



# Contrat de gestion 2017-2022

GARANTIR LA QUALITÉ POUR TOUS ET TOUTES

# Contrat de gestion 2017-2022

entre Actiris et le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale :

**GARANTIR LA QUALITÉ POUR TOUS ET TOUTES**

Approuvé par le Comité de gestion et par le Gouvernement bruxellois le 22 juin 2017





### **Article 23 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme**

1. Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.
2. Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal.
3. Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale.
4. Toute personne a le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts.

### **Article 23 de la Constitution**

Chacun a le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine. A cette fin, la loi, le décret ou la règle visée à l'article 134 garantissent, en tenant compte des obligations correspondantes, les droits économiques, sociaux et culturels, et déterminent les conditions de leur exercice. Ces droits comprennent notamment :

1. le droit au travail et au libre choix d'une activité professionnelle dans le cadre d'une politique générale de l'emploi, visant entre autres à assurer un niveau d'emploi aussi stable et élevé que possible, le droit à des conditions de travail et à une rémunération équitables, ainsi que le droit d'information, de consultation et de négociation collective.

(...)



**Table des matières**

<b>PREAMBULE</b> .....	7
<b>I. DISPOSITIONS GENERALES</b> .....	9
<b>II. CONTEXTE</b> .....	11
<b>III. RAISON D’ETRE D’ACTIRIS :</b> <b>METTRE EN ŒUVRE LE DROIT AU TRAVAIL DE CHAQUE BRUXELLOIS.E</b> <b>ET AUGMENTER LE TAUX D’EMPLOI DES BRUXELLOIS.ES</b> .....	12
<b>IV. MISSIONS TRANSVERSALES</b> .....	12
<b>V. 2017-2022 : DIX OBJECTIFS STRATEGIQUES</b> .....	13
<b>Axe 1 : Actiris au service des chercheurs/euses d’emploi et des employeurs</b> .....	13
<b>Objectif stratégique 1 :</b> Garantir un accompagnement de qualité à chaque chercheur/euse d’emploi.....	13
<b>Objectif stratégique 2 :</b> Disposer d’un nombre suffisant de solutions adéquates en vue d’une mise à l’emploi durable.....	14
<b>Objectif stratégique 3 :</b> Garantir l’accès aux solutions à tous.....	15
<b>Axe 2 : Actiris, acteur d’un écosystème efficient, efficace et intelligent</b> .....	16
<b>Objectif stratégique 4 :</b> Réaliser le saut technologique et applicatif qui permettra d’améliorer l’efficacité et l’efficacité de nos services.....	16
<b>Objectif stratégique 5 :</b> Renforcer l’alliance Emploi Formation Enseignement.....	17
<b>Objectif stratégique 6 :</b> Innover avec nos partenaires publics, non-marchands et privés afin de faciliter le parcours des chercheurs/euses d’emploi et des employeurs.....	18
<b>Objectif stratégique 7 :</b> Améliorer nos capacités de monitoring, d’évaluation, de prospective et d’innovation.....	19
<b>Axe 3 : Actiris, vers une organisation exemplaire</b> .....	20
<b>Objectif stratégique 8 :</b> Garantir la transversalité de nos services en vue d’améliorer l’expérience de nos chercheurs/euses d’emploi et employeurs.....	20
<b>Objectif stratégique 9 :</b> Investir dans le bien-être au travail, développer et valoriser les compétences de l’équipe.....	21
<b>Objectif stratégique 10 :</b> Augmenter la satisfaction et la fierté de l’équipe, favoriser l’innovation et améliorer la qualité de nos services en privilégiant le management participatif.....	22
<b>ANNEXES</b> .....	23
<b>1. Définitions</b> .....	23
<b>2. Liste des indicateurs stratégiques d’Actiris</b> .....	24
<b>3. Liste des indicateurs stratégiques à responsabilité partagée avec Bruxelles Formation     et VDAB Brussel</b> .....	24



## PREAMBULE

Le Contrat de gestion 2017-2022 d'Actiris répond au cadre politique et stratégique fixé tant dans la Déclaration de politique régionale 2014 que dans les plans régionaux transversaux que sont la Stratégie 2025, le Plan formation 2020 ou encore le Plan régional de développement durable. Il s'inscrit également dans un cadre légal qui a été récemment adapté pour confier à Actiris des missions nouvelles suite à la dernière réforme de l'Etat.

Ce nouveau Contrat de gestion s'appuie également sur les trois documents préalables que sont l'évaluation quantitative du Contrat de gestion 2013-2017 par l'organisme lui-même, le processus participatif Actiris 2022 par lequel les agent.e.s et les partenaires ont pu exprimer des idées et recommandations pour l'action d'Actiris et l'avis du groupe d'expert.e.s portant sur l'évaluation du Contrat de gestion 2013-2017 et sur des recommandations pour l'élaboration du présent Contrat.

Le Contrat de gestion 2013-2017 a clarifié les deux missions stratégiques et transversales d'Actiris : le matching et la transition vers l'emploi. Il a également ouvert une séquence particulièrement chargée sur le plan stratégique en fixant à Actiris des objectifs ambitieux dans le contexte particulier de la sixième réforme de l'Etat.

Durant les cinq dernières années, Actiris a en effet opéré une transformation en profondeur, tout en relevant plusieurs défis fixés par le Contrat de gestion précédent.

En exécution du Contrat de Gestion 2013-2017 et des déclarations de politique générale du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, Actiris a entre autres réformé ses services aux employeurs<sup>1</sup> avec la création de Select Actiris, implémenté la Garantie pour la Jeunesse, créé les Maisons de l'emploi, mis en œuvre l'ordonnance Missions Locales, réformé la politique croisée emploi-formation avec VDAB Brussel et Bruxelles Formation, rénové la mobilité internationale ainsi qu'interrégionale, en particulier vers la Flandre, et créé le contrat d'insertion.

Actiris a également activé ses nouvelles compétences issues de la sixième réforme de l'Etat à savoir la commande de formation professionnelle, la création du stage First, la gestion d'Activa et la réforme de la politique des groupes cibles au bénéfice des Bruxellois.es, le contrôle et les dispenses de la disponibilité des chercheurs/euses d'emploi, la reprise des ALE et de la politique des articles 60. Dans le même temps, Actiris a bénéficié d'un soutien important du Gouvernement régional bruxellois quant aux moyens mis à sa disposition.

Ces moyens additionnels ont permis plusieurs investissements attendus de longue date. Ceux-ci ont néanmoins chacun représenté des défis supplémentaires pour une organisation en pleine transformation : croissance importante de l'équipe dans le contexte des nouveaux plans de personnel du nouveau statut de la fonction publique bruxelloise, investissement majeur dans l'IT, rénovation de plusieurs antennes et déménagement dans la Tour Astro avec VDAB Brussel et une partie de Bruxelles Formation, rénovation de la communication interne et externe d'Actiris. Durant cette période, Actiris a également transformé sa gouvernance en implémentant l'arrivée de nouveaux mandataires du Gouvernement, la rédaction de son premier plan pluriannuel d'entreprise, la production et mise en œuvre des premiers « Plan de développement annuel » et « Plan du personnel », le lancement du « Management par projet » en exécution des Plans de développement annuel, la création du premier tableau de bord des indicateurs stratégiques et l'application du nouveau contrôle de gestion voulu par le Gouvernement régional bruxellois.

