de Bruxelles Environnement en vue d'obtenir le label pour ce site. Comme pour le site de Stalle, l'obtention de ce label a intégré le portefeuille des projets de Bruxelles Formation et était toujours en cours en 2021 :

- Sur un total de 18 obligations (à réaliser à 100%), 3 obligations ont été réalisées, 13 étaient en cours de réalisation ;
- Sur un total de 181 bonnes pratiques durables (à réaliser à 80%, soit 145 bonnes pratiques), 3 ont été réalisées, 25 étaient en cours de réalisation.

- **Plan Environnement approuvé** : En construction. Pour maintenir la dynamique durable, valoriser l'ensemble des actions lancées, être plus présent dans les pôles, réorganiser le suivi des projets de labélisation. Ce plan se compose d'actions transverses et des projets de labélisation décrits ci-dessus.

- **Autres actions réalisées (transverses ou pour un site) :**
 - Insertion d'une partie durable dans la procédure d'achat
 - Participation à l'initiative « Numérique Durable » via l'initiative du CIRB
 - Petits consommables durables à Stalle
 - Promotion de la vaisselle durable
 - Proposition de gestion du tri et du recyclage
 - Diagnostique volontaire des infrastructures de déchets à Neder-Over-Heembeek par Bruxelles Environnement
 - Proposition de mise en place d'une flotte de vélos électriques
 - Suivi des consommations d'eau et d'énergie
 - Adhésion au plan PLAGE
- **Engagement des agents dans une politique co-construite pour un environnement responsable :**
 - 1 éco-team locale à Neder-Over-Heembeek co-construit le label Entreprise Ecodynamique avec la Cellule Qualité Environnement Diversité ;
 - 20 news letters Magellan ont sensibilisé les membres du personnel à divers thèmes (achats, mobilité, énergie, déchets, mobilité, biodiversité) ;
 - 2 évènement mobilité, 1 évènement biodiversité organisés.

Indicateurs

- **Nombre d'actions d'améliorations dans la gestion de l'environnement :** 30 projets-actions dans la cartographie globale de Bruxelles Formation en 2021, sans compter les actions déjà mentionnées dans le cadre des labélisations des sites de Stalle et Neder-Over-Heembeek (voir supra)
- **Labellisation :** En cours pour les sites de Stalle et Neder-Over-Heembeek (voir supra)
- **Nombre d'actions proposées par des collaborateurs :** L'indicateur sur l'éco-team globale n'est plus d'actualité en 2021. Une éco-team locale est impliquée à BF construction dans le projet de labélisation « Entreprise Eco-dynamique » du site de NOH (voir indicateurs supra).
- **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'usagers STIB/TEC/De Lijn pour un objectif de 35%
 - 9% d'usagers du vélo pour un objectif de 4%
 - 18% d'usagers 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 2022, les conditions de mobilité n'ayant pas changé de façon significative entre juin 2020 et 2022

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 :				
<ul style="list-style-type: none"> Développer une expertise juridique sur la protection des données à caractère personnel permettant de revoir les documents juridiques sur leur conformité avec le RGPD 				
<ul style="list-style-type: none"> 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 réalisé mais une mise à jour régulière est nécessaire
- 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 2021, 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)
 - 2021 : 1 demande de suppression de données (stagiaire)
- Nombre de points à améliorer suite à l'audit de sécurité de l'information :** Les points d'amélioration relatifs à la mise en œuvre du RGPD sont les suivants :
 - Avoir un registre de traitement à jour ;
 - Avoir une vision globale de la gestion des données ;
 - S'assurer que les caméras de surveillance de Bruxelles Formation respectent bien les règles en vigueur ;
 - 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	2021
1. Améliorer la lisibilité et l'efficacité des procédures administratives et développer la cohérence au sein de Bruxelles Formation				
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> Livrables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan priorisé de digitalisation des activités des processus : Préparé en 2019 et adopté en 2020 • Actions de révision des procédures planifiées au sein de chaque processus : Actions présentes à travers les revues de processus effectuées chaque année • Gestion efficace des procédures et mise à jour : Réalisée chaque année à travers les revues de processus <p> Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de procédures administratives en attente de révision : Non disponible • Nombre d'activités en attente de digitalisation : Non disponible • Nombre de remontées de dysfonctionnement/propositions d'amélioration sur les activités des processus de Bruxelles Formation : 1 en 2021 (3 en 2020 ; 5 en 2019 ; 1 en 2018) 				

