

**BRUXELLES
FORMATION**



former pour l'emploi

Plan de gestion 2023-2027

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	4
------------------------	----------

A. DISPOSITIONS GÉNÉRALES	5
--	----------

1. Engagements des managers de Bruxelles Formation pour réussir la mise en œuvre du Plan de Gestion 2023-2027 5
2. Contexte et enjeux 6

B. DU CONTRAT DE GESTION À LA GESTION OPÉRATIONNELLE DE NOS AMBITIONS	10
--	-----------

PREMIER OBJECTIF STRATÉGIQUE - NOTRE CŒUR DE MÉTIER : RÉPONDRE AUX BESOINS DES CHERCHEURS D'EMPLOI ET DES EMPLOYEURS EN GARANTISSANT LA QUALITÉ DE CHAQUE ÉTAPE DES PARCOURS DE FORMATION VERS L'EMPLOI	12
--	-----------

1. Assurer une offre de service pertinente, coordonnée, efficace et agile, régie par Bruxelles Formation, répondant aux besoins du marché du travail, des chercheurs d'emploi et des travailleurs bruxellois dans la perspective de leur insertion durable dans des emplois de qualité. 12
2. Assurer l'accessibilité et la sécurisation des parcours de formation, y compris inter-opérateurs, en fonction du projet professionnel et des besoins identifiés, ceci avec une attention particulière portée aux publics les plus précarisés et/ou éloignés de l'emploi. 18
3. Innover pédagogiquement et partager nos pratiques en la matière en réponse aux évolutions du public et de l'environnement socio-économique 20



DEUXIÈME OBJECTIF STRATÉGIQUE – NOTRE ENVIRONNEMENT : ASSURER UNE CULTURE PARTENARIALE FORTE 23

1. Collaborer étroitement avec Actiris, conformément aux engagements actés dans l'Accord de coopération concernant les politiques croisées « emploi-formation » conclu le 9 février 2012 par la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire française.....23
2. Renforcer les collaborations avec les Services publics bruxellois de la formation et leurs partenaires25
3. Renforcer les collaborations avec le secteur de l'Enseignement et les interactions enseignement qualifiant-formation-emploi27
4. Intégrer Bruxelles Formation dans l'environnement des Services publics régionaux bruxellois29
5. Soutenir la simplification et l'articulation des différents services proposés par les acteurs et pouvoirs locaux bruxellois30
6. Être un moteur des projets multipartenaires en Région bruxelloise31
7. Poursuivre les concertations avec les Services publics de l'Emploi et de la Formation en Belgique31
8. Développer l'expertise et la participation de Bruxelles Formation à des réseaux internationaux et européens33

TROISIÈME OBJECTIF STRATÉGIQUE - NOTRE ORGANISATION : GARANTIR UNE AMÉLIORATION CONTINUE DE LA GESTION DE NOS RESSOURCES ET DE NOTRE FONCTIONNEMENT35

1. Assurer une gestion des ressources humaines qui soutient les enjeux et besoins organisationnels de Bruxelles Formation, en veillant à la préservation du sens du travail, dans un contexte de transformation de l'organisation du travail.....35
2. Assurer la gestion des moyens financiers confiés à Bruxelles Formation38
3. Poursuivre l'amélioration continue de la gouvernance via les démarches transversales : Qualité, Prévention, Environnement et Diversité40
4. Développer une gestion optimale des ressources immobilières et mobilières41
5. Assurer un support juridique43
6. Renforcer la gestion des ressources et outils informatiques et développer une dynamique de transformation digitale44
7. Assurer un support en termes de communication45



PRÉAMBULE

Le présent Plan de gestion constitue la dernière phase du processus de travail relatif au Contrat de gestion 2023-2027 de Bruxelles Formation signé en janvier 2023. Le Plan de gestion a en effet pour objet de traduire les objectifs du Contrat de gestion de manière opérationnelle afin de les mettre en œuvre.

Son élaboration est le fruit d'un travail collaboratif initié au printemps 2022 et mené à un niveau thématique puis transversal avec l'ensemble des équipes concernées. Un Comité de suivi interne se réunira de façon régulière afin de veiller à l'atteinte des objectifs fixés sur la base d'un ensemble d'indicateurs cohérents.

Le succès de cette entreprise mobilisera l'ensemble des managers de Bruxelles Formation, raison pour laquelle leurs engagements sont repris en première partie, au même titre que les éléments contextuels, internes et externes, dans lequel il s'inscrit (analyses P.E.S.T.E.L. et S.W.O.T.).

Le cœur du présent Plan de gestion, constitué des actions définies en vue d'atteindre les objectifs du Contrat de gestion, reprend logiquement l'architecture de ce dernier et s'articule donc autour des trois objectifs stratégiques relatifs au cœur de métier, à la culture partenariale et à l'amélioration continue de l'organisation de Bruxelles Formation.



A. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

1. Engagements des managers¹ de Bruxelles Formation pour réussir la mise en œuvre du Plan de Gestion 2023-2027

Engagement n°1 : Incarner, visibiliser et concrétiser les valeurs de Bruxelles Formation

Engagement n°2 : Piloter chacune de nos actions au regard des objectifs du Contrat et du Plan de gestion et les prioriser selon les ressources disponibles

Engagement n°3 : Encourager l'autonomie et la responsabilité des membres des équipes au service de la réalisation de ces objectifs

Engagement n°4 : Poursuivre le déploiement d'une approche transversale dans la gestion de ces objectifs et des projets

Engagement n°5 : Reconnaître et valoriser la contribution indispensable et complémentaire de chacun.e à la réalisation du cœur de métiers de Bruxelles Formation et susciter l'adhésion de l'ensemble des équipes

1. Directrice générale, Responsables de Directions, Directions de Pôles, Responsables de services et Gestionnaires pédagogiques.



2. Contexte et enjeux

Analyse P.E.S.T.E.L.²

P olitique : périodes électorales 2024 (régionales, législatives, européennes, locales), programmation FSE+ 2021-2027, Plan pour la Reprise et la Résilience, insécurité institutionnelle - y compris dans le cadre d'une possible VIIème Réforme de l'Etat -, pression sur les finances publiques, développement des structures partenariales, optimisation des services au niveau régional (Optiris, Gouvernance IT...), lobbies.

É conomie : digitalisation de l'économie et des métiers, incertitudes sur l'évolution du marché de l'emploi et des secteurs d'activités, évolution des pratiques professionnelles (télétravail), répercussions des crises internationales (inflation, coûts énergétiques, pénuries), influence des métiers qui recrutent (fonctions critiques, métiers en pénurie...), développement de l'autocréation d'emploi, papy-boom (nombre de personnes partant à la pension).

S ocial : précarité croissante des Bruxellois.es et au-delà (pouvoir d'achat, énergétique, santé...), boom démographique, taux de décrochage scolaire et de personnes disposant d'un diplôme étranger non reconnu, flux migratoires, mise en œuvre du Pacte d'excellence pour l'Enseignement, structure duale du marché du travail, désengagement post-COVID, autonomie et inclusion numérique.

T echnologie : innovations pédagogiques, veille sectorielle, cycle d'obsolescence, impact des réseaux sociaux, impact des technologies sur la mutation des emplois, nécessité d'investissements face aux évolutions technologiques, contexte d'insécurité informatique, numérisation des services.

E nvironnement : économie circulaire, responsabilité sociétale (clauses sociales et environnementales...), mobilité, accélération de la transition énergétique, prise de conscience environnementale, sociétale et partenariale.

L égal : sécurité juridique (Décret de 1994 et Contrat de gestion 2023-2027), marchés publics, révision de l'Ordonnance d'Actiris, impact des Directives européennes, esseulement en tant que seul organisme d'intérêt public de la COCOF (hors du périmètre de talent.brussels et du Selor par exemple).

2. L'analyse PESTEL est un outil d'analyse qui permet d'identifier les facteurs externes qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la stratégie d'un organisme.



A. Dispositions générales

Analyse SWOT³ du Comité de Direction élargi de Bruxelles Formation⁴

Forces	Faiblesses
- Bruxelles Formation est avant tout une équipe renforcée de 615 professionnels avec un réel sens du service (au) public et une expertise pédagogique développée, reconnue et porteuse de résultats : - la satisfaction des stagiaires dépassant les 85% - le taux de sortie positive à l'issue des formations proche des 70% (indicateurs à responsabilité partagée Bruxelles Formation - Actiris) - la proportion importante de formations couvertes par un document officiel de Bruxelles Formation (40,1% en 2022) - L'offre de formation diversifiée et de qualité en centre de formation, en entreprise et 100% en ligne pour les chercheurs d'emploi et, en complémentarité par rapport à l'offre du marché, pour les travailleurs - La réactivité de l'offre face aux besoins et aux transformations du marché de l'emploi qui nécessitent une offre de formations sur mesure - La gestion paritaire au sein d'un Comité de gestion, car l'enjeu de la formation ne peut être relevé sans la mobilisation, le feedback et l'expression des besoins des représentants patronaux et syndicaux - Le soutien du Gouvernement francophone bruxellois qui s'est traduit notamment par l'octroi des moyens nécessaires pour faire face aux besoins du développement de la formation professionnelle - La confiance avec Actiris se traduisant par l'évolution des modalités de collaboration (Coopération horizontale non institutionnalisée), des objectifs (Garantie Solution Employeurs, ...), des services (Cité des métiers, Pôles Formation Emploi et Observatoire Bruxellois de l'Emploi et de la Formation – view.brussels), des processus (dossier unique du chercheur d'emploi, indicateurs partagés), de gouvernance (Comité de développement stratégique, mises au vert, Comités de gestion réunis conjointement) et des textes (Contrats de gestion 2023-2027) partagés	- Le manque de lisibilité des passerelles inter opérateurs possibles pour nos usagers et nos partenaires (alignement des calendriers, réorientations inter-opérateurs...), en tant que réponse aux besoins des chercheurs d'emploi et du développement économique de Bruxelles, liée à la complexité du paysage institutionnel bruxellois - Le taux de sécurisation des parcours qui reste faible et évolue peu d'année en année - Le manque de lisibilité des missions de support et la nécessité d'améliorer la culture de la transversalité entre Directions par la poursuite du travail de décloisonnement des entités et l'amélioration continue de la circulation de l'information - L'alignement de la mission de Régie et des objectifs en tant qu'Opérateur ainsi que le manque de lisibilité des services Supports portant cette double casquette - Le manque de valorisation et de structuration des réseaux des partenaires - Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'une stratégie partagée à l'égard des employeurs - L'existence de 3 « carrières » au sein d'une même institution : la première est pédagogique contractuelle, la deuxième est administrative statutaire et la troisième est administrative contractuelle et exclusivement liée au diplôme reconnu ou à la certification obtenue (jusqu'au niveau 2+) - L'attractivité comme employeur dans le cadre de fonctions spécifiques telles que budgétaires pour le volet administratif et liées à l'électricité industrielle pour les fonctions pédagogiques

3. L'analyse SWOT est un outil d'analyse pour identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces en vue d'élaborer un plan stratégique ou un projet pour un organisme.