Dans la suite de cette séquence particulièrement chargée sur les plans stratégique et de transformation de l'organisation, le nouveau Contrat de gestion se veut être un instrument stratégique mais surtout systémique de l'action d'Actiris. Ceci signifie que le Contrat de gestion 2017-2022 vise principalement à aider l'organisation à absorber les transformations radicales dont elle vient de faire l'objet tout en se concentrant sur son cœur de métier. Ce Contrat de gestion se donne une ambition saine : permettre à Actiris de se concentrer sur la qualité, l'efficacité et l'efficacé de ses services aux chercheurs/euses d'emploi et aux employeurs. Pour ce faire, le Contrat de gestion évitera les considérations opérationnelles.

Dans ses actions 2017-2022, Actiris garantira la continuité avec les objectifs du précédent Contrat de gestion qui reste une référence, saisira les opportunités de la régionalisation et enclenchera des actions et solutions nouvelles, adaptées aux évolutions du marché de l'emploi et aux besoins des chercheurs/euses d'emploi et des employeurs.

Les liens entre emploi et formation professionnelle étant fondamentaux, le Contrat de gestion contient une partie commune à Actiris et aux services publics bruxellois de formation.

En synthèse : stabiliser les acquis, renforcer l'orientation solution, l'orientation résultat et l'orientation « client » tout en évoluant de manière volontariste et innovante sur son **cœur de métier** avec une attention particulière à la **qualité, l'efficacité et l'efficacé** de celui-ci.

<sup>1</sup>Dans le cadre du Contrat de gestion, ce terme désigne des personnes des deux sexes



## I. DISPOSITIONS GENERALES

### Parties et objet du Contrat

Le présent Contrat de gestion est conclu entre le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale représenté par le Ministre en charge de l'Emploi et Actiris, service public bruxellois de l'emploi, représenté par son Comité de gestion.

Le Contrat est conclu en application de l'article 7bis de l'ordonnance du 18 janvier 2001 portant organisation et fonctionnement d'Actiris et fixe les règles et conditions selon lesquelles Actiris exerce les missions qui lui sont confiées et règle les obligations des Parties.

### Durée, entrée en vigueur, adaptation et fin du Contrat

Le Contrat est conclu pour une durée de 5 ans prenant cours le 1er juillet 2017, sauf révision anticipée décidée de commun accord par les Parties.

Les Parties peuvent proposer un avenant au Contrat lorsque l'évolution des circonstances, les évolutions législatives ou encore l'octroi de missions nouvelles le justifient.

Le Contrat peut également être adapté sur base de l'évaluation annuelle prévue à l'article 7bis §5 de l'Ordonnance du 18 janvier 2001.

Six mois avant le terme du Contrat, le Comité de gestion arrête les modalités d'évaluation, tant interne qu'externe, de la mise en œuvre du présent Contrat et d'élaboration d'un avant-projet de Contrat pour la période 2022-2027.

À défaut d'un accord des Parties sur un nouveau Contrat, le présent Contrat est prorogé de plein droit pour une période d'un an après quoi le Gouvernement bruxellois peut, par arrêté, fixer des règles provisoires concernant les matières dont ce Contrat fait l'objet.

### Engagements généraux d'Actiris

Dans l'exercice de ses missions de service public d'emploi bruxellois et dans le cadre des moyens qui lui sont octroyés, Actiris met en œuvre la politique régionale de l'emploi et les dispositions du présent Contrat conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités, dans le respect des budgets alloués.

En vue d'améliorer le taux d'emploi des Bruxellois.es, il veille à se concentrer sur son cœur de métier : garantir un accompagnement de qualité aux chercheurs/euses d'emploi dans leur transition vers un emploi durable et de qualité, et fournir aux employeurs en recherche de collaborateurs/trices des solutions et outils efficaces et gratuits.

De même, Actiris investit dans les réseaux internationaux permettant l'échange de bonnes pratiques et garantit la bonne exécution des dispositifs d'emploi européens, notamment dans le cadre des Programmes opérationnels du FSE, ainsi que la bonne gestion des financements européens et le suivi efficace des mesures cofinancées.

Dans ses missions, Actiris renforce ou développe toutes les collaborations nécessaires avec les acteurs<sup>2</sup> publics et privés de l'emploi et de la formation afin d'améliorer, accroître et diversifier les services rendus aux chercheurs/euses d'emploi et aux employeurs. Dans l'ensemble de ses actions, il poursuit des objectifs, en interne et à l'externe, de décloisonnement, de simplification, de modernisation et de lisibilité par une communication performante, selon des règles de gouvernance financière et décisionnelle claires et transparentes. Actiris transmet au Ministre de tutelle toutes les informations utiles à l'analyse et au suivi de la politique de l'emploi et rend compte régulièrement de l'exécution de ses missions.

### Engagements généraux du Gouvernement

Le Gouvernement s'engage à mettre à disposition d'Actiris, sur base de prévisions annuelles, les moyens financiers nécessaires à l'exercice de ses missions actuelles ou à venir prévues dans le présent Contrat, l'ordonnance organique d'Actiris ou les plans régionaux transversaux.

Les besoins de moyens financiers additionnels nécessaires à la réussite de la mise en œuvre des options stratégiques retenues ou de missions et configurations nouvelles seront identifiés, quantifiés et justifiés par Actiris dans le cadre de l'élaboration de son Budget annuel et de son Plan de développement annuel.

Le Gouvernement s'engage à défendre auprès du Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale :

- la prise en compte de l'indexation annuelle et de l'ancienneté dans le salaire des agent.e.s et dans les emplois subsidiés, ainsi que l'indexation des Conventions de Partenariat ;
- le financement des subventions couvrant les frais généraux et les programmes gérés par Actiris ainsi que toute nouvelle mission.

Le Gouvernement tiendra compte de la nécessité d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficacités des services d'Actiris : investissements IT, investissements dans la formation de l'équipe, statutarisations et promotions.

Le Gouvernement définit le contenu de la politique de l'emploi poursuivie par la Région, adopte ou adapte les textes réglementaires nécessaires à l'exécution des missions, consulte Actiris dans ses domaines de compétences et lui transmet toutes les informations utiles à la bonne exécution de ses missions.

Il s'engage, dans le cadre de l'ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région Bruxelles-Capitale, à promouvoir la collaboration avec les opérateurs d'emploi privés et leur contribution à la politique régionale de l'emploi et à la transparence du marché de l'emploi. Il s'engage à promouvoir les coopérations interrégionales concernant la mobilité interrégionale des travailleurs/euses, des chercheurs/euses d'emploi et des entreprises, notamment dans la perspective de la Communauté métropolitaine.

<sup>2</sup>Dans le cadre du Contrat de gestion, ce terme désigne des personnes des deux sexes



### **Financement et modalités de gestion comptable**

Actiris s'engage à assurer le versement des subventions, à effectuer et centraliser les justificatifs et, le cas échéant, à récupérer les subventions non utilisées dans les conditions prescrites ou décidées.

Les subventions sous forme de compensations de service public sont octroyées conformément à la décision de la Commission européenne du 20 décembre 2011 relative à l'application de l'article 106, § 2 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'Etat sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général. Sur le plan de la gestion budgétaire, comptable et financière, la comptabilité analytique sera adaptée en fonction des évolutions réglementaires, techniques ou de volonté de suivis de gestion.

### **Modalités de gestion, suivi et évaluation du Contrat**

Actiris met en place le contrôle de gestion, tel que prévu dans l'Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 24 octobre 2014, en vue de mesurer la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels.

Ces objectifs sont fixés dans les notes et lettres d'orientation, le Contrat de gestion, les plans stratégiques de l'organisme et inclus dans les plans de développement annuel d'Actiris.