👍 = 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"> Selon les publics et utilisateurs : chercheurs d'emploi, travailleurs, stagiaires en formation, entreprises, partenaires, collaborateurs 	⊗	⊗	⊗	⊗
<ul style="list-style-type: none"> Selon des priorités à définir : impacts processus, nombre d'utilisateurs, liens stratégie Bruxelles Formation, ... 	⊗	↗	↗	↗
<ul style="list-style-type: none"> En lien avec le Plan priorisé de digitalisation de Bruxelles Formation 	⊗	↗	↗	↗
<ul style="list-style-type: none"> En lien avec les dysfonctionnements constatés 	⊗	⊗	↗	↗
Mettre en place une méthodologie de type agile pour simplifier les processus en impliquant les agents concernés et les publics de ce processus	⊗	↗	↗	↗
Mettre en place un Plan de communication vers les agents sur les objectifs poursuivis en termes de simplification et si besoin un Plan de formation pour intégrer les changements dans les pratiques des services	⊗	⊗	⊗	⊗
Mettre en place une méthodologie de feedback des publics et utilisateurs (cf. article 14 - point 10) sur les simplifications de mise en œuvre	⊗	⊗	⊗	⊗

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** : 18 réclamations traitées par le service de gestion des réclamations en 2021 (14 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	2021
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				
Définir le positionnement Image de Bruxelles Formation				
Mettre en place un Plan de communication externe et des priorités pour susciter l'adhésion des partenaires :				
<ul style="list-style-type: none"> Clarifier les responsabilités au sein de Bruxelles Formation en termes de communication externe et interne 				
<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les flux liés au Plan de communication (circulation des informations) sont organisés sur base de RACI (« Responsable, Accountable, Consulted et Informed ») 				
<ul style="list-style-type: none"> Clarifier le rôle de la communication par la mise en place des processus 				
<ul style="list-style-type: none"> Mener des campagnes de promotion des formations conventionnées et non-conventionnées Bruxelles Formation 				
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un processus de priorisation des impressions 				
<ul style="list-style-type: none"> Prévoir des actions pour former les managers à développer les réflexes de communication dans le cadre de leur fonction 				
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un feedback sur la politique de communication de Bruxelles Formation (PDCA) 				
Assurer la coordination & la cohérence des actions entre le Plan de communication externe et interne :				
<ul style="list-style-type: none"> Développer des réflexes de communication (cohérence communication interne/externe) en collaboration avec les managers Bruxelles Formation 				
<ul style="list-style-type: none"> Avoir une approche segmentée sur les 8 public-cibles de la communication externe : <ul style="list-style-type: none"> Les chercheurs d'emploi (segmentation existante) Le prescripteur du chercheur d'emploi Les employeurs Les travailleurs (fragilisés) Les parties Institutionnelles (COCOF, Actiris, EFP, Cabinets, les Communes, les CPAS, ...) Les parties financières (COCOF, FSE, ...) Les parties Terrains (OISP-insertion, écoles de Promotion Sociale, Organismes pour les Personnes Handicapées, Fonds Sectoriels, etc.) Les Médias 				
Mettre en place «mon Bruxelles Formation» avec des règles de sécurité et le faire connaître aux agents				
NB : mise à disposition de l'espace « Mon Dorifor » sur le portail du même nom				

= réalisé = en cours de réalisation = non réalisé

Faire des propositions d'améliorations sur les technologies (veille) en lien avec nos métiers				
Prioriser, simplifier, clarifier et structurer le rôle de la communication/régisseur avec les partenaires :				
<ul style="list-style-type: none"> Développement d'un «référentiel-communication» pour les partenaires 				
<ul style="list-style-type: none"> Développement des 4 projets structurants : <ol style="list-style-type: none"> Truck Cité des Métiers Enquête notoriété employeurs Pôles Formation Emploi 				
<ul style="list-style-type: none"> 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

Mettre en place un Plan de communication interne de Bruxelles Formation :				
<ul style="list-style-type: none"> Identifier les besoins en communication interne et les liens avec la communication externe 				
<ul style="list-style-type: none"> Valoriser nos réussites 				
<ul style="list-style-type: none"> Définir quelle communication de nos projets et de leur localisation sur le site de Bruxelles Formation (portail et mots clés) 				
<ul style="list-style-type: none"> Transformer, par exemple, le vade-mecum pour le transformer en outil de communication avec la direction de la Communication 				
<ul style="list-style-type: none"> Développer le site web Bruxelles Formation pour faire le lien entre notre ambition, le Plan de communication et les actions de Bruxelles Formation 				
Organiser la communication interne de Bruxelles Formation, la culture visée, what's in/what's out :				
<ul style="list-style-type: none"> Définir la répartition des rôles et responsabilités internes à Bruxelles Formation : managers, communication interne, Comité de direction 				
<ul style="list-style-type: none"> Définir les processus de communication et circulation interne (RACI) pour assurer une information rapide, complète et uniformisée 				
<ul style="list-style-type: none"> Définir les besoins pour réussir la communication interne de Bruxelles Formation : budget, ETP, moyens,... 				
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un Plan d'actions pour développer les capacités des managers et services pour communiquer, pour développer des réflexes de communication 				
<ul style="list-style-type: none"> Définir ce qu'on attend comme relais de communication via les formateurs, les partenaires vers les stagiaires 				
Continuer les actions existantes : News sur Magellan, accueil nouveaux venus, évènements				
Faire le bilan sur les résultats et impacts de la communication interne				