4. Le Comité de Direction élargi de Bruxelles Formation est composé de la Directrice générale, des Responsables des Directions de l'Administration centrale et des Directions de Pôles de Bruxelles Formation : <https://www.bruxellesformation.brussels/a-propos/equipes/>



A. Dispositions générales

Forces	Faiblesses
• La confiance au sein du réseau des partenaires (Organismes d'insertion socioprofessionnelle, Enseignement de Promotion sociale, PFE, ...), le développement progressif des réseaux des opérateurs de formation/validation/ enseignement • Le renforcement de la mission de Régie de Bruxelles Formation (2ème Plan d'action adopté en janvier 2023) • La rigueur des contrôles internes reconnus par le réviseur d'entreprise, la Cour des Comptes et l'Agence FSE dans leurs contrôles • Une source d'information statistique reconnue avec une base de données stagiaires reprenant, en temps réel, tous les stagiaires y compris ceux suivant des initiatives formatrices auprès des partenaires et permettant d'alimenter le flux de données avec Actiris (Dossier unique du chercheur d'emploi) • La gestion active du patrimoine immobilier en tant que (co)propriétaire, comme élément de stabilité • Une démarche qualité d'amélioration continue avec une certification ISO 9001 renouvelée annuellement • La gratuité des formations pour les chercheurs d'emploi et l'instauration progressive du Revenu de formation • La pérennisation du mécanisme de financement régional issu de la VIème Réforme de l'Etat (à intégrer dans l'Accord de coopération Politiques croisées emploi-formation comme le prévoit l'Accord de Gouvernement 2019-2024) • Le travail réalisé en matière de transversalité et de décloisonnement des équipes et processus	



A. Dispositions générales

Opportunités	Menaces
- La formation est omniprésente dans les Accords de Gouvernement en Région bruxelloise et à la COCOF comme étant l'un des défis à relever pour les Bruxellois.es (Stratégie 2030, Stratégie Qualification Emploi, Revenu de formation, etc.) - L'intégration de Bruxelles Formation et du SFPME prévue par l'Accord de Gouvernement - La poursuite du déploiement des Pôles Formation Emploi, porte d'entrée sectorielle unique pour les usagers (chercheurs d'emploi, travailleurs, employeurs), et le positionnement de la formation au cœur du dispositif - Le développement des activités de la Cité des Métiers en tant qu'espace de référence de l'orientation tout au long de la vie à Bruxelles - Le lancement d'une certification unique (CCP) pour la formation et la validation des compétences - La mise en place d'un bilan systématique des compétences linguistiques, numériques et professionnelles des chercheurs d'emploi dans le cadre de la révision de l'Ordonnance d'Actiris - L'évaluation et la révision des Accords-cadres sectoriels existants ainsi que les possibilités d'en conclure de nouveaux - L'apprentissage en milieu de travail ainsi que les formules qui allient formation en centres et sur le lieu de travail - Le renforcement de l'image de marque dans le grand public (chercheurs d'emploi et entreprises) - Les discussions préparatoires à une possible VIIème Réforme de l'Etat - Les travaux de la Plateforme interfédérale «métiers en pénurie», en vue notamment de mettre pleinement en œuvre le Revenu de formation (défiscalisation, ...) - La reconnaissance et la valorisation des compétences et acquis de formation du chercheur d'emploi dans le Dossier unique, en particulier pour le matching avec les offres d'emploi - Les entretiens de fonctionnement de l'ensemble du personnel de Bruxelles Formation d'ici la fin 2023	- La structure du financement du service public (proportion du financement COCOF, dépendance au FSE+ et à la Région bruxelloise) dans un contexte budgétaire difficile au sein de la COCOF et de la Région. La part des sources des financements principaux en 2023 est la suivante : - COCOF: 65% - RBC : 15% - FSE+ : 14% - Les nouvelles exigences liées à l'utilisation des coûts unitaires (heures de formation tout en maintenant le sens des formations) dans le cadre de la programmation FSE+ 2021-2027 dans un contexte de reprise d'activité post-COVID pour le recrutement de stagiaires - Le caractère atypique du seul Organisme d'Intérêt Public de type B (loi de 1954) au sein de la COCOF - La complexité liée à la mise en œuvre et à la gestion des structures partenariales (Cité des Métiers, Pôles Formation Emploi, Observatoire Bruxellois de l'Emploi et de la Formation – view.brussels) : lourdeurs, impact sur l'efficacité des services de Bruxelles Formation, conciliation « d'identités multiples » - Le contexte sociétal notamment la précarisation croissante du public, le faible niveau de scolarité reconnue de candidats stagiaires avec des risques accrus de décrochage - L'augmentation des pressions sur le public cible en raison des mesures de dégressivité des allocations de chômage et de la transformation des stages d'attente en stages d'insertion - Les difficultés de recrutement de formateurs alliant compétences techniques et pédagogiques - Les difficultés de recrutement des stagiaires liées à une évolution des pratiques de « consommation » et de non présence en début de formation - L'impact de l'évolution des métiers administratifs et de support (évolution technologique, etc...)

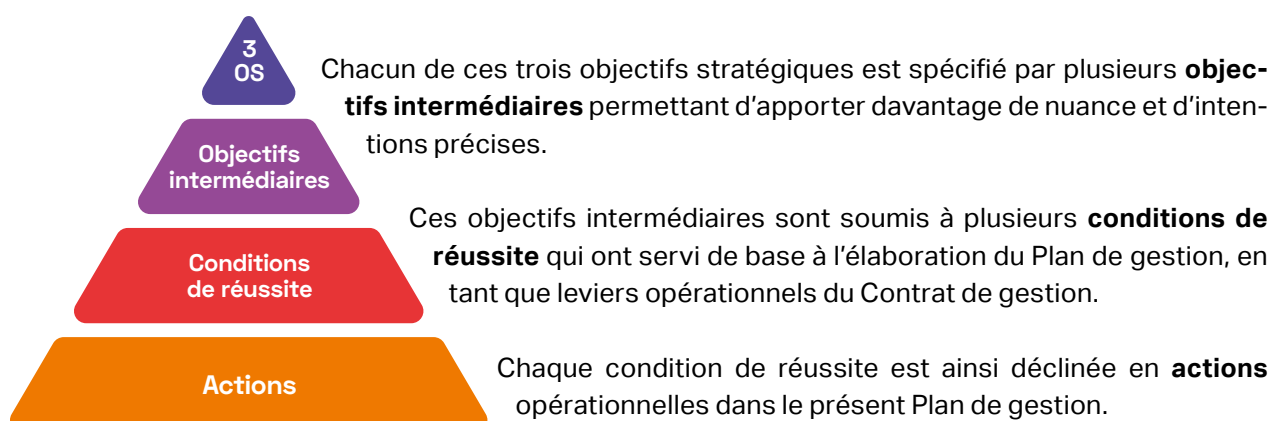


B. DU CONTRAT DE GESTION À LA GESTION OPÉRATIONNELLE DE NOS AMBITIONS

Le Contrat de gestion de Bruxelles Formation se décline en **trois objectifs stratégiques** (OS) présentés par ordre de priorité, le cœur de métier étant l'enjeu premier autour duquel viennent se construire d'autres priorités, (externes) celle de la culture partenariale et (internes) celle de l'amélioration continue en tant qu'organisation :



1. **Notre cœur de métier** : Répondre aux besoins des chercheurs d'emploi et des employeurs en garantissant la qualité de chaque étape des parcours de formation vers l'emploi
2. **Notre environnement** : Assurer une culture partenariale forte
3. **Notre organisation** : Garantir une amélioration continue de la gestion de nos ressources et de notre fonctionnement



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

L'élaboration du présent Plan de gestion est le fruit d'un travail collaboratif initié au printemps 2022. Les équipes de chacun des Pôles et Directions de Bruxelles Formation ont ainsi été amenées à définir les actions à même d'atteindre les objectifs du Contrat de gestion qui relèvent de leurs champs de compétence respectifs. Le travail de synthèse des contributions internes et de finalisation du Plan de gestion a été réalisé de manière transversale au niveau du Comité de direction élargi.

Sur le plan formel, les actions qui constituent le présent Plan de gestion sont numérotées de façon continue afin de faciliter leur appropriation et leur suivi en interne. Afin d'assurer la cohérence du travail mené au sein des différentes équipes, les liens entre les actions portant sur des thématiques similaires sont mis en évidence en notes de bas de page. Sont également identifiées en notes les relations entre les actions du présent Plan de gestion et les mesures de la Stratégie Qualification Emploi dans le cadre desquelles elles s'inscrivent⁵.

Un Comité de suivi interne composé des membres du Comité de direction de Bruxelles Formation se réunira sur une base régulière afin d'assurer un suivi rapproché de la mise en œuvre du présent Plan de gestion, à travers le monitoring de la réalisation des objectifs fixés. Au-delà des indicateurs définis dans le cadre du Contrat de gestion, cette évaluation s'appuiera sur un ensemble cohérent d'indicateurs opérationnels et de livrables qui seront intégrés au présent Plan de gestion dans le courant de l'année 2023. Sur cette base, un rapport d'exécution annuel permettra de faire le point, en juin, sur les réalisations de l'année précédente.

Notons enfin que le présent Plan de gestion se veut un outil flexible à même d'assurer un suivi effectif de l'activité de Bruxelles Formation tout au long des cinq prochaines années. A ce titre, son contenu pourra, le cas échéant, être adapté en fonction des conclusions du rapport d'exécution annuel, des recommandations du Comité de suivi et d'expertise du Contrat de gestion ou de l'évolution de facteurs externes ayant un impact sur cette activité.

5. Ces références seront adaptées, le cas échéant, en fonction du texte qui sera présenté aux Gouvernements régional et francophone bruxellois à l'été 2023.