Le Plan de développement annuel priorise les objectifs en tenant compte des ressources humaines et des moyens budgétaires disponibles. Les projets du Plan de développement annuel sont régis selon la méthodologie de gestion de projets et sont soumis pour approbation au Comité de gestion par la Direction générale.

La Direction générale soumet annuellement au Comité de gestion, suivant un modèle approuvé par lui, un rapport d'exécution des projets du Plan de développement annuel de l'année écoulée, en vue d'analyser la mise en œuvre du Contrat de gestion. La Direction générale fournit semestriellement au Comité de gestion un tableau de bord des indicateurs stratégiques. Celui-ci comprend les indicateurs stratégiques à responsabilité partagée avec Bruxelles Formation et VDAB Brussel dans le cadre de la politique croisée Formation-Emploi-Enseignement.

Sur base des objectifs de l'année et des plans d'action opérationnels, Actiris met également en place, par direction et par service, des tableaux de bord trimestriels internes alimentés par les indicateurs opérationnels, par des éléments de coût et par des outils de monitoring comme les seuils et objectifs annuels.

Pour chacun des indicateurs stratégiques, le Comité de gestion d'Actiris fixe dans les 6 mois de la signature du Contrat de gestion des objectifs à atteindre.

Enfin, la Direction générale soumet au Comité de gestion un rapport d'évaluation du Contrat de gestion au terme du présent Contrat. Dans ce cadre, le Comité de gestion analyse la pertinence des mesures proposées, le niveau de mise en œuvre et d'atteinte des objectifs portés par le Contrat et porte un regard critique sur le fonctionnement d'Actiris pour rencontrer ces priorités. Ce rapport est conçu dans une optique stratégique et analytique et ne constitue dès lors pas un rapport d'activités.



## II. CONTEXTE

Actiris est un acteur fondamental d'une vision et d'une action régionales qui dépassent largement la seule matière de l'emploi, dans la mesure où l'efficacité de ses services contribue à la santé économique, sociale et budgétaire de l'ensemble de la Région. Le chômage n'est pas une culpabilité individuelle. Sans préjudice des obligations qui incombent au/à la chercheur/euse d'emploi dans le cadre de la réglementation du chômage, il est une responsabilité sociale et économique collective qui incombe tant aux acteurs publics que privés. En ce moment particulier de l'histoire de la Région de Bruxelles-Capitale, augmenter le taux d'emploi des Bruxellois.es est aussi une question de survie fiscale et budgétaire de la Région dans son ensemble.

Les spécificités du chômage urbain, bruxellois en particulier, sont connues. Bruxelles et sa périphérie comptent un grand nombre d'emplois disponibles. Mais ces emplois relèvent majoritairement d'une économie de services, le plus souvent en contact direct avec le client, requérant souvent des hauts niveaux de qualifications et/ou une bonne connaissance des langues. Dans ce contexte plutôt favorable sur le plan économique, le chômage bruxellois se caractérise par un déséquilibre entre l'offre et la demande de travail, lié à une multitude de variables directement ou indirectement liées à l'emploi : un niveau faible de qualification des chercheurs/euses d'emploi malgré un haut taux régional de qualification, une non-reconnaissance ou valorisation de diplômés étrangers, une trop faible connaissance des langues dans une ville multilingue et de manière plus fondamentale encore, l'enjeu de la discrimination à l'embauche.

En effet, si la diversité de Bruxelles, région multiculturelle, est un atout certain, elle constitue aussi un défi pour l'accès au marché du travail puisque les causes de discrimination sont multiples - l'origine, le sexe, l'âge, le handicap. Peuvent s'y ajouter des facteurs de risques comme la durée du chômage ou, paradoxalement, le statut de chercheur/euse d'emploi lui-même, la précarité, y compris l'augmentation de travailleurs/euses pauvres ou d'usager.e.s des CPAS, le coût du logement, les difficultés d'accueil de la petite enfance dans un contexte de progression de la monoparentalité, ou encore l'absence de capital social.

L'ensemble de ces caractéristiques, loin de s'exclure, peuvent jouer simultanément et réduire les chances d'un accès rapide à un emploi durable. Le défi de la qualité et de la durabilité de l'emploi, avec pour corollaire celui des pièges à l'emploi, est devenu d'une importance cruciale sur un marché de l'emploi de plus en plus flexible et précaire, avec des répercussions sur les rémunérations et les possibilités de concilier vie professionnelle et vie familiale.

A ces défis économiques et sociaux existant dans plusieurs autres villes européennes s'ajoutent les défis spécifiques de la Région de Bruxelles-Capitale, « petite ville mondiale », particulièrement confrontée à l'internationalisation par son statut de capitale de la Belgique et de l'Europe et de centre d'affaires international : la cohésion sociale et le vivre-ensemble en milieu urbain, l'essor démographique et les crises migratoires, l'impact de l'immigration économique sur le marché de l'emploi, la non-discrimination et la promotion de la diversité, les exclusions du chômage, la lutte contre la dualisation de la ville, la métropolisation de l'économie ou encore l'enjeu environnemental et de mobilité.

Dans un tel contexte, la réponse à apporter pour résoudre le problème du chômage bruxellois n'est évidemment pas univoque. Elle ne relève pas non plus uniquement du champ d'influence d'Actiris. Cependant, la Région connaissant déjà des performances économiques élevées, celle-ci ne saurait se focaliser exclusivement sur une politique de développement d'activités économiques « à haute valeur ajoutée ». Ce Contrat de gestion vise donc à confier un rôle à la fois ambitieux et réaliste au service public d'emploi bruxellois. Ambitieux car il considère qu'il incombe bien à Actiris de proposer et mettre en œuvre, au nom de la collectivité, des solutions efficaces. Réaliste car il veut tenir compte des ressources disponibles afin de fixer des objectifs atteignables pour pouvoir tenir les engagements pris vis-à-vis des citoyen.ne.s et contribuables bruxellois.es.



### **III. RAISON D'ÊTRE D'ACTIRIS : METTRE EN ŒUVRE LE DROIT AU TRAVAIL DE CHAQUE BRUXELLOIS.ES ET AUGMENTER LE TAUX D'EMPLOI DES BRUXELLOIS.ES**

Dans un tel contexte, au nom du Comité de gestion et du Gouvernement bruxellois, ce Contrat de gestion décline la raison d'être d'Actiris, service public de l'emploi bruxellois, comme double :

- Mettre en œuvre le droit au travail de chaque Bruxellois.e, tel que garanti par les articles 23 de la Constitution et de la Déclaration universelle des droits de l'Homme : Actiris dans sa dimension de service à l'individu.
- Contribuer à la santé économique et fiscale, et à la cohésion sociale de la Région bruxelloise par l'augmentation du taux d'emploi des Bruxellois.es : Actiris dans sa dimension de service à la collectivité.

Pour faire de cette raison d'être une réalité, Actiris se concentrera sur son cœur de métier afin de fournir des services de qualité, efficaces et efficaces aux chercheurs/euses d'emploi et aux employeurs.

