

Contrat de gestion

→ 2023-2027



Table des matières

3	Préambule
4	I. Dispositions générales
5	Parties et objets du Contrat
5	Durée, entrée en vigueur, adaptation et fin du Contrat
5	Engagements généraux d'Actiris
5	Engagements du Gouvernement
6	Financement et modalité de gestion comptable
6	Modalités de gestion, de suivi et d'évaluation du Contrat
7	II. Le contexte
8	Volet socio-économique
9	Volet politique
11	III. Les missions
13	IV. Les valeurs
15	V. La vision
17	VI. 2023-2027 : 5 objectifs stratégiques
18	Objectif stratégique 1 : Proposer une offre de services ciblée et adaptée dans un objectif de mise à l'emploi
19	Objectif stratégique 2 : Contribuer à réduire le chômage de longue durée dans une optique d'augmentation du taux d'emploi
19	Objectif stratégique 3 : Orienter les chercheurs d'emploi vers des parcours de formation sur mesure afin de faciliter leur insertion sur le marché de l'emploi notamment dans les métiers qui recrutent
20	Objectif stratégique 4 : Améliorer la cohérence de l'offre de services interne et externe afin de mieux couvrir les besoins de nos publics
21	Objectif stratégique 5 : Garantir une démarche qualité orientée vers nos usagers et nos collaborateurs
23	ANNEXE I – Liste d'indicateurs
24	ANNEXE II – Glossaire



Préambule

Le présent Contrat de gestion est destiné à servir de feuille de route stratégique à Actiris durant cinq années.

Il s'inscrit en droite ligne des grandes orientations définies dans la Déclaration de politique régionale 2019-2024 (en ce compris les objectifs de neutralité carbone fixés à l'horizon 2030) et dans les priorités de travail du Gouvernement régional pour la seconde moitié de la législature. Les liens entre emploi et formation professionnelle demeurant fondamentaux, le Contrat de gestion s'inscrit également en cohérence avec les Accords de politique croisées Formation-Emploi et est par ailleurs en lien avec la Stratégie Go4brussels2030 et sa Stratégie Qualification Emploi. Il s'agit ainsi de poursuivre le travail accompli ces dernières années en vue de réduire non seulement le taux de chômage des Bruxellois mais surtout d'accroître le taux d'emploi durable et de qualité (ci-après emploi) des publics accompagnés, notamment les plus vulnérables.

Ce Contrat tire en outre partie des évaluations interne et externe du précédent Contrat de gestion 2017-2022 dont les enseignements ont permis d'orienter au mieux les nouveaux choix stratégiques. Il vise à prévoir des objectifs en nombre plus restreint que dans sa version 2017-2022, qui avait notamment permis d'initier la Garantie solution pour tous, la Garantie solution employeurs, la stratégie de transformation digitale, la refonte et le renforcement de view.brussels, le redéploiement des services et des outils de lutte contre les discriminations sur le marché du travail ou encore Actiris Academy.

La volonté est de poursuivre dans cette lignée en focalisant tous les collaborateurs ainsi que les ressources budgétaires d'Actiris sur un nombre d'objectifs stratégiques limités à cinq afin d'en optimiser les résultats. Il convient de préciser qu'une série de leviers relevant tantôt d'autres niveaux de pouvoir (comme l'équivalence des diplômes) tantôt des secteurs économiques (comme l'existence d'une offre de travail en adéquation avec les profils et compétences des chercheurs d'emploi ou encore les conditions d'emploi) ne relèvent pas à proprement parler du champ de compétences d'Actiris. Ils n'en constituent pas moins des conditions de réussite à la bonne réalisation de ses missions et des objectifs stratégiques ici adoptés.

Les quatre premiers objectifs stratégiques sont orientés vers les usagers d'Actiris (chercheurs d'emploi et employeurs), alors que le dernier porte spécifiquement sur le fonctionnement interne de l'organisation. Ils répondent à la fois à un certain pragmatisme tout en constituant de réelles ambitions au travers d'une offre de services de qualité, lisible et transparente centrée sur les missions fondamentales d'Actiris. Ils s'articulent autour de quelques lignes de force : l'emploi comme finalité de nos dispositifs ; le ciblage de l'accompagnement et des services sur base des besoins et profils des usagers ; le souci de la qualité des services au bénéfice de l'emploi des Bruxellois ; la prise en compte des freins systémiques à l'emploi que rencontrent les publics vulnérables, en particulier les discriminations à l'embauche. À ce titre, une attention renforcée est accordée aux chercheurs d'emploi de longue durée pour lesquels une approche intégrée s'avère être une condition essentielle en vue de contribuer à augmenter le taux d'emploi des Bruxellois.

L'accompagnement des chercheurs d'emploi reste l'une des missions prioritaires d'Actiris réalisées dans un large écosystème, si bien qu'il est indispensable de pouvoir systématiser la cohérence dans l'offre de services selon qu'elle soit internalisée ou externalisée, et toujours dans l'optique d'une couverture optimale des besoins de nos publics, d'une amélioration de la lisibilité de cette offre pour nos usagers et un souci d'efficacité budgétaire.

Ceci doit permettre de renforcer les compétences (savoir-faire et savoir-être) des chercheurs d'emploi dont les profils pourront ainsi mieux rencontrer les besoins des employeurs présents sur le territoire régional et métropolitain. Actiris s'engage donc à continuer à renforcer ses liens avec les employeurs pour mieux appréhender et anticiper l'évolution du marché de l'emploi en particulier quant aux métiers qui recrutent, en prenant appui sur les synergies mises en œuvre via les accords-cadres sectoriels et à la faveur des Pôles Formation Emploi dans les secteurs qui en disposent.

Enfin d'un point de vue interne à son organisation, Actiris se doit d'être une organisation agile, afin de pouvoir répondre adéquatement aux changements de plus en plus rapides, tout en ayant la capacité d'évaluer ses dispositifs et ses actions. La dimension interne du cinquième objectif stratégique fixé dans ce Contrat de gestion englobe également le développement des compétences des collaborateurs d'Actiris tant dans une perspective de motivation et de développement de carrière que d'une amélioration de la gouvernance et d'efficacité interne.