PREMIER OBJECTIF STRATÉGIQUE - NOTRE CŒUR DE MÉTIER : RÉPONDRE AUX BESOINS DES CHERCHEURS D'EMPLOI ET DES EMPLOYEURS EN GARANTISSANT LA QUALITÉ DE CHAQUE ÉTAPE DES PARCOURS DE FORMATION VERS L'EMPLOI

1. Assurer une offre de service pertinente, coordonnée, efficace et agile, régie par Bruxelles Formation, répondant aux besoins du marché du travail, des chercheurs d'emploi et des travailleurs bruxellois dans la perspective de leur insertion durable dans des emplois de qualité, à travers :

Le renforcement du dispositif d'information, d'orientation et d'identification des compétences avec une attention particulière vers les métiers qui recrutent et vers les chercheurs d'emploi plus précarisés et/ou éloignés de l'emploi (infra-diplômés, de longue durée, femmes dans des métiers dits d'hommes...). Ce dispositif étant également accessible aux travailleurs

	2023	2024	2025	2026	2027
1. Contribuer au développement du dispositif d'Orientation tout au long de la vie (OTLAV) au départ de la Cité des Métiers, avec un réseau d'opérateurs sur le territoire Wallonie-Bruxelles		×	×	×	×
2. Lancer de nouvelles pratiques d'orientation à partir de la Cité des Métiers, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du projet Discovery 360° (FSE+) :					
• augmenter l'offre de services en bilan des compétences et identifications des compétences	×				
• déployer les actions d'identification des compétences professionnelles, notamment via la plateforme DOCIMO, dans les pôles, les centres de validation et chez les partenaires de BF		×			
• stabiliser le conseil et les séances d'information en ligne en complémentarité avec le présentiel avec une attention particulière pour le public fragilisé		×			
• donner envie aux publics de s'orienter en lui permettant d'explorer et de confronter les idées aux réalités du terrain et/ou en utilisant des outils comme la réalité virtuelle		×			
3. Développer une offre de réorientation pour les candidats stagiaires non retenus à l'issue de la sélection, sur la base d'une analyse de leur profil et de leurs besoins			×		
4. Renforcer la dimension sectorielle dans l'orientation et la lisibilité des parcours de formation, notamment via le renforcement de la coopération entre la Cité des métiers, les Pôles Formation Emploi et les acteurs sectoriels			×		



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

Sur base de l'identification réalisée par Actiris des compétences professionnelles, numériques et linguistiques portées par les chercheurs d'emploi et leur prise en compte dans la construction de leurs parcours					
	2023	2024	2025	2026	2027
5. Développer et tenir à jour un test des compétences numériques pour les usagers ⁶	✗				
6. Assurer la mise à disposition d'une offre de formation aux compétences linguistiques et numériques correspondant aux besoins identifiés ⁷		✗			
7. Améliorer l'accès à la formation en simplifiant le dispositif de tests de sélection, à Bruxelles Formation et avec les Partenaires			✗		
8. Développer les essais métiers en vue de valider l'entrée en formation ⁸		✗			
Le renforcement et l'organisation d'une offre de formation permettant aux usagers de développer non seulement des compétences métier et comportementales, mais aussi un socle de compétences de base minimales notamment dans les domaines du numérique, des langues et des mathématiques, ainsi que des compétences citoyennes et environnementales, pour accéder au marché du travail, s'y réorienter ou s'y maintenir dans un emploi durable					
	2023	2024	2025	2026	2027
9. Renforcer l'ancrage des formations transversales (Alpha, FLE, ...) dans un parcours professionnel adapté aux besoins des chercheurs d'emploi bruxellois, y compris les plus précarisés				✗	
10. Mettre en œuvre des outils d'identification des compétences comportementales et intégrer ces compétences dans les acquis d'apprentissage visés en formation ⁹		✗			
11. Déployer le dispositif de formation à la citoyenneté en l'étendant à de nouveaux Pôles de Bruxelles Formation et en proposant de nouvelles thématiques				✗	

6. En lien avec l'action 70

7. En lien avec l'action 70 et la SQE - mesures 24 et 25

8. En lien avec la SQE – mesure 10

9. En lien avec la SQE – mesures 22 et 23



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>Le renforcement et l'organisation d'une offre de validation des compétences, en veillant à son articulation avec les processus d'orientation et de formation et à son efficience dans l'accès à l'emploi</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
12. Poursuivre le déploiement de l'offre d'épreuves de validation des compétences dans les centres de validation et avec les partenaires	×	×	×	×	×
13. Mettre en œuvre de nouveaux métiers dans les centres de validation	×	×	×	×	×
14. Approfondir l'accompagnement et la guidance des candidats en amont de la validation des compétences, en proposant des screenings et/ou modules de préparation	×	×	×	×	×
15. Etablir des dispenses en formation sur base des titres de compétence					×
16. Proposer, le cas échéant, une validation des compétences acquises en fin de stage ou FPIE			×		
<i>La qualité des processus de formation, d'évaluation et de certification des acquis de formation à travers la mise en œuvre de démarches qualité visant leur amélioration continue</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
17. Développer et renforcer 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	×	×	×	×	×
18. Assurer le contrôle qualité des processus d'évaluation et de certification des acquis de formation des partenaires certifiant au nom de Bruxelles Formation via des audits ¹⁰		×	×	×	×
19. Assurer l'accompagnement du personnel pédagogique dans la construction et la mise en œuvre des formations et des évaluations, dans une optique d'amélioration continue	×	×	×	×	×
20. Assurer une collaboration active avec l'agence Qualité au sein de Formaform	×	×	×	×	×

10. En lien avec l'action 189



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>Le développement, la structuration et l'animation de réseaux de partenaires entre opérateurs de formation contribuant à la fluidification du parcours vers l'emploi</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
21. Mettre en œuvre et animer des réseaux d'opérateurs de formation par domaine de formation	×	×	×	×	×
<i>La régulation de l'offre de formation professionnelle afin d'en garantir la cohérence, la lisibilité et la complémentarité, notamment par l'amélioration continue et l'exploitation du Catalogue de l'offre de formation</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
22. Elaborer, publier, diffuser et poursuivre l'amélioration continue du Catalogue de l'offre de formation et de validation des compétences ¹¹	×	×	×	×	×
23. Assurer la coordination de l'offre de formation régie par Bruxelles Formation :					
• améliorer en continu la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de formation des pôles de Bruxelles Formation	×	×	×	×	×
• assurer une plus grande prise en compte de l'offre des partenaires par les pôles de Bruxelles Formation		×			
• fixer conjointement des objectifs et leurs modalités de suivi			×		
<i>Le développement d'une offre de formation à destination des travailleurs fragilisés et vulnérables (emploi d'insertion visé à l'article 60 §7,...) dans le cadre d'une mission d'intérêt général de Bruxelles Formation</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
24. Mobiliser les acteurs qui accompagnent les travailleurs fragilisés et vulnérables (CPAS, Mutuelles, économie sociale, etc.) pour assurer une meilleure information de ces prescripteurs sur l'offre de formations ¹²	×				
25. Poursuivre le déploiement de l'offre de formation à destination des travailleurs en insertion sous contrat Art. 60 § 7 et l'étendre progressivement aux emplois d'insertion en économie sociale (DEIES) dans le cadre du déploiement du Plan relations employeurs ¹³	×	×	×	×	×

11. En lien avec l'action 37

12. En lien avec les actions 34 et 109

13. Voir les actions 28-30



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

Le renforcement de l'approche sectorielle de la formation et la validation des compétences (en lien étroit avec les Accords-cadres conclus entre les différents fonds sectoriels et les exécutifs régionaux bruxellois) facilité par les partenariats publics-privés tels que les Pôles Formation Emploi développés en concertation avec des secteurs prioritaires¹⁴					
	2023	2024	2025	2026	2027
26. Renforcer le développement de l'offre de formation en collaboration avec les Fonds sectoriels	×	×	×	×	×
27. Proposer une offre de formation continue répondant aux besoins exprimés par les secteurs professionnels	×				
Des actions proactives vers les employeurs via la promotion de l'offre existante ou le développement d'une offre spécifique (sur mesure ou en partenariat) en particulier dans les secteurs prioritaires, soutenus par les autorités publiques, en potentielle croissance ou insuffisamment couverts (construction, social-santé...)					
	2023	2024	2025	2026	2027
28. Fournir aux employeurs un point de contact unique (SPOC) assurant un rôle d'information, de conseil et d'orientation de 1ère ligne sur l'offre de services de Bruxelles Formation et de ses partenaires	×	×	×	×	×
29. Promouvoir l'offre de service de Bruxelles Formation à destination des employeurs ¹⁵		×	×	×	×
30. Accompagner les employeurs dans l'expression de leurs besoins et élaborer des actions concrètes en vue de sécuriser la mise à l'emploi des stagiaires et l'adéquation aux besoins de l'entreprise ¹⁶			×	×	×

14. En lien avec les actions 111-114

15. En lien avec l'action 249

16. En lien avec l'action 62



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

La mesure et l'amélioration continue de l'impact des services offerts aux usagers, à travers :

- **L'analyse du marché de l'emploi du point de vue des secteurs porteurs, métiers qui recrutent et métiers fortement genrés ;**
- **L'analyse des indicateurs de transition formation-emploi et la réflexion conjointe sur le développement de nouveaux indicateurs, leur utilisation et la communication de ceux déjà existants ;**
- **L'analyse des profils et besoins des publics bruxellois ainsi que des parcours des usagers de Bruxelles Formation et de ses partenaires ;**
- **L'analyse de l'offre des opérateurs bruxellois ;**
- **L'analyse des freins à la formation liés aux conditions de vie des stagiaires ainsi que les conditions d'accès aux parcours, d'accrochage et de maintien en formation ;**
- **L'analyse des résultats et de l'impact des formations professionnelles en terme d'insertion vers l'emploi**

	2023	2024	2025	2026	2027
31. Fournir des informations, des données et des recommandations le cas échéant permettant la prise de décision (en visant l'articulation des deux angles quantitatif et qualitatif) et veiller à ce que ces informations soient transmises aux services ad hoc ¹⁶	×	×	×	×	×
32. Réaliser des notes de cadrage par domaine		×	×	×	×

16. En lien avec l'action 41



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

2. Assurer l'accessibilité et la sécurisation des parcours de formation, y compris inter-opérateurs, en fonction du projet professionnel et des besoins identifiés, ceci avec une attention particulière portée aux publics les plus précarisés et/ou éloignés de l'emploi, à travers :

L'accessibilité, la lisibilité et la simplification de l'information, de l'inscription, des processus et des services, tant pour les usagers que pour les prescripteurs (conseillers d'Actiris, CPAS, OISP, BAPA...)