### **IV. MISSIONS TRANSVERSALES**

Tenant compte de sa raison d'être, du contexte, des besoins du marché de l'emploi bruxellois et des nouveaux leviers disponibles, ce Contrat de gestion charge le service public de l'emploi bruxellois de remplir deux missions transversales qui constituent son cœur de métier :

1. **Garantir un accompagnement de qualité à tous/toutes les chercheurs/euses d'emploi dans leur transition vers un emploi durable et de qualité.** Afin de remplir cette mission, Actiris, avec l'aide de ses partenaires, s'engage à garantir un accompagnement de qualité à chacun.e des chercheurs/euses d'emploi ainsi qu'à augmenter l'offre de solutions disponibles. Ceci passera tant par un perfectionnement des leviers existants que par la mise en œuvre de chantiers innovants.
2. **Fournir des solutions à l'ensemble des employeurs dans leurs recherches de collaborateurs/trices.** Afin de remplir cette mission, Actiris, avec l'aide de ses partenaires, s'engage à fournir à chaque employeur qui le souhaite, quelle que soit sa taille, un panel de services simples, efficaces et gratuits en vue d'un matching efficace. Ceci passera notamment par la création de relations de coopération de long terme avec les employeurs ainsi que par une bonne observation et compréhension sectorielles du marché de l'emploi.

### **V. 2017-2022 : DIX OBJECTIFS STRATEGIQUES**

L'amélioration de la qualité, de l'efficacité et de l'efficacité des services offerts aux chercheurs/euses d'emploi et aux employeurs passe par un décloisonnement dans l'exercice des missions et la poursuite de projets communs à tout l'organisme.

Le présent Contrat décline, dès lors, les deux missions transversales en 10 objectifs stratégiques répartis selon trois axes :

- Axe 1 : Actiris au service des chercheurs/euses d'emploi et des employeurs,**
- Axe 2 : Actiris, acteur d'un écosystème efficient, efficace et intelligent,**
- Axe 3 : Actiris, vers une organisation exemplaire.**

L'atteinte de ces objectifs stratégiques est subordonnée à la réalisation de conditions de réussite qui, même lorsqu'elles dépendent de facteurs externes, sont toujours vecteurs de changement pour Actiris et son écosystème. Ces objectifs constitueront la référence des projets des plans de développement annuel.



## Axe 1 : Actiris au service des chercheurs/euses d'emploi et des employeurs

### Objectif stratégique 1 :

#### Garantir un accompagnement de qualité à chaque chercheur/euse d'emploi

En cohérence avec le premier volet de sa raison d'être (service à l'individu), Actiris, avec l'aide de ses partenaires, s'engage à garantir un accompagnement de qualité à chaque chercheur/euse d'emploi, dans la perspective d'une inscription durable dans un emploi de qualité. Cet accompagnement connaîtra trois niveaux d'intensité :

Un accompagnement *intensif* est garanti à chaque chercheur/euse d'emploi nouvellement inscrit, à l'issue de l'élaboration de son projet professionnel. Celui-ci doit aboutir à une proposition de solution (emploi, stage en entreprise, validation des compétences, formation professionnelle ou reprise d'études) au plus tard dans les 12 mois de son inscription.

Un accompagnement *adapté* est fourni à chaque chercheur/euse d'emploi de longue durée ou qui se réinscrit, dans le but de le rapprocher du marché de l'emploi. A sa demande, il/elle peut bénéficier d'un accompagnement intensif.

Un accompagnement *spécifique* est offert au/à la chercheur/euse d'emploi qui est confronté à une problématique particulière qui entrave ou empêche son insertion professionnelle (handicap, analphabétisme, grande pauvreté, sortie d'incarcération, problèmes médicaux, etc.).

### Conditions de réussite :

1.1 Réviser la méthodologie et les outils d'orientation professionnelle et d'accompagnement afin de permettre d'accompagner les chercheurs/euses d'emploi de manière différenciée et adaptée à leurs besoins. Les processus veillent à affiner l'évaluation des compétences et talents tout au long du parcours, tant pour l'orientation que pour le matching et, d'autre part, à renforcer l'autonomie des chercheurs/euses d'emploi et à mettre à leur disposition des outils simplifiés et diversifiés.

1.2 Faire du dossier unique le premier outil de l'accompagnement.

1.3 Créer une Actiris Academy afin de former, en interne ou en externe, notamment les agent.e.s de première ligne tant d'Actiris que de ses partenaires.

1.4 Revoir la segmentation de l'accompagnement sur base de l'autonomie - notamment la littératie numérique -, de la connaissance des langues, des compétences vérifiées et du niveau de diplôme.

1.5 Définir un plan d'action stratégique pour les services décentralisés afin d'optimiser les espaces, les ressources et l'offre de services.

1.6 Spécialiser et sectorialiser l'accompagnement grâce à la création des Pôles Formation Emploi (réallocation de ressources).

1.7 Améliorer le taux d'encadrement des chercheurs/euses d'emploi grâce à une augmentation du nombre d'ETPs en première ligne (réallocation de ressources).

1.8 Etendre et innover dans les méthodes d'accompagnement, par exemple par le mentorat.

1.9 Améliorer la coopération et l'adressage vers l'ensemble des partenaires.

1.10 Créer une meilleure transversalité entre les services d'accompagnement tant internes qu'externes.

1.11 Organiser, dans le cadre du contrôle de la disponibilité pour le marché de l'emploi, l'articulation entre les missions d'accompagnement, tant des conseiller.e.s internes que des partenaires, et de contrôle, pour valoriser également les actions effectuées suite à l'accompagnement du/de la chercheur/euse d'emploi qui est évalué, entre autres, sur base de son dossier.



## **Objectif stratégique 2 :**

### **Disposer d'un nombre suffisant de solutions adéquates en vue d'une mise à l'emploi durable**

Dans sa volonté d'augmenter le taux de placement des Bruxellois.es, Actiris répond aux besoins de recrutement d'un nombre croissant d'employeurs par des actions proactives d'anticipation de leurs besoins, par la gestion et par la diffusion large et ciblée de leurs offres d'emploi. Il doit, pour ce faire, prospecter et gagner la confiance de davantage d'employeurs en leur offrant des services de qualité et simplifiés, qui aboutissent à un matching positif pour des emplois stables, durables et de qualité, ou à des stages permettant une première expérience professionnelle.

Les collaborations avec les secteurs professionnels seront renforcées dans le cadre des accords-cadres sectoriels entre le Gouvernement et les interlocuteurs/trices des secteurs prioritaires afin d'assurer une offre de solutions de qualité qui soit la mieux adaptée aux besoins et aux spécificités des secteurs.

Par ailleurs, en cohérence avec le second volet de la raison d'être d'Actiris (service à la collectivité), les Parties s'engagent à relever le défi de disposer d'un nombre suffisant de solutions en vue d'accéder à un emploi durable et de qualité (emploi, stage en entreprise, validation des compétences, formation professionnelle ou reprise d'études) à proposer aux chercheurs/euses d'emploi nouvellement inscrits.

Enfin, tant pour des raisons d'efficacité que d'équité, Actiris s'engage à compléter le dispositif par une offre de solutions suffisante pour les chercheurs/euses d'emploi les plus éloignés du marché du travail ou qui ne relèvent pas des publics cibles actuels. Cela passe tant par un renforcement des mesures existantes que par la mise en place de nouvelles méthodes et projets pilotes innovants. En effet, matching, réduction du coût du travail et formation ne suffiront pas à placer ces chercheurs/euses d'emploi particulièrement fragiles, au vu du désapprentissage rapide et du risque de perte d'estime de soi qui caractérisent le chômage de longue durée.

### **Conditions de réussite :**

- 2.1 Augmenter le nombre de placements via la présélection et le prérecrutement gratuits, au service des employeurs.
- 2.2 Augmenter le nombre de placements via la mobilité interrégionale, en particulier vers la périphérie bruxelloise.
- 2.3 Augmenter le nombre de placements via la mobilité internationale.