I. Dispositions générales



I. Dispositions générales

Parties et objets 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 définit les obligations des Parties au contrat.

Durée, entrée en vigueur, adaptation et fin du Contrat

Le Contrat est conclu pour une durée de 5 ans prenant cours le 1er janvier 2023, 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.

Dans l'année précédant 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 2028-2032.

À défaut d'un accord entre les 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'efficacité, dans le respect des budgets alloués.

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 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. A contrario, en cas de non-obtention de ces moyens financiers additionnels ou en cas de diminution de la dotation régionale octroyée annuellement à Actiris, les options stratégiques retenues et / ou les missions qui sont dévolues à l'organisme seront ajustées en conséquence. 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 collaborateurs et dans les emplois subsidiés, ainsi que l'indexation des conventions de partenariat ;
- le financement des subventions couvrant les frais généraux en y intégrant l'inflation, et les programmes gérés par Actiris ainsi que toute nouvelle mission.

Le Gouvernement tiendra compte de la nécessité de respecter la législation et d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficacité des services d'Actiris ainsi que de donner les moyens à Actiris de pouvoir s'inscrire dans le respect des textes légaux qui le concernent: investissements IT, investissements dans la formation de l'équipe, investissements dans la mise à disposition et la préservation d'espaces de travail appropriés à ses missions et services, 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 informations utiles à la bonne exécution de ses missions.

I. Dispositions générales

Financement et modalité de gestion comptable

Les budgets alloués à Actiris seront affectés à l'exercice de ses missions que ce soit dans le cadre de l'optimisation des processus existants (Run) que du développement de nouveaux projets (Change).

Actiris s'engage à assurer le versement des subventions reçues, 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.

Modalités de gestion, de suivi et d'évaluation du Contrat

Actiris met en place une gouvernance interne qui permet d'assurer une gestion efficace et efficiente de l'organisme.

Afin que la feuille de route stratégique qu'est le présent Contrat de gestion permette à Actiris de mobiliser efficacement les collaborateurs et les moyens budgétaires qui lui sont alloués pour la réalisation des missions et des objectifs stratégiques, Actiris met en place un cycle de gestion avec une planification à 5 ans et une planification annuelle.

Un plan de développement pluriannuel sera adopté au plus tard six mois après l'entrée en vigueur du présent Contrat de gestion. Ce plan déclinera les objectifs stratégiques et les engagements du présent contrat de gestion en projets et actions. Il sera complété d'un tableau de bord d'indicateurs permettant le suivi de la réalisation des objectifs stratégiques. Ce tableau de bord des indicateurs sera annexé au présent Contrat de gestion dans un délai de 6 à 9 mois après son entrée en vigueur. Les indicateurs stratégiques à responsabilité partagée avec Bruxelles Formation et VDAB Brussel présentés en annexe seront également suivis dans le cadre des politiques croisées Formation-Emploi. Annuellement, Actiris définira dans son plan de développement annuel, les projets et actions qui seront mis en œuvre afin de rencontrer les objectifs stratégiques et engagements en tenant

compte des ressources humaines et des moyens budgétaires disponibles. Ce plan de développement annuel sera communiqué par la Direction générale au Comité de Gestion.

Outre le contrôle de gestion, tel que prévu dans l'Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 24 octobre 2014 permettant de mesurer la réalisation des objectifs fixés par le Gouvernement dans la note et les lettres d'orientation, la Direction générale soumettra annuellement au Comité de gestion un rapport d'exécution du Plan de développement annuel de l'année écoulée mettant en évidence le niveau de réalisation des objectifs stratégiques et des engagements. Seront annexés au rapport d'exécution le tableau de bord des indicateurs relatif aux objectifs stratégiques ainsi que le tableau de bord des indicateurs stratégiques à responsabilité partagée avec Bruxelles Formation et VDAB-Brussel dans le cadre des politiques croisées Formation-Emploi.

Enfin, la Direction générale soumettra au Comité de gestion un rapport d'évaluation du Contrat de gestion avant le terme du présent Contrat. Ce rapport sera conçu dans une optique stratégique et analytique afin de permettre au Comité de gestion d'analyser la pertinence des mesures réalisées ainsi que le niveau de mise en œuvre et d'atteinte des objectifs portés par le Contrat, et de porter un regard critique sur le fonctionnement d'Actiris pour rencontrer ces priorités.

II. Le contexte



II. Le contexte

Volet socio-économique

La Région de Bruxelles-Capitale est une terre de contrastes. Elle représente une part importante de la création de richesses au niveau national tout en étant caractérisée par un taux de chômage supérieur à ceux des régions voisines. Son taux d'emploi, appelé à contribuer à l'objectif fédéral de 80% en 2030, en est donc affecté alors que l'augmentation de sa population active occupée constitue une priorité pour d'évidentes raisons. Une intégration durable et de qualité sur le marché de l'emploi représente un facteur non négligeable d'émancipation sociale et économique dont la valeur ajoutée contribue également à la santé fiscale et budgétaire de notre Région. Or, et c'est là l'un des paradoxes bruxellois, notre ville-Région pourtant riche au regard de son PIB, compte un tiers de sa population disposant d'un revenu inférieur au seuil du risque de pauvreté. Cette situation ne s'est pas améliorée durant la crise du « covid » et a fortiori dans un contexte inflationniste où le coût de la vie s'est fortement accru. Ainsi, l'emploi, lorsqu'il permet de percevoir un revenu décent et régulier, constitue le meilleur tremplin pour permettre aux citoyens bruxellois de faire face aux difficultés matérielles du quotidien tout en renforçant budgétairement notre Région.