	2023	2024	2025	2026	2027
33. Autonomiser l'outil d'inscription en ligne à l'ensemble des formations régies par Bruxelles Formation • site de la Cité de Métiers¹⁸ • site de Bruxelles Formation • sites des partenaires	×	×	×	×	×
34. Améliorer la collaboration avec les prescripteurs actuels et l'élargir à d'autres prescripteurs potentiels		×			
35. Renforcer l'information concernant les services non-pédagogiques auxquels les stagiaires peuvent faire appel pendant leur formation en cas de difficultés		×			

La mise en place d'un cadre et de conditions permettant d'assurer la sécurisation des parcours : adressage facilité pour les prescripteurs, programme de formation individualisé, offre de (ré)orientation, suivi pédagogique, modularisation, contrat-parcours, dossier unique du stagiaire, parcours fluide, passerelles,...

	2023	2024	2025	2026	2027
36. Identifier et travailler sur les conditions de mise en œuvre des filières et passerelles		×	×	×	
37. Cartographier et présenter les filières et parcours de formation dans le Catalogue de l'offre de formation ¹⁹				×	
38. Développer un contrat parcours de formation pour les usagers	×				
39. Améliorer la visibilité des calendriers (y compris les temps d'attente pour les formations ou séances d'information) et le nombre de places des formations régies par Bruxelles Formation (sites de Bruxelles Formation et de la Cité des Métiers) ²⁰		×	×	×	
40. Réduire les délais d'attente entre les différentes étapes d'un parcours de formation ²¹				×	
41. Mesurer, suivre et analyser les indicateurs de transition entre formations d'un même parcours ; proposer et mettre en œuvre des actions d'amélioration ²²		×	×	×	×

18. En lien avec les actions 70 et 244

19. En lien avec la mesure la SQE – mesure 11

20. En lien avec l'action 60

21. Idem.

22. En lien avec la SQE - mesure 11



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>Le renforcement des mesures inclusives (revenu de formation, accompagnement social, lutte contre la précarité, handistreaming, réinsertion post-carcérale,...) à l'égard de tous types de publics, et des mesures d'accompagnement des publics à besoins spécifiques</i>					
<i>Le développement d'actions positives spécifiques encourageant la participation vers la formation qualifiante des publics cibles sous-représentés et/ou précarisés, en priorité les femmes, les familles monoparentales et personnes en situation de handicap²³. Ceci avec une attention particulière pour les métiers qui recrutent</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
42. Mettre en œuvre une approche spécifique pour les jeunes visant à déclencher la capacité du jeune à se mobiliser dans un projet et un plan d'action vers l'emploi	×	×	×	×	×
43. Renforcer et développer des actions pour la prévention et la lutte contre les discriminations		×			
44. Fournir des informations, données et éventuelles recommandations relatives à la prise en compte des conditions de vie des stagiaires et des situations de précarité (permettant la prise de décision en visant l'articulation des deux angles quantitatif et qualitatifs)	×				
45. Mettre en œuvre des actions visant à limiter l'impact de la précarité sur le parcours de formation des stagiaires	×	×	×	×	×
46. Assurer l'inclusion des publics en situation de fracture numérique		×	×	×	×
47. Favoriser la mixité dans les formations avec une forte représentation de genre	×	×	×	×	×
48. Soutenir les stagiaires présentant des difficultés d'apprentissages	×	×	×		
49. Faciliter l'accès à notre offre de services au public des (ex)détenus, sensibiliser nos centres de formations à l'accueil de ce public spécifique	×	×	×	×	×
50. Renforcer l'inclusion en formation des personnes en situation de handicap	×	×	×	×	×
51. Réaliser un diagnostic sur la situation des stagiaires en situation de monoparentalité et le cas échéant mettre en place des actions visant à faciliter l'accès et le parcours de formation de ce public ²⁴	×				

23. En lien avec l'action 194

24. En lien avec l'action 105



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

Le développement des certifications professionnelles, la reconnaissance et la valorisation des compétences et des acquis d'apprentissage, en s'appuyant sur une meilleure articulation (filières et passerelles) entre les opérateurs de formation, d'enseignement, de validation des compétences et d'emploi afin de faciliter le parcours vers l'emploi.					
	2023	2024	2025	2026	2027
52. Attester des acquis d'apprentissage par un certificat/une attestation pour toute formation organisée en propre, en sous-traitance ou par les partenaires (couverture de l'offre) ²⁵					×
53. Poursuivre le développement de la certification des formations qualifiantes organisées par les partenaires conventionnés	×	×	×	×	×
54. Contribuer à la reconnaissance mutuelle des acquis d'apprentissage entre opérateurs d'enseignement, de formation et de validation					×
55. Opérationnaliser la mise en place du certificat de compétence professionnelle (CCP) en tant que certification unique des compétences professionnelles (acquises en formation ou via la validation des compétences) ²⁶					×
3. Innover pédagogiquement et partager nos pratiques en la matière en réponse aux évolutions du public et de l'environnement socio-économique					
La formalisation et le déploiement du projet pédagogique de Bruxelles Formation, ainsi que l'accompagnement et la formation des équipes pédagogiques					
	2023	2024	2025	2026	2027
56. Adopter une Stratégie pédagogique intégrant notamment l'optimisation des moyens dédiés à la production de formation et de validation des compétences ²⁷		×			
57. Accompagner les équipes pédagogiques dans le déploiement de la Stratégie pédagogique via la formation, le support et l'organisation de communautés de pratiques ²⁸		×	×	×	×

25. En lien avec l'action 63

26. En lien avec l'action 128

27. En lien avec l'action 173

28. En lien avec les actions 126 et 152



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>Le développement des innovations pédagogiques en soutenant notamment les modalités d'hybridation et l'utilisation systématique d'outils et de supports numériques chaque fois que ceux-ci apportent une valeur ajoutée à l'acquisition des compétences, en veillant à les adapter au public et aux objectifs de formation</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
58. Intégrer les résultats du projet « Dispositifs hybrides de formation »	✗				
• recommandations dans les plans d'action des Pôles	✗				
• pratiques et outils dans l'organisation pédagogiques des formations		✗	✗		
• principes directeurs dans la Stratégie pédagogique de Bruxelles Formation		✗			
<i>Le renforcement de la modularisation de l'offre de façon à réduire, chaque fois que c'est possible, la durée du parcours de formation tout en garantissant l'adéquation de son contenu avec le potentiel du stagiaire et les exigences du métier</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
59. Favoriser le découpage de l'offre de formation en ensembles d'acquis d'apprentissage donnant accès à l'emploi (blocs d'Unités d'Acquis d'Apprentissage pour l'emploi)	✗				
60. Identifier les conditions de réussite organisationnelles de la modularisation de l'offre (financement, calendrier, objectifs, filières, passerelles...) et les ressources nécessaires ²⁹			✗		
<i>La promotion et le développement de la formation en milieu de travail en mobilisant différentes situations d'apprentissage (stages, FPIE, partenariats innovants, la formation en alternance après que l'intégration avec le SFPME soit effective,...) et les relations avec les entreprises</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
61. Déployer la formation duale			✗		
62. Déployer l'apprentissage en milieu du travail via la formation professionnelle individuelle en entreprise (FPIE)	✗	✗	✗	✗	✗
63. Garantir l'atteinte et la valorisation des résultats d'apprentissage visés par l'action de formation en entreprise (validation des compétences, CECAF ou AFP)	✗				
64. Favoriser la mobilité interrégionale des stagiaires en entreprise ³⁰	✗	✗	✗	✗	✗
65. Favoriser la mobilité internationale des stagiaires en entreprise		✗	✗	✗	✗

29. En lien avec la SQE – mesure 7

30. En lien avec les actions 125 et 129



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>Le partage des pratiques et expertise pédagogiques avec les différents partenaires de formation et acteurs institutionnels</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
66. Poursuivre le développement des produits de formation par Domaine en impliquant dans la démarche l'ensemble des opérateurs qui y sont actifs		×	×	×	×
67. Promouvoir des actions (formations, interventions, échanges internationaux, ...) avec les différents partenaires, notamment dans le cadre des portefeuilles FSE+			×	×	×
68. Assumer les rôles définis au sein des portefeuilles FSE+ ³¹	×	×	×	×	×
69. Accompagner les opérateurs de formation, en particulier les OISP, au sein de Comités d'accompagnement	×	×	×	×	×

31. En lien avec l'action 140



DEUXIÈME OBJECTIF STRATÉGIQUE – NOTRE ENVIRONNEMENT : ASSURER UNE CULTURE PARTENARIALE FORTE

1. Collaborer étroitement avec Actiris, conformément aux engagements actés dans l'Accord de coopération concernant les politiques croisées « emploi-formation » conclu le 9 février 2012 par la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire française³², à travers :

	2023	2024	2025	2026	2027
70. Mettre en œuvre l'Accord de coopération Politiques croisées emploi-formation via la fixation de priorités partagées et revues tous les deux ans Priorités 2023-2024 : • Bilan de compétences professionnelles, numériques et linguistiques du CE • Dossier unique du CE et flux³³ • IMT-B • Site internet de la Cité des Métiers • Garantie Solutions Employeurs • Accès – adressage vers la formation / validation des compétences Ce sous-chapitre sera complété en fonction des échanges et collaborations avec Actiris dans le cadre du Comité de Développement Stratégique entre les deux organismes.	×	×			
71. Renforcer la détection du décrochage par l'échange avec Actiris des informations relatives aux absences injustifiées en formation ³⁴		×			
<i>L'identification, en collaboration avec les interlocuteurs sectoriels notamment dans le cadre des Pôles Formation Emploi, des compétences nécessaires pour répondre aux métiers qui recrutent afin d'orienter en conséquence la commande de formation et permettre ainsi aux chercheurs d'emploi de se former en adéquation avec les besoins actuels et à venir des entreprises en Région bruxelloise et dans sa périphérie</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
72. Apporter un soutien méthodologique à la mission de veille des Pôles Formation Emploi dans le cadre de view.brussels ³⁵	×	×	×	×	×
73. Contribuer à l'analyse des impacts de la transition économique sur les besoins en formation pilotée par view.brussels ³⁶	×	×	×	×	×

32; Cet Accord de coopération est en cours d'actualisation en vue d'y intégrer le financement pérenne de Bruxelles Formation par la Région bruxelloise via Actiris ainsi que les nouveaux dispositifs tels que view.brussels, les Pôles Formation, la Cité des Métiers, ...