2.4 Augmenter le nombre de placements de type stage (stage First, FPI/IBO, CPE, alternance, stages internationaux).

2.5 Fluidifier le parcours vers la formation professionnelle et/ou la validation des compétences.

2.6 Offrir des solutions aux chercheurs/euses d'emploi formés à l'étranger (optimiser le screening, accélérer et simplifier la reconnaissance des diplômes et intensifier le recours à la validation des compétences).

2.7 Soutenir et encourager l'autocréation d'emploi.

2.8 Développer les collaborations avec le secteur de l'intérim dans le cadre de l'ordonnance du 14 juillet 2011 sur la gestion mixte du marché de l'emploi. Par ailleurs, augmenter l'orientation vers l'intérim social.

2.9 Assurer la mise en œuvre et le suivi des dispositifs instaurés par la réforme des aides à l'emploi (Activa.brussels, incitant à la formation, ou encore nouveau dispositif d'emploi en économie sociale).

2.10 Adapter, après évaluation, le cas échéant, le contrat d'insertion.

2.11 Contribuer à l'augmentation de la qualité et du nombre d'Article 60 et en particulier des Article 60 d'économie sociale.

2.12 Étendre la méthodologie IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande) à un nombre plus important de PME et TPE.

2.13 Étudier et, le cas échéant, proposer au Gouvernement un ou des projet(s) pilote(s) innovant(s) visant d'une part à intégrer des chercheurs/euses d'emploi de longue durée sur le marché de l'emploi et, d'autre part, à répondre à des besoins de société non ou insuffisamment rencontrés actuellement.

2.14 Participer à la mise en œuvre de la politique régionale en matière de promotion de la diversité dans les entreprises et de lutte contre les discriminations, notamment via les instruments de la diversité, en vue d'augmenter les chances de retour à l'emploi.

2.15 Promouvoir les clauses sociales, environnementales et de formation dans les marchés publics dans le cadre de la Stratégie 2025.

2.16 Concrétiser la mesure 13, objectif 5, de l'Axe 2 de la Stratégie 2025 en mettant en place des cellules de reconversion emploi-formation en Région bruxelloise pour mobiliser les outils de validation des compétences comme outil de reconversion dans les entreprises en restructuration et permettre aux travailleurs/euses victimes d'une fermeture ou d'un licenciement collectif de se reconvertir, avec la participation active des organisations syndicales sectorielles.



### Objectif stratégique 3 :

#### Garantir l'accès aux solutions à tous

Pour remplir ses missions, Actiris doit aussi toucher le public le plus éloigné du marché de l'emploi. Actiris s'engage à identifier les personnes non inscrites et les sensibiliser à l'intérêt de recourir à ses services - qu'elles méconnaissent l'existence même de l'organisme ou qu'elles ne perçoivent plus l'intérêt de recourir à ses services.

Actiris doit aussi et surtout garantir que ses services et solutions pour l'emploi de la population bruxelloise sont accessibles à toutes ses composantes et dans toute sa diversité, en ce compris les primo-arrivant.e.s, et en particulier aux personnes qui pourraient faire l'objet de discrimination. Il s'agit de construire sur l'atout que constitue la diversité bruxelloise et, par conséquent, de se mobiliser pour la réalisation de l'égalité au travail et la lutte contre toutes les formes de discrimination.

#### Conditions de réussite :

3.1 S'appuyer sur le réseau en charge du parcours d'intégration des primo-arrivant.e.s pour assurer leur inscription auprès d'Actiris et leur accompagnement. Plus généralement, accueillir les primo-arrivant.e.s, européens et non-européens, afin de les aider à s'orienter sur le marché de l'emploi bruxellois et à sortir des travers du dumping social et de la précarité dans le cadre du dispositif EURES et du dispositif de lutte contre les discriminations.

3.2 Rapprocher d'Actiris les publics en rupture avec les institutions tels que les NEETs ou les exclu.e.s du chômage.

3.3 Accueillir dans son public les travailleurs/euses menacés par une faillite ou une restructuration ainsi que, plus généralement, les travailleurs/euses en voie de reconversion, pour éviter autant que possible une période d'inactivité subie.

3.4 Veiller, selon une approche préventive, transversale et systématique, à promouvoir la diversité et lutter contre les discriminations dans l'exercice des missions générales, en particulier dans les services aux employeurs.

3.5 Renforcer le guichet anti-discrimination dans son rôle de conseil et soutien aux chercheurs/euses d'emploi qui sont ou se sentent discriminés à l'embauche.

3.6 Mener, dans le cadre des missions, une politique d'inclusion du handicap, en se référant à la Charte Handistreaming.

3.7 Intégrer la dimension de genre dans l'exécution des missions, au travers notamment des messages ou images adressés en interne et à l'externe, ou encore des marchés publics, dans le respect de la politique régionale du gender mainstreaming.

3.8 Lutter contre les préjugés et stéréotypes liés à l'âge des chercheurs/euses d'emploi ou travailleurs/euses.

3.9 Mener des actions concrètes à l'égard des familles monoparentales au travers des axes de la conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée, de la transition vers l'emploi et de la lutte contre la pauvreté.



## Axe 2 : Actiris, acteur d'un écosystème efficient, efficace et intelligent

### Objectif stratégique 4 :

Réaliser le saut technologique et applicatif qui permettra d'améliorer l'efficience et l'efficacité de nos services

Actiris poursuit les développements technologiques en cours en vue de faciliter les interactions avec ses différents publics, de diversifier les modes d'accompagnement et, plus généralement, de favoriser la simplification administrative. Sont notamment visés des applications permettant un accès aisé aux services, des outils de gestion permettant de recentrer les agent.e.s sur le cœur de métier, le recours aux sources authentiques de données, un monitoring performant des actions et la poursuite de la dématérialisation.

### Conditions de réussite :

4.1 Créer la version 2.0 du dossier unique du/de la chercheur/euse d'emploi afin de permettre le matching automatique sur base des compétences - déclarées ou vérifiées - mises à jour du/de la chercheur/euse d'emploi. Le dossier unique a vocation à intégrer, au bénéfice du/de la chercheur/euse d'emploi et des acteurs concernés, l'ensemble du parcours d'accompagnement, de formation et professionnel pour faciliter et fluidifier la transition vers l'emploi et assurer le matching entre les compétences du /de la chercheur/euse d'emploi et les compétences demandées dans les offres d'emploi, tout au long de la vie professionnelle de l'individu.

4.2 Digitaliser et rendre accessibles aux chercheurs/euses d'emploi en self-service la totalité des opérations d'inscriptions et réinscriptions ainsi que les demandes relatives aux mesures d'aide à l'emploi, notamment Activa.brussels, afin d'économiser du travail administratif et de libérer du temps humain pour l'accompagnement des personnes.

4.3 Digitaliser et rendre accessibles aux employeurs en self-service l'introduction d'offres d'emploi en ligne, le matching automatique sur base des compétences et la gestion des mesures d'aide à l'emploi.

4.4 Digitaliser et rendre accessible en self-service la gestion des services aux partenaires.

4.5 Permettre un système de contrôle de la disponibilité efficace sur base du dossier unique du/de la chercheur/euse d'emploi le plus complet possible.

4.6 Digitaliser, archiver et rendre accessibles en self-service les services internes aux collaborateurs/trices pour automatiser, simplifier, développer des workflows, etc.



## Objectif stratégique 5 :

### Renforcer l'alliance Emploi Formation Enseignement

Le cœur de cette alliance est de renforcer les synergies entre acteurs afin de permettre de fluidifier le parcours des chercheurs/euses d'emploi. Actiris et les opérateurs de la formation veillent, en amont, à objectiver et analyser les besoins actuels et futurs en matière d'emploi, pour une juste mise en correspondance de l'offre de formation.