Or, certains secteurs d'activité durement touchés par la crise occupent une majorité de travailleurs bruxellois si bien que ces derniers ont été négativement impactés, avec pour conséquence une augmentation de la mobilité intersectorielle, au détriment de secteurs déjà concernés par des difficultés de recrutement. A ces éléments conjoncturels s'ajoutent les déterminants structurels caractérisant le chômage urbain bruxellois. Pointons notamment les exigences liées à la prépondérance d'une économie de services requérant des niveaux de qualification souvent élevés. Il en résulte que le faible niveau de qualification d'une partie des chercheurs d'emploi bruxellois pèse significativement sur leur probabilité de décrocher un emploi, lorsqu'ils ne disposent pas de compétences suffisantes en lien avec le métier qu'ils souhaiteraient exercer ou en lien avec le niveau de maîtrise linguistique requis dans une région bilingue qui est aussi la capitale de l'Union européenne.

Ainsi, s'il est nécessaire de veiller de manière globale, et plus spécifiquement au niveau d'Actiris, au rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi, le renforcement des compétences des Bruxellois et la mobilisation accrue d'offres d'emplois qui sont en adéquation avec les compétences des chercheurs d'emploi constituent des clés permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles aux citoyens.

Une part importante des offres d'emploi traitées par Actiris requiert une maîtrise des deux principales langues nationales. Cet aspect est d'autant plus significatif que les opportunités d'emploi sont également significatives en périphérie et constituent donc autant de chances supplémentaires offertes aux chercheurs d'emploi bruxellois.

Il en va de même pour les compétences numériques de base dont un nombre insuffisant de Bruxellois maîtrise les codes alors que la crise sanitaire a constitué un accélérateur de tendances en la matière, ce qui a renforcé la fracture numérique.

Enfin, l'acquisition des compétences techniques liées à l'exercice d'un métier reste un élément-clé afin de permettre aux chercheurs d'emploi de pouvoir satisfaire aux emplois liés aux métiers qui recrutent. L'acquisition des compétences constitue une étape importante vers le retour à l'emploi mais elle fait hélas encore trop souvent face à des obstacles de diverses natures hypothéquant la fluidité du parcours de formation et d'insertion du chercheur d'emploi. Les initiatives prises ces dernières années afin d'y remédier constituent une étape importante à maintenir et à consolider. Hormis ces difficultés, un certain nombre de Bruxellois porteurs de motivation et de compétences fait face à des embûches non justifiables liées à leur accès à l'emploi telles que les discriminations à l'embauche portant sur l'âge, l'origine, le genre ou le handicap notamment. D'autres entraves peuvent hypothéquer la fluidité du parcours d'insertion des Bruxellois en recherche d'emploi en particulier les freins institutionnels observés quant à la reconnaissance des diplômes acquis en dehors de l'Union européenne qui induit une déqualification de ces publics. Par ailleurs, la précarité sociale et le non-recours aux droits et services sociaux, la monoparentalité, le manque de solutions pour la garde d'enfants et d'autres obstacles comme l'accès au logement peuvent significativement ralentir les chances de réinsertion sur le marché du travail.

Pourtant, la Région de Bruxelles Capitale est porteuse d'opportunités. En effet, au cœur de l'Europe, elle constitue un lieu de foisonnement économique qui s'illustre par les nombreux emplois occupés sur son territoire et par un dynamisme entrepreneurial pouvant soutenir le développement de nombreux secteurs. Contribuant à cet objectif, les stratégies régionales développées ces dernières années ont pour ambition de redynamiser l'économie de la Région, tout en assurant son avenir en lien avec les conséquences de la loi spéciale de financement. Cela passe par une implication de tous les acteurs socio-économiques présents sur le territoire régional mais également par un

II. Le contexte

décloisonnement des compétences tel qu'entamé par l'intermédiaire des politiques croisées et dans la mise en œuvre desquelles Actiris s'implique pleinement. C'est dans ce cadre que des rapprochements entre divers acteurs au sein des Pôles formation emploi, ou encore de la Cité des métiers, ont pu être observés, toujours dans un objectif principal : contribuer à l'emploi des Bruxellois.

Tout cela doit permettre de soutenir les activités économiques existantes et à venir en lien avec une transition écologique et technologique qui appellera au développement de nouvelles compétences. Certains métiers y étant liés pourront être accessibles à des profils peu qualifiés (comme certains métiers verts par exemple) alors que d'autres feront appel à des niveaux élevés de compétences. Dans cette optique et au regard des enjeux évoqués plus haut, il s'agit de veiller à ce que les Bruxellois puissent bénéficier du potentiel d'emplois créés en lien avec les transformations de notre économie.

Divers leviers peuvent être mobilisés en amont (comme la lutte contre le décrochage scolaire ou en formation, la sensibilisation aux secteurs et aux métiers qui recrutent) afin de maximiser les chances des Bruxellois de décrocher un emploi. Par ailleurs, les liens construits entre les différents acteurs de l'emploi, de l'enseignement et de la formation constituent un élément central à maintenir et optimiser en vue de permettre aux citoyens vivant en Région de Bruxelles-Capitale de disposer de tous les atouts maximisant une insertion durable sur le marché de l'emploi. Actiris y joue un rôle central par les contacts entretenus avec divers interlocuteurs ainsi qu'avec ses très nombreux partenaires qui œuvrent à apporter des réponses adéquates aux profils nombreux et multiples des chercheurs d'emploi bruxellois.

Volet politique

Par souci de cohérence et d'articulation avec les différents textes et stratégies politiques adoptés, le Contrat de gestion d'Actiris doit pouvoir refléter les priorités y étant définies. C'est pourquoi sa mise en œuvre se fera en bonne articulation avec les orientations figurant dans les différents documents programmatiques en cours.

Cela concerne en premier lieu la Déclaration de politique régionale 2019-2024 et les priorités de travail du Gouvernement régional pour la seconde moitié de la législature affirmant l'importance de garantir un emploi de qualité pour tous, au regard des spécificités du public bruxellois mais également des défis et opportunités que représentent les transformations auxquelles l'économie régionale devra pouvoir répondre. Dans cette optique, il s'agira d'établir un bilan de compétences des chercheurs d'emploi et un parcours de formation s'y rapportant. La lutte contre les discriminations à l'embauche est également au cœur des préoccupations gouvernementales au travers de 15 engagements, tout comme la réforme des aides à l'emploi dont l'évaluation devra permettre de mieux apprécier la pertinence et l'efficacité de chacun des dispositifs examinés.