33. En lien avec les actions 221 et 236

34. En lien avec la SQE – mesure 12

35. En lien avec la SQE – mesure 1

36. En lien avec la SQE – mesure 3



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

L'organisation de manière systématique d'un bilan des compétences linguistiques et numériques (ci-après dénommé kit de base) et métiers à commencer par les jeunes de moins de 30 ans nouvellement inscrits ainsi que pour les chercheurs d'emploi de longue durée. Ce kit de base sera progressivement élargi aux autres tranches d'âge du public prioritaire en fonction des moyens budgétaires alloués à Actiris³⁷

La mise en œuvre d'un parcours d'accompagnement individualisé et sur-mesure à partir d'un catalogue de formations (plateforme Brulingua, chèques langues, chèques TIC, immersion linguistique,...) afin d'améliorer les compétences linguistiques, numériques et métiers des jeunes chercheurs d'emploi et chercheurs d'emploi de longue durée, et ce, quel que soit leur niveau de départ³⁸

L'encouragement des employeurs et des interlocuteurs sectoriels à augmenter l'attractivité des métiers qui recrutent ou pour lesquels existent des difficultés de recrutement³⁹

Le renforcement de la collaboration avec les centres de validation de compétences en augmentant l'orientation des chercheurs d'emploi vers ce dispositif et en s'assurant de son impact en terme d'emploi⁴⁰

La création d'un mécanisme structurel de financement des politiques croisées « emploi-formation » et la révision de l'Accord de coopération concernant les politiques croisées « emploi-formation »⁴¹

Une offre de services intégrée et sur mesure à destination des employeurs (qu'il s'agisse de publication d'une offre d'emploi, de recherche de candidats, de commande de formation, d'information sur les aides à l'emploi, de plans et instruments diversité, etc.) sous la forme d'une Garantie Solutions Employeurs⁴².

37. En lien avec les actions 5, 6 et 70

38. Idem.

39. En lien avec les actions 28-30 et 70

40. En lien avec les actions 12-16 et 70 ainsi qu'avec la SQE – mesure 17

41. En lien avec l'action 182

42. En lien avec les actions 28-30 et 70



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

2. Renforcer les collaborations avec les Services publics bruxellois de la formation et leurs partenaires, à travers :

Le renforcement de l'efficacité des parcours de formation vers l'emploi et la simplification du paysage de la formation professionnelle francophone selon les modalités et les possibilités budgétaires décidées et allouées par le Gouvernement francophone bruxellois sur proposition du Ministre de la Formation professionnelle :

- *en mettant en œuvre la décision du Gouvernement francophone bruxellois relative à l'intégration de Bruxelles Formation et du SFPME, selon des modalités qui doivent permettre de garantir la poursuite du développement de la formation PME en alternance à Bruxelles et s'inscrire dans le champ de la gestion paritaire*
- *en intégrant l'EFP dans le processus de Régie de la Formation professionnelle de Bruxelles Formation*
- *en développant de nouvelles collaborations avec la Formation PME en vue de construire une offre de formations la plus pertinente possible et des parcours de formation des chercheurs d'emploi les plus fluides et accessibles possibles*

	2023	2024	2025	2026	2027
74. Préparer l'intégration du SFPME et de Bruxelles Formation et contribuer à la révision et à la mise en œuvre du Décret (dès la décision du Gouvernement francophone bruxellois)					×
75. Co-piloter l'organisation des collaborations avec la Formation PME, en particulier via le Comité de Développement Stratégique	×	×	×	×	×
76. Evaluer la possibilité et les conditions permettant l'harmonisation (totale ou partielle) des statuts des formés entre la formation en alternance et Bruxelles Formation au-delà des chercheurs d'emploi					×
77. Proposer systématiquement aux chercheurs d'emploi sortant de formation un module de gestion auprès de nos partenaires de la Formation PME					×



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>Le renforcement de la collaboration avec le VDAB Brussel en terme d'offre de formation intégrée dans le Catalogue de l'offre de formation annuel et de gestion conjointe des lieux multipartenaires (Cité des Métiers, Pôles Formation Emploi,...) afin de développer une vision commune et opérationnelle de l'immersion linguistique dans l'offre de formation des Bruxelloises et Bruxellois en vue de former pour l'emploi y compris en dehors des frontières régionales</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
78. Co-piloter l'organisation des collaborations avec le VDAB Brussel, en particulier via le Comité de Développement Stratégique	×	×	×	×	×
79. Développer le partenariat Bruxelles Formation-VDAB Brussel dans le cadre des Pôles Formation Emploi et du Centre de référence		×	×	×	×
80. Encourager les échanges/croisements de données entre Bruxelles Formation & le VDAB Brussel		×			
81. Continuer à améliorer la collaboration au sein de la Cité des métiers		×	×	×	×
<i>La poursuite de la collaboration avec l'Administration de la Commission communautaire française, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre du Décret relatif à l'organisation du dispositif des Organismes d'insertion socioprofessionnelle et en cohérence avec sa future réforme</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
82. Contribuer à la révision du Décret OISP prévue dans l'Accord de gouvernement et, dans la foulée, faire évoluer les cahiers des charges ⁴³ –(dès la décision du Gouvernement francophone bruxellois)					×
83. Renforcer le soutien conjoint et complémentaire apporté aux opérateurs	×	×	×	×	×

43. En lien avec la SQE – mesure 14



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

3. Renforcer les collaborations avec le secteur de l'Enseignement et les interactions enseignement qualifiant-formation-emploi, à travers :

Le renforcement du dialogue avec les acteurs de l'enseignement, en particulier de Promotion sociale, du Supérieur et du Qualifiant dans l'objectif de produire et mener des projets conjoints (start digital, équivalence des diplômes, Comité de Concertation Enseignement Formation, ...)

	2023	2024	2025	2026	2027
84. Développer de nouvelles collaborations avec les Hautes Ecoles et Universités bruxelloises, sur le modèle des collaborations existantes avec l'ULB, y compris dans le cadre des Pôles Formation Emploi		×	×		
85. Encourager la reprise d'études dans l'Enseignement supérieur à travers la FPI en établissement d'enseignement		×	×		
86. Collaborer avec les établissements scolaires dans le cadre des Pôles Formation Emploi ⁴⁴		×	×	×	×
87. Collaborer avec les Centres de technologie avancée (CTA) en vue d'en permettre l'accès au public des chercheurs d'emploi, en ce compris des partenaires de Bruxelles Formation (OISP, ...)		×	×	×	×
88. Poursuivre et développer les collaborations engagées avec l'Enseignement de Promotion sociale en application de la Convention-cadre	×	×	×	×	×
89. Contribuer à la reconnaissance de l'équivalence des diplômes obtenus à l'étranger ⁴⁵					×
90. Participer au redéploiement du Comité de Concertation Enseignement-Formation, en charge de la coordination et de l'évaluation des critères du cadre stratégique commun relatif à tous les niveaux d'enseignement et de formation (condition favorisant 12) dans le cadre du FSE+	×	×	×		

44. En lien avec la SQE – mesure 8

45. En lien avec la SQE – mesure 18



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>La collaboration et la participation active de Bruxelles Formation aux articulations des instruments de pilotage de l'offre de formation professionnelle à Bruxelles (Bassin, SFPME, view.brussels) et ce, conformément aux termes de l'Accord du Gouvernement francophone bruxellois</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
91. Contribuer au cadastre de l'offre du Bassin EFE	×	×	×	×	×
92. Contribuer au Rapport analytique et prospectif du Bassin EFE, en ce compris les thématiques communes	×	×	×	×	×
93. Présenter annuellement le lien entre l'offre de formation régie par Bruxelles Formation et les thématiques communes du Bassin EFE	×	×	×	×	×
94. Participer au Cadastre des sortants de l'enseignement (en tant que suite possible dans le parcours des sortants de l'enseignement)				×	
95. Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Convention liant View.brussels, le Bassin EFE, Bruxelles Formation et le SFPME relative à l'articulation des instruments d'appui au pilotage de l'offre de formation, pilotée par le Bassin EFE ⁴⁶	×	×	×	×	×

46. En lien avec la SQE – mesure 2



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

4. Intégrer Bruxelles Formation dans l'environnement des Services publics régionaux bruxellois, à travers :

La collaboration, les échanges et le développement de synergies avec les organismes et administrations bruxelloises, en particulier le SPRB, Brupartners, Bruxelles Environnement, paradigm.brussels (CIRB), talent.brussels⁴⁷, hub.brussels, citydev.brussels, easy.brussels, equal.brussels, le Port de Bruxelles, Bruxelles Prévention & Sécurité, brusafe.brussels, perspective.brussels...

	2023	2024	2025	2026	2027
96. Contribuer au déploiement des Stratégies régionales :					
• Stratégie Go4Brussels 2030 pilotée par le Gouvernement régional	×	×	×	×	×
• Shifing Economy, pilotée par hub.brussels et Bruxelles Environnement, Good Food, dans le cadre du CDR Horeca Be Pro, et Rénolution, dans le cadre du PFE Construcity.brussels	×	×	×	×	×
97. Participer à la Commission d'agrément du congé-éducation payé pilotée par le SPRB - BEE et Brupartners	×	×	×	×	×
98. Participer à la Commission Fonds de formation titres-services pilotée par le SPRB - BEE et Brupartners	×	×	×	×	×
99. Collaborer avec Brupartners dans le cadre de sa mission d'avis sur les compétences communautaires		×			
100. Valoriser le dispositif de formation professionnelle au sein du Conseil de Coordination Economique (CCE) piloté par hub.brussels		×			
101. Participer à la mise en œuvre du plan de simplification administrative régional, Easy Way piloté par easy.brussels			×		
102. Participer à la mise œuvre de projets IT régionaux et à la gouvernance y liée pilotées par paradigm.brussels	×	×	×	×	×
103. Favoriser l'utilisation de l'accord cadre paradigm.brussels pour les missions de consultance en analyse ou développement informatique ⁴⁸	×	×	×	×	×
104. Participer à la Communauté de pratiques en gestion de projet et PMO de la Région de Bruxelles-capitale ⁴⁹	×	×	×	×	×
105. Contribuer à la mise en œuvre du Plan bruxellois de soutien aux familles monoparentales piloté par equal.brussels		×			
106. Développer les collaborations avec Brusafe (orientation, essais métiers, formations conjointes)	×				

47. Voir l'action 164

48. En lien avec l'action 163

49. En lien avec l'action 199



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

5. Soutenir la simplification et l'articulation des différents services proposés par les acteurs et pouvoirs locaux bruxellois, à travers :

La collaboration avec les 19 communes de la Région bruxelloise, en leur fournissant un appui pour leurs politiques locales (activités de promotion de la formation sur le terrain, statistiques sur les publics en formation, ...)