La réalisation de priorités et actions communes nécessite un mécanisme pérenne de financement annuel des politiques croisées.

#### Conditions de réussite :

5.1 Développer et renforcer des collaborations efficaces en vue d'aider à la prise de décisions à partir de considérations opérationnelles pour faciliter la mise à l'emploi des Bruxellois.es. Cela passe par des analyses à l'échelle du terrain, de court et long terme, à partir de considérations partagées entre les services opérationnels et services d'étude, ainsi que par le renforcement du rôle de recommandation des services d'étude.

5.2 Améliorer la cohérence, le croisement et l'analyse des statistiques Emploi et Formation par la transformation de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi en Observatoire bruxellois de l'Emploi et de la Formation (OBEP). Disposer d'un outil d'évaluation, d'analyse et de suivi des transitions entre formation et emploi, sur base d'indicateurs communs, développé et confié au nouvel Observatoire bruxellois de l'Emploi et de la Formation.

5.3 Améliorer l'information, le conseil et l'orientation des différents publics via le développement, avec Bruxelles Formation, VDAB Brussel et des partenaires, des nouveaux services intégrés que sont la Cité des Métiers et les Maisons de l'Emploi et de la Formation.

5.4 Favoriser l'approche sectorielle, notamment au travers des Pôles Formation Emploi, afin de rapprocher les métiers d'accompagnement, d'orientation, de formation, de validation des compétences et de matching au service des usager.e.s (chercheurs/euses d'emploi, employeurs et travailleurs/euses).

5.5 Améliorer l'adressage en vue d'augmenter le nombre d'entrées en formation de Bruxellois.es au sein des organismes de formation bruxellois et de leurs partenaires.

5.6 Articuler les propositions de formation au projet professionnel du/de la chercheur/euse d'emploi, en lien avec ses besoins identifiés et ceux du marché de l'emploi.

5.7 Simplifier le parcours du/de la chercheur/euse d'emploi en amont de la formation, en organisant un dispositif intégré d'identification des compétences suivant le référentiel commun approuvé par Synerjob, inscrites dans le dossier unique, et en optimisant le processus d'envoi vers la formation et/ou la validation.

5.8 Veiller à ce que les conditions d'accès aux formations soient en cohérence avec les profils des chercheurs/euses d'emploi bruxellois en assurant suffisamment de formations de base et de remise à niveau, voire de préformations permettant de renforcer cette accessibilité.

5.9 Faciliter le parcours vers l'emploi en aval de la formation, via une offre sectorialisée de services, à travers les Pôles Formation Emploi notamment, via des processus simples et uniformes et via le renforcement des services existants tels que LINK, Select Actiris ou la prospection en entreprise offrant des perspectives d'accompagnement vers l'emploi aux stagiaires formés.

5.10 Renforcer les collaborations avec d'autres opérateurs de la formation (alphabétisation, apprentissage des langues, etc.) et de l'enseignement supérieur ou en alternance (formation en apprentissage, formation de chef d'entreprise, enseignement secondaire en alternance, etc.), et participer activement aux travaux de l'Instance Bassin Enseignement qualifiant Formation-Emploi et du BANSPA et à la création d'une cellule de prospection des entreprises en alternance, articulée aux dispositifs déjà existants et aux futurs Pôles Formation Emploi.

5.11 Evaluer, avec VDAB Brussel, l'extension des collaborations (mandatement pour l'accompagnement vers l'emploi, commande d'une formation professionnelle complémentaire, promotion de la mobilité des chercheurs/euses d'emploi), dans la perspective de mettre au travail des chercheurs/euses d'emploi bruxellois dans un environnement néerlandophone.

5.12 Collaborer avec Bruxelles Formation et VDAB Brussel au sein des cellules de reconversion mises en place en application de la Stratégie 2025.



## **Objectif stratégique 6 :**

### **Innover avec nos partenaires publics, non-marchands et privés afin de faciliter le parcours des chercheurs/euses d'emploi et des employeurs**

Dans le cadre de ses activités tant d'opérateur que de régisseur, Actiris consolide sa ligne partenariale avec les secteurs public, non-marchand et privé. Il les intègre dès l'amont dans sa stratégie globale et renforce une vision commune de l'offre de services innovants.

### **Conditions de réussite :**

6.1 Veiller à la cohérence et à la complémentarité entre les offres de services au moyen d'une évaluation permanente des besoins des bénéficiaires en s'appuyant notamment sur le réseau de terrain, et d'une évaluation de l'efficacité des actions des partenaires. Une telle évaluation impose l'analyse préalable des objectifs de réalisation et de résultat des conventions de partenariat.

6.2 Rechercher la cohérence et la complémentarité dans l'articulation des structures locales, dans un objectif d'efficacité du parcours des chercheurs/euses d'emploi. Sont notamment visées l'articulation entre les antennes et les Maisons de l'Emploi (et de la Formation) et, de manière plus générale, la rationalisation des acteurs, en s'appuyant sur l'instance unique de concertation prévue par la Stratégie 2025.

6.3 Développer des partenariats croisés et innovants notamment avec les politiques économiques (comme l'autocréation d'emploi) ou sociales (comme le soutien à la monoparentalité).

6.4 Intensifier le partenariat avec les CPAS, compte tenu de l'augmentation du nombre de leurs usager.e.s parmi les chercheurs/euses d'emploi inscrits auprès d'Actiris et compte tenu du levier central que constitue le dispositif Article 60, en assurant un encadrement paritaire dans le suivi général de ce dispositif (développement quantitatif et qualitatif), la cohérence avec la politique régionale de l'emploi et en veillant au respect de la concertation sociale au sein des entreprises utilisatrices du dispositif quant aux conditions de mise au travail.

6.5 Mener avec les secteurs professionnels des actions spécifiques (telles qu'en matière de diversité ou de promotion de métiers).

6.6 Conformément à l'ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi, approfondir et encadrer les collaborations avec les agences d'emploi privées et le secteur de l'intérim afin de leur permettre de trouver les bonnes candidatures, par la conclusion d'un accord conclu entre les interlocuteurs sociaux du secteur et le Gouvernement, après avis du Conseil économique et social.

6.7 S'investir pleinement dans le paysage institutionnel régional, fédéral et international, et profiter de la proximité des institutions européennes tant pour capter des emplois que pour se positionner comme interlocuteur de référence de la politique de l'emploi, tant pour les secteurs public que privé.



## Objectif stratégique 7 :

### Améliorer nos capacités de monitoring, d'évaluation, de prospective et d'innovation

Actiris doit dépasser le cloisonnement des compétences Economie, Emploi et Formation, qui est de moins en moins justifié par la réalité économique urbaine, et se positionner comme un acteur incontournable du développement inclusif et durable de la Région.

Il s'agit, d'abord, par l'observation et l'analyse du marché de l'emploi, d'anticiper les besoins de celui-ci. D'une part, en examinant l'obsolescence de certaines qualifications et le profil des nouveaux emplois, et en identifiant les secteurs et métiers porteurs d'emploi, en lien notamment avec les économies innovantes ou les conséquences de la transition numérique. D'autre part, en déterminant les compétences associées à ces métiers porteurs d'avenir et en les intégrant à la politique d'orientation et d'accompagnement.