Ces priorités auxquelles s'ajoutent les enjeux liés notamment à la transition numérique, la transition écologique ou encore l'évolution des compétences requises représentent des changements voire des bouleversements auxquels nous devons pouvoir apporter des réponses.

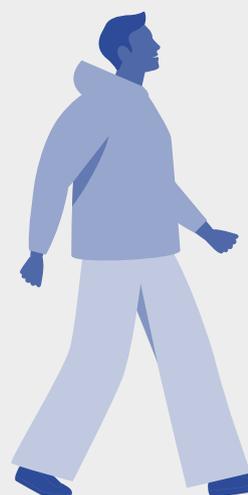
C'est sur ces défis notamment que la Stratégie Go4Brussels 2030 englobant la Stratégie Qualification Emploi entend également développer des pistes d'orientation en lien avec certains des points d'attention identifiés plus haut et qui ambitionnent de permettre à plus de Bruxellois d'accéder à un emploi durable et de qualité. C'est la raison pour laquelle l'accent est mis sur la nécessité qu'ils puissent accéder à un niveau de compétences satisfaisant et en adéquation avec les opportunités existant sur le marché de l'emploi métropolitain.

Ces réponses initiées par Actiris mais également en concertation avec ses partenaires institutionnels, sont aussi en lien avec les Accords de Politiques croisées Formation-Emploi et leur renforcement. En effet, une optimalisation des échanges entre partenaires bruxellois mais également à une échelle plus large, constitue l'une des clés pour développer des réponses adéquates aux enjeux liés aux compétences auxquels nous sommes confrontés et dont la résolution bénéficiera tant aux usagers d'Actiris qu'à ses partenaires.

II. Le contexte

En outre, les crises que nous connaissons donnent lieu à l'adoption de stratégies visant à réagir le plus promptement possible aux circonstances imprévues et à leurs effets. C'est dans cette optique que doit s'analyser le Plan national pour la Reprise et la Résilience dont l'ambition est d'apporter des moyens supplémentaires aux politiques mises en œuvre pour faire face au choc qu'ont représenté les conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire. Ce plan vise à rendre nos économies plus résilientes face aux soubresauts présents et futurs qui pourraient survenir. C'est pourquoi le Contrat de gestion doit également s'inscrire dans cette philosophie basée sur une capacité d'adaptation aux circonstances imprévues impactant les Bruxellois.

Cette résilience passe enfin par l'adoption de stratégies régionales permettant de soutenir le développement de certains secteurs, comme c'est le cas pour la Stratégie régionale de Transition économique, la Stratégie Révolution ou le Plan d'appropriation numérique qui constituent autant de leviers à saisir contribuant à développer les opportunités d'emploi pour les Bruxellois.



III. Les missions



III. Les missions

Le présent Contrat de gestion s'inscrit, tant au niveau de la vision que des objectifs stratégiques, dans les missions de service public confiées à Actiris dans le cadre des compétences de la Région de Bruxelles-Capitale et de l'Ordonnance du 18 janvier 2001 portant organisation et fonctionnement du service public bruxellois de l'emploi.

Actiris exerce deux missions transversales :

1. Garantir un accompagnement et des services de qualité aux chercheurs d'emploi dans leur transition vers un emploi durable et de qualité (ci-après emploi) ;
2. Fournir une offre de services gratuite à l'ensemble des employeurs dans leur recherche de collaborateurs.

Ces deux missions transversales s'appuient sur un ensemble de missions complémentaires :

- Organiser le contrôle de la disponibilité des chercheurs d'emploi indemnisés ;
- Procéder à l'octroi de dispenses à l'exigence de disponibilité ;
- Gérer le réseau des partenaires à l'emploi dans le but d'améliorer et diversifier les services rendus aux chercheurs d'emploi et aux employeurs ;
- Gérer les programmes de remise au travail des chercheurs d'emploi inoccupés ainsi que les dispositifs de réinsertion professionnelle des travailleurs victimes de faillites et restructurations ;
- Procéder à la commande de formations professionnelles dans le cadre de la politique d'emploi de la Région de Bruxelles-Capitale en tenant compte des besoins spécifiques de Bruxelles ;
- Mettre en œuvre la politique régionale de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations à l'embauche ;
- Réaliser l'observation et l'analyse des évolutions du marché de l'emploi bruxellois ainsi que des transitions enseignement/formation/emploi ;
- S'impliquer dans les réseaux internationaux permettant notamment l'échange de bonnes pratiques ;
- Garantir la bonne exécution des dispositifs d'emploi régionaux exécutant la politique d'emploi européenne, notamment dans le cadre des Programmes opérationnels du FSE, ainsi que la bonne gestion des financements européens et le suivi efficace des mesures cofinancées.