La collaboration avec les 19 CPAS de la Région bruxelloise, en particulier pour la prise en charge des bénéficiaires du revenu d'intégration sociale ainsi que des travailleurs en emploi d'insertion visé à l'article 60 §7

La collaboration entre la Cité des Métiers et les Maisons de l'Emploi et de la Formation afin de participer à un dispositif global d'orientation tout au long de la vie

	2023	2024	2025	2026	2027
107. Collaborer avec les Communes dans le cadre des sorties du Formtruck ⁵⁰		×			
108. Fournir annuellement aux Communes les données relatives à la ventilation des publics en formation	×	×	×	×	×
109. Positionner la Cité des métiers comme un partenaire privilégié et complémentaire par rapport à l'offre de services des acteurs locaux					
• Intégrer l'orientation dans les parcours des chercheurs d'emploi au sein des Maisons de l'Emploi			×		
• Mettre en œuvre le Plan d'actions Outreach			×		
110. Participer aux Comités de pilotage des Maisons de l'Emploi et de la Formation			×		

50. En lien avec l'action 247



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

6. Être un moteur des projets multipartenaires en Région bruxelloise, à travers :

La politique sectorielle régionale et COCOF qui se traduit par des collaborations avec les Fonds sectoriels, les Pôles Formation Emploi, le Centre de référence professionnelle et Brupartners

	2023	2024	2025	2026	2027
111. Contribuer à l'évaluation et à la révision des Accords-cadres sectoriels existants ainsi qu'à l'élaboration de nouveaux Accords-cadres (en fonction du calendrier de Brupartners)	×	×			
112. Collaborer avec des Fonds sectoriels pour la formation des chercheurs d'emploi et des travailleurs	×	×	×	×	×
113. Finaliser le cadre institutionnel de collaboration avec les Pôles Formation Emploi	×	×			
114. Déployer l'activité des piliers Formation - Validation des compétences coordonnés par Bruxelles Formation au sein des Pôles Formation Emploi	×	×	×	×	×

La poursuite du développement de la Cité des Métiers, en lien avec le réseau Wallonie-Bruxelles et européen des Cités des Métiers

	2023	2024	2025	2026	2027
115. Participer au Comité de Direction de la Cité des Métiers de Bruxelles	×	×	×	×	×
116. Contribuer activement à la mise en œuvre des axes de développement stratégiques de la Cité des métiers de Bruxelles (vision 2027)	×	×	×	×	×

7. Poursuivre les concertations avec les Services publics de l'Emploi et de la Formation en Belgique, à travers la collaboration avec :

L'Office National de l'Emploi au sein du Collège des Fonctionnaires Dirigeants avec les Services publics d'Emploi et de Formation des entités fédérées

	2023	2024	2025	2026	2027
117. Participer aux réunions du Collège des Fonctionnaires Dirigeants, en particulier dans le cadre de la mise en application de la réglementation chômage, du contrôle de la disponibilité et des dispenses	×	×	×	×	×



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>L'Institut national d'assurance maladie invalidité pour la formation des travailleurs en maladie de longue durée et le conventionnement lié à la reconversion professionnelle</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
118. Renforcer la collaboration avec Actiris dans le cadre de la mise en œuvre de la Convention entre le Service public d'Emploi et l'INAMI, en vue de déployer une offre spécifique pour les travailleurs sous statut INAMI financée par la Région	×	×			
<i>Les Services publics d'Emploi et de Formation des entités fédérées au sein de Synerjob asbl en vue de développer des actions favorisant la mobilité interrégionale des chercheurs d'emploi</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
119. Rendre disponible une information claire sur les formations en manque de candidats dans les autres Régions					×
120. Digitaliser le processus de mobilité interrégionale					×
121. Contribuer aux travaux des Services Publics Emploi-Formation (SPEF) sur les référentiels ROME – Competent	×	×	×	×	×
122. Participer aux travaux des Services Publics Emploi-Formation (SPEF) (avec la Smals) pour la mise en place d'un Compte Individuel de Formation	×	×	×	×	
123. Participer aux travaux de la Plateforme interfédérale chargée de lutter contre les métiers en pénurie	×	×			
124. Piloter la concertation avec les autres Services publics d'emploi et de formation dans le cadre de Synerjob et des groupes de travail liés	×	×	×	×	×
<i>L'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (FOREM) et l'Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises (IFAPME) pour fortifier les politiques croisées entre Services publics de formation dans l'espace Wallonie-Bruxelles</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
125. Renforcer la mobilité des chercheurs d'emploi bruxellois en formation vers la Wallonie	×	×	×	×	×
126. Poursuivre le déploiement de Formaform en vue de disposer d'une large offre de formation à destination des travailleurs des différents organismes partenaires et d'une agence qualité	×	×	×	×	×
127. Participer aux travaux EQAVET relatifs à la qualité des formations	×	×	×	×	×
128. Contribuer à la mise en place d'un cadre commun en matière de certification professionnelle (CCP)		×			



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

Le Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) afin de poursuivre les collaborations dans et hors de Bruxelles					
	2023	2024	2025	2026	2027
129. Renforcer la mobilité interrégionale des chercheurs d'emploi bruxellois en formation vers la Flandre	×	×	×	×	×
8. Développer l'expertise et la participation de Bruxelles Formation à des réseaux internationaux et européens via :					
La coopération au développement de la formation professionnelle (accords internationaux conclus par les entités fédérées)					
	2023	2024	2025	2026	2027
130. Répondre aux appels à projets centrés sur le développement de la formation professionnelle	×	×	×	×	×
131. Accueillir des délégations ou visites d'études dans le cadre d'échanges de bonnes pratiques	×	×	×	×	×
132. Organiser pour les collaborateurs de Bruxelles Formation des visites d'études ou missions d'expertise à l'étranger ⁵¹	×	×	×	×	×
La veille des politiques européennes (« vocational education and training » (VET) recommandées par l'Europe) et le soutien au développement de projets européens (Euroguidance, mobilité des stagiaires et des formateurs,...)					
	2023	2024	2025	2026	2027
133. Contribuer aux demandes de l'Europe, notamment dans le cadre du suivi de la mise en œuvre des priorités Enseignement et Formation Professionnels et des recommandations adressées à la Belgique	×	×	×	×	×
134. Contribuer aux demandes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	×	×	×	×	×
135. Informer Bruxelles Formation et, le cas échéant, ses partenaires des orientations, stratégies, priorités et outils européens mis en œuvre en matière de développement de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle	×	×	×	×	×
136. Contribuer au montage de projets de mobilité pour les formateurs et en accompagner le pilotage		×	×	×	×
137. Contribuer au montage de projets de mobilité à l'étranger pour les stagiaires et en accompagner le pilotage		×	×	×	×

51. En lien avec l'action 152



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

138. Soutenir et développer les réseaux à vocation internationale qui valorisent Bruxelles Formation et ses activités tout en favorisant l'accès à des ressources externes					
• Refernet : réseau du Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training) pour le développement de l'Enseignement et de la Formation Professionnelle		×	×	×	×
• Euroguidance BEFR		×	×	×	
<i>La collaboration avec les différentes Administrations en charge des dossiers européens à Bruxelles et en Belgique, parmi lesquels Brussels International (SPRB), l'Agence Fonds social européen (FSE+), l'Office National de l'Emploi (ONEM),...</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
139. Structurer un réseau avec les partenaires institutionnels impliqués dans les matières européennes		×			
140. Collaborer avec l'Agence FSE dans le cadre de la programmation FSE+ pour la mise en œuvre des projets validés par le Gouvernement francophone bruxellois	×	×	×	×	×
141. Participer à la mise en œuvre des projets du Plan pour la Reprise et la Résilience de la Belgique (PRR)					
• parcours de formation systématique axé autour des compétences linguistiques et numériques	×	×			
• dispositif de soutien à reconversion ou la réorientation vers les métiers en pénurie	×	×			
142. Contribuer aux projets FEDER avec les Pôles Formation Emploi, à leur demande	×	×	×	×	×
<i>La participation de Bruxelles Formation au Réseau international des Cités des Métiers</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
143. Contribuer à l'animation et au rayonnement du Réseau international des Cité des Métiers	×	×	×	×	×



TROISIÈME OBJECTIF STRATÉGIQUE - NOTRE ORGANISATION: GARANTIR UNE AMÉLIORATION CONTINUE DE LA GESTION DE NOS RESSOURCES ET DE NOTRE FONCTIONNEMENT

1. Assurer une gestion des ressources humaines qui soutient les enjeux et besoins organisationnels de Bruxelles Formation, en veillant à la préservation du sens du travail, dans un contexte de transformation de l'organisation du travail, à travers :

Le soutien aux enjeux liés au cœur de métier et la capacité d'adaptation en termes de ressources humaines au travers d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

	2023	2024	2025	2026	2027
144. Faire appel à de l'expertise interne pour former de nouvelles recrues dans des fonctions en pénurie		×	×		
145. Améliorer l'anticipation des fins de carrière	×				
146. Intégrer les recommandations du diagnostic organisationnel sur l'organisation du travail	×	×	×	×	×

La consolidation des expertises et compétences – pédagogiques (cœur de métier), managériales, numériques, sociales, comportementales... - et le transfert de connaissances du personnel

	2023	2024	2025	2026	2027
147. Assurer la formation continue de tout le personnel et du management en particulier		×	×	×	×
148. Elaborer le portefeuille de développement des compétences des collaborateurs et les pistes d'évolution des carrières de manière individualisée					×
149. Assurer des bilans de compétences (tests de personnalités, tests d'orientation, ...)	×	×	×	×	×
150. Utiliser la validation des compétences pour permettre au personnel administratif d'être valorisé dans une fonction qui a évolué au fil du temps vers un niveau supérieur					×
151. Poursuivre le développement des compétences numériques du personnel	×	×			