= réalisé = en cours de réalisation = non réalisé

3. Positionner Bruxelles Formation sur des métiers complémentaires de la communication				
Définir et clarifier les métiers relevant de la direction de la Communication, des différentes options (interne, externe, partenaires)				
Améliorer la qualité de l'accueil dans le bâtiment «Stalle» :				
• Donner des informations claires pour se diriger dans le bâtiment, améliorer la signalétique				
• Développer le front desk et les informations mises à disposition des visiteurs				
• Mettre en place un processus d'amélioration continuée sur base des feedbacks visiteurs				
Revoir le processus de circulation et de gestion du courrier entrant et sortant				
Mettre en place un projet dédié à la gestion du call-center externe (budget de 150.000€/an - 8 à 10 personnes) :				
• Définir les missions, les processus de travail et les moyens pour réussir				
• Mettre en place un processus de remontée satisfaction et PDCA				
Mettre en place la revue des contenus et l'impression de tous les supports écrits (Plan de développement annuel -PDA-, rapports progrès, flyers, etc.)				
OBJECTIFS 1, 2 ET 3				
Livrables				
<ul style="list-style-type: none"> • 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				
<ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction des équipes : Non disponible - Taux de satisfaction des stagiaires : 95,6% des stagiaires ont le sentiment d'être bien formés en 2021 • Notoriété de Bruxelles Formation : Non disponible • Nombre de réflexes de communication : 174 News Magellan, 7 Newsletters internes en 2021 • Nombre de demandes d'informations vers Bruxelles Formation : Non disponible 				

= réalisé = en cours de réalisation = non réalisé

ARTICLE 17

RENFORCER LA COMPTABILITÉ
ET LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DÉCLINÉS EN ACTIONS	2018	2019	2020	2021
1. Optimiser les moyens confiés à Bruxelles Formation				
Développer l'expertise en matière de législation relative aux marchés publics :				
<ul style="list-style-type: none"> Créer un outil de gestion des priorités sur le suivi des marchés : critères à faire partager avec le Comité de direction 				
<ul style="list-style-type: none"> Développer les compétences «marchés publics» des équipes de Bruxelles Formation devant gérer ou lancer des marchés publics 				
<ul style="list-style-type: none"> Organiser des actualités sur les marchés publics à l'attention des équipes de Bruxelles Formation, en collaboration avec la direction Juridique et Finances 				
<ul style="list-style-type: none"> Faire un reporting sur l'évolution des marchés tous les 4 mois en Comité de direction sur le respect des règles 				
NB : reporting assuré via le cadastre des dépenses publiques bruxelloises, Openbudget.brussels				
<ul style="list-style-type: none"> 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 				
<ul style="list-style-type: none"> Développer la dématérialisation des marchés européens 				
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une plateforme d'échanges (avec les fonctionnaires dirigeants) marchés publics : bilan tous les 2 ans, indicateurs, risques, recommandations 				
Développer le support juridique des projets FSE ; développer les échanges de bonnes pratiques et outils avec des services juridiques d'autres institutions publiques				
Mettre en place 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				
Renforcer les processus facturation, budgétaires et financiers				

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

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

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

<ul style="list-style-type: none"> Le CD et les pôles (objectifs et budget) 				
<ul style="list-style-type: none"> Les autorités de financement (gouvernements) BCF/COCOF/Europe 				

Mettre en place un projet GED des documents comptables :

<ul style="list-style-type: none"> Rappeler les règles pour respecter les rythmes de consommation des budgets 				
<ul style="list-style-type: none"> Centraliser la réception des factures dans le service comptable 				
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système de «tracing» des factures 				
<ul style="list-style-type: none"> Digitaliser les processus comptables avec un objectif «paperless» 				

Structurer un feedback régulier vers les divisions sur leur respect et leur donner des recommandations :

<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une culture PDCA pour améliorer en continu nos performances sur base des enseignements et évaluation 				
--	---	---	---	---

 = réalisé  = en cours de réalisation  = non réalisé

www.bruxellesformation.brussels