IV. Les valeurs

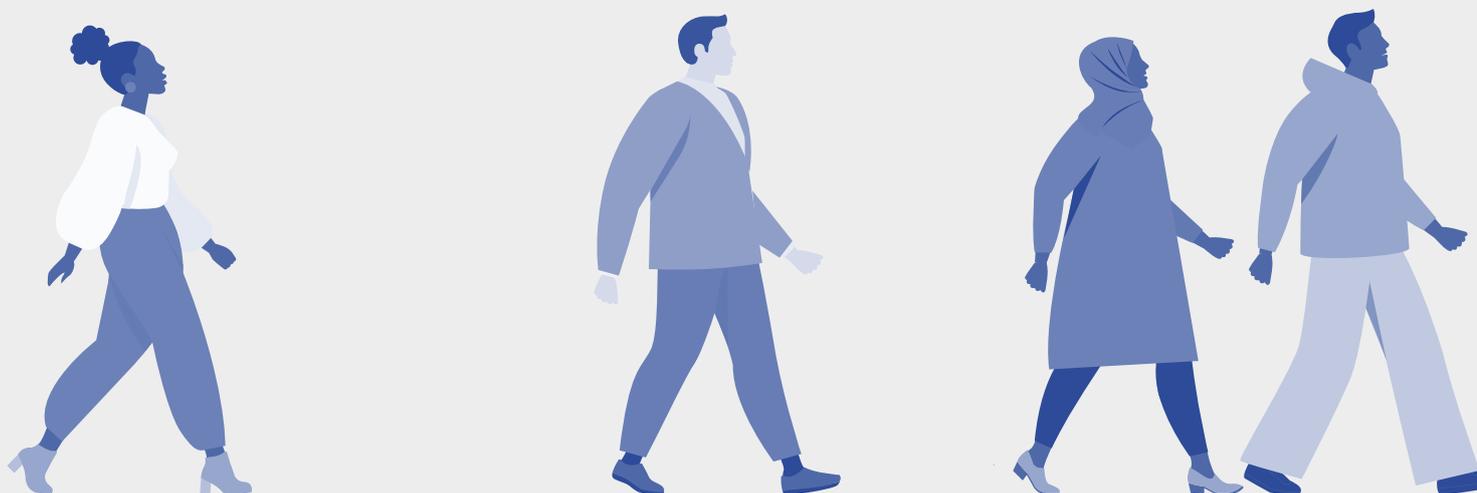


IV. Les valeurs

L'exercice des missions d'Actiris se fonde sur un socle de trois valeurs cardinales qui animent l'institution, à savoir « respect, coopération et orientation solutions ».

Ces valeurs, choisies précédemment au terme d'un exercice participatif avec l'ensemble des collaborateurs, rencontrent une forte adhésion en interne depuis plusieurs années.

C'est pourquoi elles sont maintenues dans le cadre de ce Contrat de gestion et feront l'objet d'un exercice ultérieur de définition afin de les faire vivre au regard des nouveaux objectifs stratégiques. En s'appuyant sur ces valeurs, Actiris entend être un employeur exemplaire et attractif.



V. La vision



V. La vision

En écho aux enjeux identifiés dans le contexte, Actiris définit sa vision comme suit pour les cinq prochaines années :

En 2027, Actiris ambitionne d'être un partenaire public incontournable et fiable pour les chercheurs d'emploi et les employeurs afin de contribuer à augmenter de manière significative le taux d'emploi des Bruxellois.

A travers cette vision, Actiris ambitionne à l'horizon 2027 de :

- Faire de l'emploi l'objectif final de ses dispositifs dans une approche inclusive.
- Consolider son positionnement dans le paysage de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale pour devenir une référence à la fois pour les chercheurs d'emploi et pour les employeurs.
- Renforcer la fiabilité ainsi que la qualité de son offre de services afin d'inciter tant les chercheurs d'emploi que les employeurs à y recourir de manière systématique.
- Contribuer à augmenter significativement le taux d'emploi des Bruxellois afin d'agir positivement sur la santé économique et fiscale de la Région de Bruxelles-Capitale ainsi que sur le niveau de vie des Bruxellois, l'emploi étant un levier important de lutte contre la précarité.

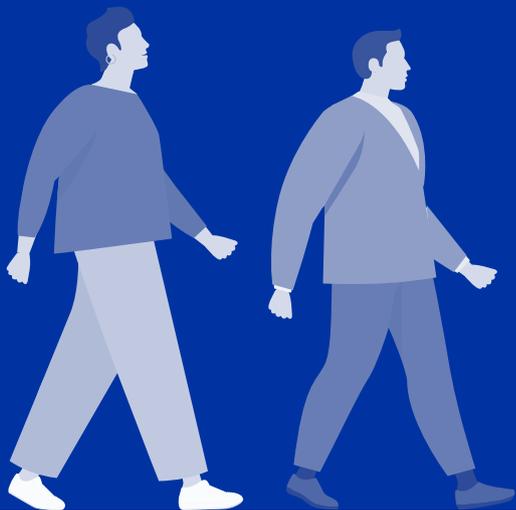
Grâce à cette vision porteuse de sens pour l'institution et pour chaque collaborateur dans son travail quotidien, Actiris entend ainsi se doter pour les cinq prochaines années d'un cap ambitieux et à forte valeur sociale et économique.

Sa capacité à concrétiser cette vision dépendra tant des moyens mis à sa disposition par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale que de l'engagement du monde socio-économique à œuvrer en faveur de l'emploi des Bruxellois.



VI. 2023-2027 :

5 objectifs stratégiques



VI. 2023-2027 : 5 objectifs stratégiques

Afin de réaliser la vision à l'horizon 2027, le présent Contrat de gestion définit cinq objectifs stratégiques :

- **Objectif stratégique 1 :** Proposer une offre de services ciblée et adaptée dans un objectif de mise à l'emploi.
- **Objectif stratégique 2 :** Contribuer à réduire le chômage de longue durée dans une optique d'augmentation du taux d'emploi.
- **Objectif stratégique 3 :** Orienter les chercheurs d'emploi vers des parcours d'accompagnement sur mesure afin de faciliter leur insertion sur le marché de l'emploi notamment dans les métiers qui recrutent.
- **Objectif stratégique 4 :** Améliorer la cohérence de l'offre de services interne et externe afin de mieux couvrir les besoins de nos publics.
- **Objectif stratégique 5 :** Garantir une démarche qualité orientée vers nos usagers et nos collaborateurs.

Ces objectifs correspondent aux priorités stratégiques dont Actiris se dote pour les cinq prochaines années. Ils seront déclinés ultérieurement dans un plan de développement pluriannuel. Le présent Contrat de gestion entend renforcer la dimension de transversalité interne à l'organisme. La formulation des objectifs stratégiques revêt dès lors une dimension volontairement générique et transversale qui permettra à tout un chacun de pouvoir pleinement y contribuer dans une logique d'échanges continus entre les services et dans la perspective d'atteindre des objectifs partagés et portés par tous.

Il se fonde par ailleurs sur une vision de l'organisation qui allie agilité, orientation usagers, développement des talents et bonne gouvernance.