Actiris s'appuie tant sur l'évaluation et les connaissances développées en interne que sur l'expertise externe utile. L'évaluation s'effectue à différents niveaux : à un niveau micro (première ligne d'Actiris et partenaires), mezzo (veilles sectorielles, tables rondes) et macro (analyses globales d'acteurs académiques, IBSA, Perspective.brussels, Bureau fédéral du Plan).

Il s'agit, ensuite, de construire des projets innovants qui s'inscrivent dans des plans régionaux globaux (PRDD, Small business act, PREC, Smart city, communauté métropolitaine) ou des projets locaux (projets collectifs de développement de quartiers : Contrats de quartier, pôles de développement prioritaires, secteur de la jeunesse, etc.). Actiris saisit aussi pleinement les leviers offerts par le statut de capitale de l'Europe et la proximité des institutions européennes et internationales qui, notamment, stimulent l'échange de bonnes pratiques et renforcent son expertise en matière de politique de l'emploi en milieu urbain.

Il s'agit, enfin, d'ancrer une culture de l'évaluation, tant en interne qu'auprès des partenaires d'Actiris.

### Conditions de réussite :

7.1 Mettre en place et assurer la gestion de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi et de la Formation afin de fournir, entre autres, un tableau de bord des taux de retour à l'emploi et d'issues positives de l'intégralité des mesures d'emploi et de formation professionnelle existant en Région de Bruxelles-Capitale. L'Observatoire bruxellois de l'Emploi et de la Formation intègre également les missions actuelles de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi.

7.2 Mettre en place une équipe transversale dédiée à la prospective et à l'innovation.

7.3 Mettre en place un tableau de bord annuel des indicateurs stratégiques fiable. L'objectif est de permettre l'objectivation des actions programmées via la production d'indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact, destinés à mesurer leur effet sur les perspectives d'emploi de leurs bénéficiaires.

7.4 Procéder, pour certaines actions-phares, à une évaluation d'impact approfondie dépassant la seule approche quantitative. Cette évaluation d'impact vise à vérifier le lien de causalité entre l'action et l'objectif poursuivi et permet, le cas échéant, de les ajuster.

7.5 Professionnaliser et systématiser l'évaluation.



## Axe 3 : Actiris, vers une organisation exemplaire

### **Objectif stratégique 8 :**

#### **Garantir la transversalité de nos services en vue d'améliorer l'expérience des chercheurs/euses d'emploi et des employeurs**

Afin de garantir la transversalité et la qualité de l'offre de services tant aux chercheurs/euses d'emploi qu'aux employeurs, Actiris continue d'investir dans la professionnalisation de son management par projets.

D'autre part, et également dans l'objectif de gagner leur confiance, Actiris s'engage à développer les outils permettant une prise en compte accrue de l'expérience des chercheurs/euses d'emploi et des employeurs, via le développement d'une approche intégrée qui tient compte de la diversité des parcours et de l'ensemble des canaux de communication et points de contact qui sont à leur disposition.

### **Conditions de réussite :**

8.1 Affiner la méthodologie de gestion par portefeuille de projets APM (Actiris Project Management).

8.2 Professionnaliser les acteurs de la gestion de projet et diffuser la méthodologie plus largement au sein de l'organisme.

8.3 Estimer et affecter les ressources - notamment ressources humaines - de manière efficace par un arbitrage entre les buts poursuivis et les objectifs globaux assignés par le Contrat de gestion.

8.4 Evaluer de façon objective, efficace et approfondie la satisfaction des chercheurs/euses d'emploi et des employeurs, au moyen d'outils de monitoring de satisfaction et de mesurage de l'impact d'Actiris sur leurs trajets.

8.5 Améliorer la qualité et la cohérence des différents points de contact avec les chercheurs/euses d'emploi, employeurs et partenaires en partant de leurs besoins, expériences et comportements.



## Objectif stratégique 9 :

### Investir dans le bien-être au travail, développer et valoriser les compétences de l'équipe

Actiris offre à l'ensemble de ses collaborateurs/trices un environnement de travail qui répond à leurs aspirations, métiers et savoir-être, contribue à leur bien-être et au maintien des talents recrutés au sein de l'organisme.

En employeur exemplaire, Actiris augmente l'employabilité des collaborateurs/trices en permettant à chacun.e de développer ses compétences par la formation et l'échange d'expériences.

Il veille, au moyen d'une gestion prévisionnelle, à une affectation optimale des agent.e.s et offre une politique de mobilité interne, horizontale et verticale, qui augmente la satisfaction des travailleurs/euses et l'agilité de l'organisation.

Actiris accompagne également les changements en développant le support aux collaborateurs/trices dans les domaines en mutation et en favorisant l'innovation et la créativité des équipes.

Enfin, en tant qu'employeur responsable au niveau sociétal, Actiris mène une politique exemplaire en termes de diversité, d'accessibilité, d'environnement et d'écoresponsabilité. A travers ces objectifs, Actiris et son équipe intègrent la nécessité de préserver les générations futures.

## Conditions de réussite :

- 9.1 Étudier la possibilité d'octroyer des primes, sur base du Statut des agents, liées à la charge psycho-sociale des agent.e.s de première ligne.
- 9.2 Étudier la possibilité d'étendre l'octroi de primes de projet, en lien avec la professionnalisation du management par projet.
- 9.3 Investir dans la formation de son équipe (Actiris Academy).
- 9.4 Promouvoir sa diversité, tant au travers du recrutement que de la sensibilisation des managers/euses et de la formation.
- 9.5 Implémenter, en interne, les engagements régionaux en matière de handstreaming, de gender mainstreaming et de simplification administrative (Easybrussels).
- 9.6 Prévenir et diminuer l'absentéisme par une gestion intégrée et définir un plan d'actions pour lutter contre celui-ci.
- 9.7 Moderniser et simplifier les processus et outils, internes et externes. Actiris facilite les démarches afin de les rendre plus rapides et aisées pour les utilisateurs/trices et agent.e.s, libérant ainsi de la disponibilité au profit du cœur de métier.
- 9.8 Améliorer le bien-être au travail dans les services décentralisés, en leur offrant des infrastructures modernes, conviviales et adaptées, qui tiennent compte des aspects de santé, de sécurité et de performance énergétique.
- 9.9 Poursuivre et promouvoir une culture de gestion durable, environnementale et sociétale, dans les investissements, dans la gestion des ressources et dans l'approche de la mobilité du personnel.



### **Objectif stratégique 10 :**

**Augmenter la satisfaction et la fierté de l'équipe, favoriser l'innovation et améliorer la qualité de nos services en privilégiant le management participatif**

Pour exercer au mieux ses missions stratégiques, Actiris renforce l'orientation solution et «client», la culture du résultat et la responsabilisation des collaborateurs/trices, en ligne avec ses valeurs et sa culture d'entreprise.

Actiris encourage, par une communication interne performante, la culture d'entreprise : le partage des valeurs adoptées selon le modèle participatif (respect, collaboration, orientation solution), la poursuite d'objectifs communs et la collectivisation des réussites de l'organisme.

Actiris opte pour un management participatif dont les processus de concertation, de co-création et de codécision permettent de stimuler la dynamique et l'apprentissage collectif, sans préjudice des mécanismes de concertation sociale existants.

Une telle gestion participe aussi à l'objectif global de transversalité et décloisonnement dans l'exercice des missions et permet, grâce à une meilleure définition des rôles et des mandats, de responsabiliser les collaborateurs/trices et de réduire et simplifier les processus de travail.

### **Conditions de réussite :**

10.1 Favoriser l'innovation et l'amélioration de la qualité des services par l'intelligence collective et la co-création.