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

152. Former le personnel pédagogique de Bruxelles Formation et des opérateurs partenaires, notamment dans le cadre de Formaform		×	×	×	×
153. Développer les compétences du personnel dans les matières comptables, budgétaires et financières			×		
154. Sensibiliser et assurer une formation continuée et pluridisciplinaire (juridique, achats, BCF, QPED) des acheteurs de Bruxelles Formation		×			
155. Former les gestionnaires de bâtiments à la réglementation PLAGE (Plan Local d'Action pour la Gestion Énergétique)		×			
156. Sensibiliser et former le personnel de Bruxelles Formation aux risques et obligations liés à leurs activités (marchés publics, protection des données à caractère personnel, rupture des contrats de formation, ...)		×			
157. Mettre en place un recyclage annuel du personnel formé au RGPD (Règlement Général de Protection des Données)		×			
<i>La proposition d'une refonte du cadre réglementaire portant statuts et statuts pécuniaires du personnel de Bruxelles Formation, afin de soutenir l'attractivité comme employeur et développer la gestion des carrières</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
158. Accroître l'attractivité de Bruxelles Formation en tant qu'employeur et contribuer à lever les freins afin de favoriser le recrutement et la rétention des collaborateurs ⁵²			×		
159. Faire évoluer le règlement pédagogique		×			
160. Ouvrir les promotions aux contractuels administratifs en lien avec les responsabilités de la fonction occupée et ses effets en matière barémique					×
161. Améliorer la valorisation pécuniaire de l'expérience professionnelle utile à la fonction acquise dans le privé pour les contractuels administratifs					×
162. Accroître l'attractivité salariale de fonctions spécifiques qu'elles soient administratives (business analyst, data analyst, chef de projet) ou pédagogiques (formateurs, trices)					×

52. En lien l'action 252



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

Le développement des collaborations avec le Service public francophone bruxellois et toutes les institutions régionales (ex : Talent.brussels et Paradigm.brussels-CIRB/IRISTeam)					
	2023	2024	2025	2026	2027
163. Développer la collaboration avec IrisTeam pour le recrutement de profils expérimentés sur des fonctions spécifiques (business analyst, data analyst, chef de projet, ...)	✗				
164. Développer un partenariat avec Talent.brussels pour statutariser le personnel					✗
165. Organiser des procédures de recrutement communes avec le Service public francophone bruxellois (SPFB) de la COCOF		✗			
Des mesures d'organisation du travail qui : • Favorisent l'autonomie et la responsabilisation de chaque membre du personnel en phase avec les valeurs portées par Bruxelles Formation, ainsi que l'évaluation continue • Facilitent l'agilité et la flexibilité pour soutenir la performance du collectif, l'épanouissement et le bien-être de l'individu • Œuvrent à la prévention des risques d'épuisement professionnel					
	2023	2024	2025	2026	2027
166. Déployer un dispositif d'entretiens de fonctionnement	✗				
167. Intégrer le droit à la déconnexion dans le Règlement de travail		✗			
168. Réaliser, dans le cadre du plan bien-être négocié paritairement, un baromètre bien-être pouvant être appliqué de manière collective - à l'échelle de Bruxelles Formation - et locale - au niveau d'un Pôle/Direction			✗		
169. Développer des organigrammes de type matriciel, reflet de l'organisation générale de Bruxelles Formation ⁵³	✗				
L'optimisation des outils et processus de gestion des ressources humaines					
	2023	2024	2025	2026	2027
170. Monitorer les résultats globaux et par entité des taux d'absentéisme pour maladie (max 7 %), de turn over et de la proportion du personnel dédié au cœur de métier (66% minimum)	✗	✗	✗	✗	✗
171. Automatiser l'échange d'informations entre les différents outils GRH informatisés					✗

53. En lien avec l'action 146



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

2. Assurer la gestion des moyens financiers confiés à Bruxelles Formation à travers :					
<i>Le soutien et la capacité d'adaptation aux besoins liés au cœur de métier</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
172. Assurer un système d'information budgétaire et comptable qui intègre les besoins spécifiques du cœur de métiers	×	×	×	×	×
173. Optimiser les moyens dédiés à la production de l'offre de formation et de validation des compétences	×	×	×	×	×
<i>L'accompagnement et l'encadrement du processus d'élaboration des budgets, la vérification de leur bonne exécution, de leur convergence et de leur suivi notamment dans le respect du principe de genderbudgeting</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
174. Continuer à renforcer la culture et la responsabilité budgétaire par l'organisation de groupes de travail spécifiques destinés aux agents budgétaires		×			
175. Retravailler le cadre budgétaire afin de préciser les points de contrôle des workflows d'approbation dans le PGI (rôles et actions attendues) et améliorer le système de contrôle interne		×			
176. Mettre en place un contrôle budgétaire de suivi des marchés publics			×		
<i>La tenue d'une comptabilité générale et analytique rigoureuse et son contrôle dans les règles en vigueur</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
177. Diffuser les bonnes pratiques comptables/budgétaires, particulièrement au moment de la clôture annuelle	×				
178. Mettre en place un monitoring régulier des imputations comptables/budgétaires pendant l'année, afin d'améliorer la qualité de l'information sur l'exécution budgétaire et partant celle du reporting interne et externe		×			
179. Poursuivre le projet d'implémentation de la facturation électronique (projet transversal de révision du processus de commande d'achat assurant l'automatisation du traitement des factures)	×				



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>L'optimisation des outils (BI) et processus dans une dynamique de digitalisation permettant de poursuivre ses missions financières de trésorerie (paiement et recettes) et comptable</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
180. Construire une architecture de données		×			
181. Mettre en place une gouvernance des données en vue de renforcer la qualité des données produites et utilisées par Bruxelles Formation		×			
<i>La pérennisation des différentes sources de financement (COCOF, FSE, Actiris - 6R)</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
182. Contribuer à la révision de l'Accord de coopération concernant les Politiques croisées «emploi-formation», en veillant à la pérennisation des financements régionaux via Actiris et le SPRB	×	×			
183. Assurer une veille des cadres de financements des activités de Bruxelles Formation (développement, évolution, conditions d'obtention)				×	
<i>La clarification du cadre légal applicable à Bruxelles Formation en matière budgétaire et comptable, s'appuyant sur son statut parastatal de type B, afin de lui conférer l'autonomie résultant de ce statut</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
184. Collaborer avec les autorités de tutelle en vue d'intégrer les spécificités liées au statut d'organisme d'intérêt public de type B dans la finalisation de l'arrêté d'application du Décret du Collège de la Commission communautaire française du 24 avril 2014	×	×	×	×	×
185. Tenir compte des évolutions de la consolidation des comptes budgétaires de Bruxelles Formation avec la COCOF	×	×	×	×	×
<i>La transmission de besoins budgétaires pluriannuels au Gouvernement francophone bruxellois afin qu'il puisse en tenir compte dans la définition de la trajectoire budgétaire de la Commission communautaire française</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
186. Etablir et transmettre au Gouvernement francophone bruxellois les perspectives budgétaires de Bruxelles Formation sur une base pluriannuelle	×	×	×	×	×



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

3. Poursuivre l'amélioration continue de la gouvernance via les démarches transversales : Qualité, Prévention, Environnement et Diversité, à travers :

Le maintien de l'amélioration continue des processus internes de Bruxelles Formation et de la certification ISO 9001 : 2015 via un système management de la qualité (SMQ) orienté usagers

	2023	2024	2025	2026	2027
187. Maintenir la certification ISO 9001	×	×	×	×	×
188. Poursuivre l'amélioration continue des processus	×	×	×	×	×
189. Réaliser des audits internes du système de management de la qualité au sein de Bruxelles Formation et des audits de la démarche Qualité (définition, évaluation et certification des AA) de ses partenaires certifiant au nom de Bruxelles Formation	×	×	×	×	×
190. Mesurer la satisfaction «à chaud» des stagiaires chercheurs d'emploi en formation dans tous les centres de Bruxelles Formation	×	×	×	×	×

La poursuite de la démarche Diversité de Bruxelles Formation se concrétisant par un Plan diversité biennuel et l'obtention du label « Diversité » bruxellois

	2023	2024	2025	2026	2027
191. Poursuivre l'implémentation de la démarche Diversité de Bruxelles Formation	×	×	×	×	×
192. Obtenir le label Diversité		×			
193. Favoriser l'embauche, l'inclusion, l'autonomie et la reconnaissance des personnes en situation de handicap		×			
194. Assurer une vue globale et transversale des actions mises en place pour la diversité et l'inclusion des usagers		×			

Le développement d'une démarche globale en termes de gestion et respect environnemental (mobilité, gestion des déchets, mutualisation des ressources, énergie, eau, achats durables...)

	2023	2024	2025	2026	2027
195. Obtenir le Label Entreprise éco-dynamique pour les sites de Bruxelles Formation	×	×	×	×	×
196. Renouveler et mettre en œuvre les Plans de Déplacement d'Entreprise (PDE) réglementaires tous les 3 ans		×			×
197. Mettre en œuvre l'initiative Numérique Responsable régionale		×			

NOS VALEURS



La satisfaction des stagiaires



La collaboration



La reconnaissance et l'épanouissement des collaborateurs



L'amélioration continue et la gestion du changement



La responsabilité sociétale et environnementale



La diversité

B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

Le déploiement du dispositif de la gestion de projet					
	2023	2024	2025	2026	2027
198. Poursuivre l'intégration de la méthodologie de gestion de projet «made in BF» par des actions de formation et de communication à destination du personnel	×	×	×	×	×
199. Réaliser une veille sur la gestion de projet de manière générale (gestion de projet, programme et portefeuille) afin de faire évoluer le cadre existant, notamment en échangeant avec d'autres institutions dans le cadre de la Communauté de pratiques inter-administrations bruxelloises	×	×	×	×	×
4. Développer une gestion optimale des ressources immobilières et mobilières à travers :					
Le soutien et la capacité d'adaptation aux besoins en termes d'achats ou gestion des infrastructures liés au cœur de métier					
	2023	2024	2025	2026	2027
200. Formaliser une méthode de travail transversale					
• entre la Direction Infrastructures et les Pôles/Directions		×			
• entre la Direction Infrastructures et les Pôles Formation Emploi (en particulier Digitalcity et Logisticity)		×			
201. Mettre à disposition un espace de travail adapté aux stagiaires qui ne disposent pas d'un lieu adéquat au domicile ou de connexion internet					×
202. Anticiper les besoins des Pôles/Directions/PFE dans le but de mieux appréhender leurs contraintes, afin d'anticiper les arbitrages et les contraintes budgétaires et de planification		×			
203. Rationaliser la maintenance des installations techniques • un prestataire par technique (HVAC, Ascenseurs....) • actualisation des contrats en cours (contrats clairs en favorisant les full omnium pour un budget plus maîtrisé...)		×			
204. Assurer, avec le VDAB, la bonne collaboration et transition dans le processus de vente du bâtiment en copropriété de la Chaussée de Mons afin de préserver la continuité du service aux usagers		×	×		