Les trois premiers objectifs stratégiques sont tournés vers le cœur de métier et les deux missions transversales d'Actiris. Le quatrième objectif stratégique concerne le réseau partenarial et l'écosystème de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale. Le cinquième objectif stratégique vise, quant à lui, une démarche qualité comme condition de réussite à l'exercice des missions fondamentales d'Actiris. Chaque objectif stratégique est interdépendant des autres et contribue à l'atteinte de l'ambition portée par ce Contrat de gestion. Certains enjeux transversaux (comme le défi de la lutte contre les discriminations à l'embauche, la transformation digitale, l'évaluation...) doivent être lus de manière transversale et trouveront des réponses au travers des approches évoquées dans un ou plusieurs objectif(s) stratégique(s).

Objectif stratégique 1 : Proposer une offre de services ciblée et adaptée dans un objectif de mise à l'emploi

Bien qu'il y ait eu sur les dernières années des efforts entrepris afin de prendre davantage en compte le profil des usagers, tant du côté des chercheurs d'emploi que des employeurs, l'offre de services d'Actiris reste à ce jour relativement standardisée. Or pour en accroître la qualité et l'impact, il apparaît de plus en plus nécessaire de **cibler** les besoins des usagers dans une démarche qualitative, ce qui revient d'une part à **adapter** et **optimiser** les stratégies de (re)mise à l'emploi selon les profils des chercheurs d'emploi ; et d'autre part à **ajuster** l'offre de services dédiée aux employeurs à leurs besoins.

Le résultat universel visé est la **(re)mise à l'emploi** des publics prioritairement accompagnés par Actiris, à savoir : les chercheurs d'emploi indemnisés/indemnissables (flux entrant) ; les jeunes (flux entrant) ; les chômeurs de longue durée ; tout autre chercheur d'emploi désireux d'avoir accès à un accompagnement sur base volontaire. Ainsi, l'objectif de (re)mise à l'emploi est commun à ces différents publics, malgré les approches ciblées et adaptées en matière d'accompagnement qui s'appliquent à eux. Une attention sera accordée aux enjeux d'inclusion des chercheurs d'emploi, en tenant compte de l'expertise interne à cet égard.

À travers l'objectif stratégique 1, Actiris s'engage à :

- Viser l'emploi des publics prioritaires comme objectif final quel que soit le dispositif mobilisé.
- Rapprocher ses services des besoins et profils des usagers (chercheurs d'emploi et employeurs).
- Favoriser les services digitaux pour les usagers autonomes et/ou qui en font la demande tout en les informant de leurs droits et devoirs et privilégier l'accompagnement humain pour les usagers qui en ont le plus besoin.
- Accroître son attractivité à l'égard des employeurs en leur proposant une offre de services intégrée et sur mesure (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.).
- Mettre en œuvre un accompagnement des publics prioritaires qui soit modulable :
 - selon leur profil et leurs besoins afin de mieux tenir compte des spécificités des

VI. 2023-2027 : 5 objectifs stratégiques

différents publics et des difficultés qu'ils rencontrent dans l'accès à l'emploi.

- selon les antennes ou implantations géographiques afin de répondre aux défis spécifiques rencontrés dans les communes du « croissant pauvre » qui enregistrent les plus hauts taux de chômage et qui abritent les populations les plus vulnérables en termes d'accès à l'emploi (infraqualification, origine étrangère, etc.).
- Accroître la mise à l'emploi des chercheurs d'emploi les plus vulnérables en renforçant l'articulation entre les antennes et les services spécialisés et en permettant à ces derniers de disposer de tous les outils et leviers d'accompagnement nécessaires.
- Fluidifier l'accès des usagers aux services et œuvrer dans un objectif commun de mise à l'emploi des chercheurs d'emploi via un rapprochement de l'ensemble des métiers de la première ligne, le cas échéant par une réorganisation des services, et ce, dans une optique d'efficacité et d'efficience.
- Améliorer le matching basé sur les compétences en lien avec le dossier unique du chercheur d'emploi.

Objectif stratégique 2 : Contribuer à réduire le chômage de longue durée dans une optique d'augmentation du taux d'emploi

Si le chômage de longue durée constitue un phénomène structurel en Région de Bruxelles-Capitale depuis les années 1970, force est de constater que ce public n'a pas pleinement été intégré dans les stratégies d'accompagnement sur les dernières décennies. Or, tel que l'exprime l'Accord de gouvernement fédéral, « le taux d'emploi et le taux d'activité ne peuvent augmenter de manière substantielle que si nous progressons également au sein des groupes vulnérables. Bon nombre de personnes veulent travailler mais font face à des obstacles ».

Dans l'optique de contribuer à augmenter le taux d'emploi des Bruxellois, il est nécessaire de mettre en œuvre une **stratégie de réduction globale du chômage**, en ce compris le chômage de longue durée, qui permette d'agir sur les facteurs à risque et de lever les obstacles de remise à l'emploi que rencontrent spécifiquement les personnes au chômage depuis 12 mois ou plus¹.

À travers l'objectif 2, Actiris s'engage à :

- Développer un dispositif de bilan pour soutenir le conseiller dans un double objectif :
 - Dans une optique de prévention du chômage de longue durée (s'agissant des personnes nouvellement inscrites) : détecter au moment de l'inscription les chercheurs d'emploi qui risquent d'évoluer vers le chômage de longue durée et leur proposer sur cette base un accompagnement sur mesure.
 - Dans une optique d'absorption du chômage de longue durée (s'agissant des personnes se trouvant déjà en situation de chômage de longue durée) : identifier les obstacles à l'insertion durable dans l'emploi ; définir les possibilités d'insertion de la personne et s'assurer de sa volonté à s'inscrire dans un parcours d'insertion socio-professionnelle ; lui proposer un accompagnement sur mesure.
- Prodiguer un accompagnement personnalisé aux chercheurs d'emploi de longue durée en se basant sur un écosystème composé de services internes et de partenaires formés et équipés pour un travail avec des publics « éloignés du marché de l'emploi ».
- Prodiguer aux chercheurs d'emploi de longue durée des trajets de mise à l'emploi qui soient garants d'acquisition de compétences professionnelles et d'un emploi de qualité (notamment dans les métiers qui recrutent).
- Renforcer les dispositifs de lutte contre les discriminations à l'embauche et de promotion de la diversité (notamment sur base de l'âge, de l'origine, du genre et du handicap), celles-ci constituant un facteur de risque avéré en matière de chômage de longue durée.