10.2 Renforcer les managers/euses dans leurs rôles et compétences et les amener à adopter une posture de leadership plus participative.

10.3 Encourager les collaborateurs/trices à prendre des initiatives permettant de dépasser les obstacles administratifs ou organisationnels.

10.4 Inclure les partenaires et parties prenantes dans ce modèle de management pour renforcer l'orientation «client».



## Annexes

### 1. Définitions

**L'accompagnement** consiste à faire progresser le/la chercheur/euse d'emploi vers l'emploi de manière efficiente en tenant compte de sa situation sociale, de son profil tant personnel que professionnel ainsi que de la situation du marché de l'emploi. Il vise l'autonomie et/ou la responsabilisation du/de la chercheur/euse d'emploi tout au long de son insertion professionnelle.

Il vise un engagement réciproque reposant sur une relation dynamique entre deux personnes (le/la chercheur/euse d'emploi et le/la coach référent).

La première étape de l'accompagnement valide ou définit le projet professionnel du/de la chercheur/euse au cours d'une orientation professionnelle.

L'accompagnement se poursuit au travers d'une offre de services adaptée à la situation du/de la chercheur/euse (actions individuelles ou collectives auprès d'Actiris ou de ses partenaires).

Cet accompagnement connaîtra trois niveaux d'intensité :

Un accompagnement *intensif* est garanti à chaque chercheur/euse d'emploi nouvellement inscrit, à l'issue de l'élaboration de son projet professionnel. Celui-ci doit aboutir à une proposition de solution (emploi, stage en entreprise, validation des compétences, formation professionnelle ou reprise d'études) au plus tard dans les 12 mois de son inscription.

Un accompagnement *adapté* est fourni à chaque chercheur/euse d'emploi de longue durée ou qui se réinscrit, dans le but de le rapprocher du marché de l'emploi. A sa demande, il/elle peut bénéficier d'un accompagnement intensif.

Un accompagnement *spécifique* est offert au/à la chercheur/euse d'emploi qui est confronté à une problématique particulière qui entrave ou empêche son insertion professionnelle (handicap, analphabétisme, grande pauvreté, sortie d'incarcération, problèmes médicaux, etc.).

**L'information** couvre l'ensemble des actions d'information et de conseil fournies par les agent.e.s de première ligne permettant au/à la chercheur/euse d'emploi d'entamer ou poursuivre utilement son parcours vers l'emploi.

**L'orientation professionnelle** est le processus qui permet à l'individu de clarifier ses compétences, capacités, qualifications et intérêts pour confirmer ou définir son projet professionnel et le guider dans ses choix en matière de formation professionnelle et d'emploi. Ce processus continu tout au long de la vie tient compte de l'évolution des métiers et professions, du marché de l'emploi, des réalités économiques et de l'offre de formation professionnelle.

**La première ligne** est constituée des agent.e.s qui, dans l'offre d'accompagnement, de services et de solutions, sont en contact direct avec les chercheurs/euses d'emploi et les employeurs.

**Le cœur de métier** d'Actiris consiste à garantir un accompagnement de qualité aux chercheurs/euses d'emploi dans leur transition vers un emploi durable et de qualité, et à fournir aux employeurs en recherche de collaborateurs/trices des solutions et outils efficaces et gratuits.

**L'adressage** est l'action par laquelle Actiris garantit à un.e chercheur/euse d'emploi un accès chez un partenaire désigné. Il formalise la relation triangulaire entre le/la conseiller.e emploi qui met en relation, le partenaire qui s'engage à réaliser soit une séance d'information, soit des actions spécifiques, soit un accompagnement global et intégré, dans un délai déterminé et, enfin, le/la chercheur/euse d'emploi qui s'engage à s'y impliquer.

**La validation des compétences** est le processus de confirmation, par un organisme habilité, qu'une personne a acquis des résultats d'apprentissage non formel ou informel correspondant à une norme donnée. La validation est constituée de quatre étapes distinctes : identification, documentation, évaluation des compétences et certification des résultats de l'évaluation.

**L'identification des compétences** est une composante de l'orientation professionnelle et de la validation des compétences qui consiste à déterminer les compétences, acquises ou à acquérir par un individu.

**Les compétences déclarées** sont consignées sans vérification. Elles contribuent à établir le profil du/de la chercheur/euse d'emploi.

**Les compétences vérifiées** sont celles qui ont pu être mises à l'épreuve par le biais de divers outils de test et de screening. Elles visent à affiner l'évaluation des compétences et les qualifications réelles du/de la chercheur/euse d'emploi postérieurement au déclaratif de celui-ci/celle-ci.

**Le dossier unique** est le dossier informatisé des chercheurs/euses d'emploi reprenant leurs compétences, leur parcours d'accompagnement, de formation et professionnel afin de permettre le matching entre les chercheurs/euses d'emploi et les offres d'emploi. Il est initié par Actiris et enrichi par les partenaires dont les services publics de formation et d'enseignement.



La **Cité des métiers** est un espace partagé entre les acteurs de la formation, de l'emploi et de l'enseignement au service de tout public en recherche d'informations, de conseils et d'orientation sur les métiers et la vie professionnelle. Elle a pour mission d'aiguiller les usagers vers tous les moyens d'élaboration et de réalisation d'objectifs professionnels et de les accompagner dans leurs choix. Le public y bénéficie d'entretiens avec des professionnels issus d'institutions compétentes dans les domaines de l'orientation et de la vie professionnelle, d'une documentation en libre-service sur l'emploi, les métiers et les formations et de journées d'information, de colloques et de rencontres organisés par l'ensemble des partenaires ou coproduits avec des partenaires extérieurs.

Les principes d'économie, efficacité et efficience sont définis à l'article 4§4 de l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle : « Le principe d'économie prescrit que les moyens mis en œuvre par l'entité régionale en vue de la réalisation de ses objectifs sont rendus disponibles en temps utile, dans les quantités et qualités appropriées et au meilleur prix. Le principe d'efficience vise le meilleur rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Le principe d'efficacité vise l'atteinte des objectifs spécifiques fixés et l'obtention des résultats escomptés ».

## 2. Liste des indicateurs stratégiques d'Actiris

1. Taux de chômage
2. Taux d'emploi
3. Taux de retour à l'emploi
4. Offres récoltées par Actiris
5. Ciblage des offres récoltées par Actiris
6. Volume d'actions de rapprochement vers l'emploi
7. Degré d'accompagnement des chercheurs/euses d'emploi (public cible)
8. Taux de satisfaction des offres récoltées
9. Qualité du matching des offres Select par rapport aux publics cibles
10. Degré du matching durable
11. Taux d'occupation des programmes d'emploi
12. Impact des programmes d'emploi
13. Offre de partenariats
14. Impact des partenariats
15. Impact de la garantie jeunesse – monitoring opérationnel
16. Accompagnement des jeunes – monitoring global
17. Impact des plans de diversité
18. Attractivité comme employeur

## 3. Liste des indicateurs stratégiques à responsabilité partagée avec Bruxelles Formation et VDAB Brussel

1. Taux de sortie positive à l'issue des formations par type de formation (uniquement BF)
2. Taux de sortie vers l'emploi à l'issue des formations professionnalisantes
3. Durabilité dans l'emploi des sortant.e.s vers l'emploi à l'issue d'une formation professionnalisante
4. Délai d'entrée en emploi des sortant.e.s à l'issue d'une formation professionnalisante (uniquement BF)
5. Nombre de chercheurs/euses d'emploi adressés à BF par prescripteur et par domaine
6. Nombre de chercheurs/euses d'emploi inscrits en formation