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>L'accessibilité des bâtiments de Bruxelles Formation aux personnes à mobilité réduite (PMR) par l'obtention du label Access-i</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
205. Obtenir une labellisation Access-I verte ou orange pour tout site de BF					×
<i>Une dynamique de développement durable dans la gestion, l'achat ou la rénovation des bâtiments</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
206. Adopter une Stratégie énergétique sur la base des résultats des audits énergétiques des bâtiments en vue de maîtriser l'impact environnemental de Bruxelles Formation		×			
207. Développer une politique transversale en matière de tri, recyclage et gestion des déchets	×				
208. Mettre en place une gestion durable des espaces verts (valorisation des espaces verts à Uccle et à Forest)		×			
<i>Un accroissement de la durabilité de tout achat de bien ou de service avec une attention portée à l'économie circulaire et la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
209. Systématiser la politique d'achats durables					
• former les acheteurs dans les Pôles			×		
• contrôler la durabilité dans le workflow			×		
• centraliser certains marchés pour mieux les maîtriser du point de vue environnemental			×		
<i>L'adaptation des bâtiments aux normes régionales (via le Plan local d'actions pour la gestion énergétique - PLAGE) et le financement nécessaire à cette action</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
210. Intégrer systématiquement un volet relatif au financement lié à la Stratégie énergétique et aux enjeux environnementaux dans les notes au Comité de gestion sur le budget annuel (projet et version définitive)	×	×	×	×	×



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

5. Assurer un support juridique à travers :***L'amélioration continue de la gestion préventive des conflits en matière de plaintes et réclamations liées au cœur de métier***

	2023	2024	2025	2026	2027
211. Mesurer la satisfaction des stagiaires en matière de plaintes et de gestion des réclamations	×	×	×	×	×
212. Identifier les leviers d'action en matière de réclamations relatives aux CIP et aux FPIE	×				

L'encadrement des modalités de mise en œuvre du recours aux tiers pour accomplir les missions de Bruxelles Formation : marchés publics, partenariats et subventions

	2023	2024	2025	2026	2027
213. Formaliser le suivi de l'exécution des marchés publics après attribution (suivi des cautionnements, modifications, défaillance de l'attributaire...)		×			
214. Réviser le cadre juridique des différents types de partenariats		×			
215. Déployer les possibilités de subventions des actions de formation			×		

La préservation des intérêts de Bruxelles Formation par la prévention et le suivi des contentieux

	2023	2024	2025	2026	2027
216. Analyser systématiquement la nécessité de mettre en œuvre des actions correctrices lors de l'ouverture ou de la clôture d'un contentieux		×			

Le renforcement de l'expertise interne en matière de RGPD et, plus globalement, de toute directive transposable à Bruxelles Formation

	2023	2024	2025	2026	2027
217. Analyser la possibilité d'internaliser la fonction de Délégué à la protection des données (DPD)				×	
218. Adopter une procédure relative à la mise à jour du registre de traitement	×				
219. Mettre en place des actions de sensibilisation continue du personnel aux exigences en matière de confidentialité et de protection des données		×			
220. Mettre en place une politique de sécurité des données		×			
221. Formaliser les échanges de données avec les partenaires		×			



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>L'amplification des mesures mises en œuvre en matière de publicité de l'administration dans un souci de transparence accrue vis-à-vis de l'usa</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
222. Développer la communication autour des obligations de publicité passive de Bruxelles Formation et des droits des usagers en matière d'accès aux documents administratifs		×			
223. Simplifier et automatiser les processus de récolte des données à publier en matière de transparence		×			
6. Renforcer la gestion des ressources et outils informatiques et développer une dynamique de transformation digitale à travers :					
<i>Le soutien et la capacité d'adaptation aux besoins logiciels et matériels liés au cœur de métier</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
224. Créer un espace de travail numérique pédagogique à destination des stagiaires en formation, majoritairement basé sur MS 365					×
225. Poursuivre les analyses et développements des applications informatiques indispensables à une gestion administrative des stagiaires simplifiée se basant sur des données qualitatives	×	×	×	×	×
226. Anticiper l'arrivée des bureaux partagés et développer les salles de cours dédiées au cloud				×	
227. Systématiser la concertation avec la DSI pour tout projet ayant des implications numériques en s'appuyant sur une procédure	×				
<i>Une gestion sécurisée et optimale du matériel informatique, des données (RGPD) et des outils digitaux</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
228. Adopter une Stratégie numérique intégrant les dimensions de transformation digitale, de transformation informatique et de numérique responsable, ...	×				
229. Formaliser et publier les règles, processus et procédures de la DSI		×			
230. Définir le nouveau cycle de vie du matériel et automatiser son suivi dans les différents systèmes			×		
231. Définir et implémenter une gestion technique des mobiles, tablettes, ...					×
232. Scinder les réseaux administratif et pédagogique pour les sécuriser		×			
233. Définir et mettre en place des traitements spécifiques selon les types de documents			×		



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>L'amélioration des processus de travail et de circulation de l'information via la mise en place de solutions digitales</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
234. Analyser les besoins en termes de digitalisation et de simplification administrative et confier la réalisation à la DSI ou faire réaliser leur implémentation logicielle	×	×	×	×	×
235. Poursuivre la mise en œuvre d'un espace de travail collaboratif numérique à destination des agents, majoritairement basé sur MS 365	×	×	×	×	×
236. Actualiser et développer les échanges de données entre Bruxelles Formation et d'autres institutions régionales et/ou fédérales				×	
<i>La veille technologique tant liée à la sécurité qu'à l'innovation pédagogique et aux nouveaux modes de communication en entreprise</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
237. Basculer l'annuaire des agents dans l'environnement Microsoft 365					×
238. Migrer vers Windows 11			×		
7. Assurer un support en termes de communication à travers :					
<i>Le développement de l'image de marque de la formation professionnelle et le renforcement de la notoriété de Bruxelles Formation pour recruter plus de stagiaires et de collaborateurs, en modernisant notre identité notamment par le biais de campagnes inspirantes</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
239. Déployer des campagnes de visibilité et de notoriété pour donner envie aux chercheurs d'emploi de se former, de manière globale pour toucher l'ensemble des cibles, et de manière spécifique pour toucher chacune des cibles (jeunes, femmes, secteurs, ...)	×	×	×	×	×
240. Orienter la communication autour des produits de formation sur les nouveautés pédagogiques et le sens des métiers y liés		×			
241. Poursuivre le déploiement du site web en termes d'ergonomie et de contenu	×	×	×	×	×
242. Avoir une présence accrue, ciblée et adaptée sur les réseaux sociaux (Marketing Digital)	×	×	×	×	×
243. Dispenser une information de première ligne attractive de l'acte de se former et faciliter les inscriptions via le call center	×	×	×	×	×



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

244. Optimiser la communication sur les formations via la Cité des métiers	×	×	×	×	×
245. Amplifier la collaboration avec Actiris et les autres partenaires institutionnels à destination des chercheurs d'emploi	×	×	×	×	×
246. Organiser et participer à des Salons (salon de la formation, Siep, Startech Day's) et des activités spécifiques	×	×	×	×	×
247. Organiser et valoriser les sorties du Formtruck	×	×	×	×	×
248. Optimiser le réseau actuel des 150 présentoirs disposés chez les partenaires (Actiris, communes, maisons de l'emploi) et le faire croître	×	×	×	×	×
249. Déployer une communication spécifique pour les entreprises – Continu					
• valorisation des formations délivrées par Bruxelles Formation et ses partenaires conventionnés pour faciliter le recrutement des anciens stagiaires	×	×	×	×	×
• valorisation des formations sur mesure co-construites avec les entreprises et Actiris	×	×	×	×	×
• valorisation de la FPIE et des stages	×	×	×	×	×
• promotion des formations proposées aux travailleurs, en particulier aux travailleurs en situation fragilisée (articles 60 et reconversion)	×	×	×	×	×
250. Visibiliser l'offre de formation à destination des travailleurs dans le cadre de la mission d'intérêt général de BF	×	×	×	×	×
251. Entretenir des relations avec la presse	×	×	×	×	×
252. Mettre en place et développer une Marque Employeur afin de renforcer encore l'attractivité de Bruxelles Formation en tant qu'employeur. Valoriser le fait de travailler pour Bruxelles Formation : utilité sociale de la mission et conditions de travail	×	×	×	×	×



B. Du Contrat de gestion à la gestion opérationnelle de nos ambitions

<i>Le positionnement de Bruxelles Formation comme le régisseur de la formation professionnelle et le développement d'une communication partenariale (prescripteurs et partenaires)</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
253. Etablir une stratégie de communication visant à faire connaître et valoriser la mission de la Régie	×	×	×		
254. Développer un événement d'échanges avec nos partenaires conventionnés	×	×	×	×	×
255. Développer des canaux de communication à destination des partenaires	×	×	×	×	×
256. Organiser des visites des centres de formation pour les partenaires et les prescripteurs (Actiris, CPAS, structures en contact avec les chercheurs d'emploi et les jeunes...)	×	×	×	×	×
257. Associer les partenaires à notre stratégie réseaux sociaux	×	×	×	×	×
258. Mutualiser les outils de communication avec les partenaires (formtruck, présentoirs, guide d'écriture)	×	×	×	×	×
259. Veiller à la visibilité des différents partenaires dans les communications communes	×	×	×	×	×
<i>Le développement d'une communication interne qui mobilise et rapproche les collaborateurs pour amplifier la culture d'entreprise et fédérer les énergies</i>					
	2023	2024	2025	2026	2027
260. Poursuivre le développement de l'intranet (Magellan)	×	×			
261. Réaliser des publications à destination du personnel	×	×	×	×	×
262. Organiser des événements internes fédérateurs de façon récurrente	×	×	×	×	×
263. Organiser la journée des stagiaires	×	×	×	×	×
264. Initier et développer une communication managériale inspirante	×				
265. Sensibiliser les membres du personnel et les usagers sur l'environnement via des communications et des événements	×	×	×	×	×



www.bruxellesformation.brussels



Communauté européenne