Objectif stratégique 3 : Orienter les chercheurs d'emploi vers des parcours d'accompagnement sur mesure afin de faciliter leur insertion sur le marché de l'emploi notamment dans les métiers qui recrutent

L'économie bruxelloise de services, en constante mutation, pose d'une part un enjeu important en termes d'adéquation de l'offre et de la demande de compétences professionnelles et exige d'autre part des compétences accrues dans les domaines linguistique et numérique.

¹ La priorisation de ce public de chercheurs d'emploi de longue durée sera faite ultérieurement dans la phase d'opérationnalisation du Contrat de gestion.

VI. 2023-2027 : 5 objectifs stratégiques

Conformément aux nouvelles priorités de travail édictées par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale pour la seconde partie de la législature 2019-2024, il convient de contribuer à l'augmentation générale du niveau de compétences linguistiques, numériques et métiers des chercheurs d'emploi bruxellois au travers des **bilans de compétences** et de l'**orientation** en formation notamment vers **les métiers qui recrutent** ainsi que dans une perspective de transition intersectorielle. Cet objectif vise également à réduire la **fracture numérique** qui concerne une partie conséquente du public d'Actiris.

Pour chacun des engagements présentés ci-après, Actiris envisagera systématiquement une collaboration étroite avec Bruxelles Formation et le VDAB Brussel et ce conformément aux engagements actés dans l'Accord de coopération relatif aux politiques croisées Formation-Emploi conclu le 9 février 2012 par la Région de Bruxelles-Capitale et la Commission communautaire française, ainsi que l'Accord de coopération du 24 juin 2021 entre la Communauté flamande, la Région flamande et la Région de Bruxelles-Capitale portant sur l'articulation de la politique du marché du travail, de la formation et de la promotion de la mobilité des chercheurs d'emploi.

À travers l'objectif stratégique 3, Actiris s'engage à :

- Identifier, en étroite collaboration avec les interlocuteurs sectoriels notamment dans le cadre des Pôles Formation Emploi, les 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.
- Organiser de manière systématique un bilan des compétences linguistiques, numériques (ci-après dénommé kit de base) et métiers à commencer par les jeunes de moins de 30 ans nouvellement inscrits et 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 Actiris.
- Mettre en œuvre un parcours d'accompagnement individualisé et sur-mesure à partir d'un catalogue de formations (plateforme Brulingua, chèques langues, chèques TIC, immersion linguistique, etc.) afin d'améliorer leurs 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 départ.

- Adapter les procédures de suivi dévolues à la participation active des chercheurs d'emploi dans ce parcours d'accompagnement dédié à l'acquisition et au développement des compétences.
- Encourager les employeurs et les interlocuteurs sectoriels à augmenter l'attractivité des métiers pour lesquels existent des difficultés de recrutement.
- Renforcer la collaboration avec les communautés et les partenaires dans le cadre des équivalences de diplômes et également les centres de validation de compétences. Améliorer et augmenter l'orientation des chercheurs d'emploi vers ces dispositifs.
- Concourir aux processus de collaboration soutenant Shifting.brussels et les stratégies sectorielles Alliance Renolution et GoodFood. Produire et soutenir des évaluations et des études prospectives sur les métiers d'avenir et la transition de l'économie, afin de faire évoluer les offres de formation et d'orientation en conséquence.

Objectif stratégique 4 : Améliorer la cohérence de l'offre de services interne et externe afin de mieux couvrir les besoins de nos publics

Le dispositif de partenariat développé par Actiris vise à renforcer ses missions et à diversifier l'offre de services aux usagers. Une évaluation de ce dispositif menée en 2020 a débouché sur un certain nombre de recommandations destinées à l'améliorer.

Il y a lieu dès lors d'**adapter ce dispositif global de partenariat**, en particulier grâce à une stratégie cohérente de prise en charge des services - par Actiris, d'une part, ou via la mise en place d'une collaboration avec un tiers d'autre part - afin d'en augmenter l'efficacité, la lisibilité et la complémentarité avec les services internes d'Actiris.

La finalité poursuivie est de permettre à l'usager de disposer d'un parcours de (re)mise à l'emploi cohérent et accessible, répondant à ses besoins spécifiques.

A travers l'objectif stratégique 4, Actiris s'engage à :

- Identifier les problématiques et les besoins des chercheurs d'emploi en vue d'avoir une estimation quantifiée des services à fournir.
- Définir un parcours d'insertion vers l'emploi modulaire par type de public afin de garantir une valeur ajoutée à l'usager à chaque étape de son parcours.

VI. 2023-2027 : 5 objectifs stratégiques

- Clarifier les rôles et périmètres d'Actiris et de ses partenaires en tenant compte des méthodologies et de l'expertise de chacun ainsi que de l'évolution des besoins des usagers.
- Fluidifier le parcours des chercheurs d'emploi grâce à des processus d'échange d'informations rapides, efficaces et transversaux tant au sein même des services d'Actiris qu'entre Actiris et ses partenaires afin d'orienter de manière adéquate l'utilisateur en fonction de ses besoins spécifiques.
- l'expérience de ses usagers et de ses collaborateurs.
- Anticiper les évolutions métier en matière de compétences et accompagner les équipes dans leur acquisition via la mise en place d'une politique de formation adéquate.
- Allouer les ressources humaines en fonction des objectifs stratégiques dans le respect de la concertation sociale.
- Intensifier une politique de bien-être au travail et une politique de diversité qui valorisent et reconnaissent les talents de chacun.

Objectif stratégique 5 : Garantir une démarche qualité orientée vers nos usagers et nos collaborateurs

Afin de remplir au mieux sa mission de service public, Actiris se doit de garantir une démarche de qualité au bénéfice de ses usagers et de ses collaborateurs, dans une optique de **bonne gouvernance**. Cette démarche repose sur deux piliers : d'une part la flexibilité ainsi que la modularité des outils et des processus internes et d'autre part le développement des talents. La finalité visée est l'**optimisation** des parcours des usagers et des collaborateurs, l'**amélioration continue** des services via une meilleure prise en compte, notamment, de l'expérience de nos usagers et de nos collaborateurs, la **gestion des risques** ainsi que l'**évolution des compétences** des collaborateurs dans un double objectif d'employabilité et d'efficacité interne.

À travers l'objectif stratégique 5, Actiris s'engage à :

- Améliorer la gouvernance notamment en définissant les périmètres de chaque instance et en développant la culture d'entreprise.
- Optimiser les processus, identifier les points de risque et attribuer des responsabilités transversales sur base d'une cartographie préalable des processus et de leur documentation.
- Améliorer la qualité des données et en assurer une gestion efficace et efficiente afin de mieux connaître ses usagers et ses collaborateurs et afin de permettre aux instances de prendre les décisions adéquates et de réaliser une évaluation correcte du parcours du chercheur d'emploi dans le cadre de sa recherche d'emploi.
- Renforcer la dimension d'évaluation quantitative et qualitative (y compris l'évaluation d'impact) de ses actions et dispositifs, le cas échéant en collaboration avec d'autres acteurs régionaux (p.ex. perspective.brussels) et/ou fédéraux (p.ex. Bureau fédéral du Plan) tout en bénéficiant de l'expertise de view.brussels en la matière.
- Sonder et prendre en compte la satisfaction de

Annexes



Annexe I – Liste d'indicateurs

1. Indicateurs de suivi du Contrat de gestion – A venir

2. Indicateurs à responsabilité partagée avec Bruxelles Formation et VDAB Brussel

- Indicateur 1 - Suivi des séances d'information :
 - Nombre d'invitations aux SI > nombre de présence en SI > nombre de demandes de formation suite à ces invitations > nombre d'entrées en formation suite à ces demandes de formation (dans l'année suivant la date de la SI).
 - Nombre d'auto-inscriptions aux séances d'information.
- Indicateur 2 - Nombre de CE bruxellois entrés en formation/nombre de places correspondantes.
- Indicateur 3 - Taux de sortie positive à l'issue des formations professionnelles.
- Indicateur 4
 - 4A. Taux de sortie vers l'emploi à l'issue des formations professionnalisantes.
 - 4B. Taux de sortie vers l'emploi après les FPIE.
- Indicateur 5 - Durabilité dans l'emploi des stagiaires sortis vers l'emploi à l'issue d'une formation professionnalisante.
- Indicateur 6 - Délai d'entrée en emploi des stagiaires sortant d'une formation professionnalisante.

3. Indicateurs à responsabilité partagée avec le VDAB

Il s'agit de quatre indicateurs stratégiques sur la «formation-emploi»:

- Indicateur 1 - Nombre de demandeurs d'emploi bruxellois uniques entrés en formation/IBO.
- Indicateur 2 - Nombre de demandeurs d'emploi bruxellois orientés vers le VDAB.
- Indicateur 3
 - 3A. Pourcentage de sorties vers l'emploi après une formation professionnelle finale.
 - 3B. Pourcentage de sortie vers l'emploi après un IBO.
- Indicateur 4 - Durabilité de l'emploi après une formation de finalité professionnelle.

Et quatre nouveaux indicateurs stratégiques liés aux accords de la «mobilité interrégionale» :

- Indicateur 5 - Chiffre de sortie générale vers l'emploi en Flandre des demandeurs d'emploi bruxellois inscrits à Actiris.
- Indicateur 6 - Chiffre de sortie vers l'emploi divisé selon le lieu d'emploi pour les participants à un trajet de mandatement au VDAB.
- Indicateur 7 - Durabilité de l'emploi répartie selon le lieu d'emploi parmi ceux qui sont partis travailler après un trajet de mandatement auprès du VDAB.
- Indicateur 8 - Chiffre des sorties vers l'emploi ventilé par lieu d'emploi après accompagnement ou une action directe par les services d'Actiris, du VDAB et des partenaires.

Annexe II – Glossaire

Dispositif de partenariats

Il s'agit du dispositif à travers lequel Actiris fait appel à des partenaires pour répondre efficacement à la diversité des besoins du marché de l'emploi bruxellois et garantir une offre de services large et qualitative.

Dispositif de bilan

Le dispositif de bilan est entendu ici au sens d'outil permettant au conseiller emploi d'une part de détecter, au moment de l'inscription, les risques qu'a le chercheur d'emploi de s'enliser dans le chômage de longue durée et d'autre part d'identifier les obstacles et opportunités à la (re)mise à l'emploi pour les personnes se trouvant déjà en situation de chômage de longue durée.

Dossier unique

Le dossier unique est le dossier informatisé des chercheurs d'emploi reprenant leurs compétences, leur parcours d'accompagnement, de formation et professionnel afin de permettre le matching entre les chercheurs 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.

Ecosystème

L'écosystème de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale désigne l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle en Région bruxelloise dans leurs interactions et articulations réciproques.

Kit de base

Le kit de base désigne le bilan systématique des compétences linguistiques et numériques des chercheurs d'emploi bruxellois, tel que préconisé dans les priorités gouvernementales pour la seconde partie de la législature 2019-2024.

Métiers qui recrutent

Les métiers qui recrutent englobent les fonctions critiques, les métiers en pénurie ainsi que les métiers porteurs d'insertion.

Première ligne

La première ligne est constituée des agents qui, dans l'offre d'accompagnement ou de services, sont en contact direct avec les chercheurs d'emploi et les employeurs

Publics prioritaires pour l'accompagnement

Les publics accompagnés de manière prioritaire par Actiris sont les chercheurs d'emploi indemnisés/indemnisables (flux entrant) ; les jeunes (flux entrant) ; les chômeurs de longue durée ; tout autre chercheur d'emploi désireux d'avoir accès à un accompagnement sur base volontaire.

Les autres publics (en l'occurrence les chercheurs d'emploi inscrits librement) pourront, le cas échéant, être accompagnés par les partenaires.

Services spécialisés

Les services spécialisés sont des services de seconde ligne s'adressant aux chercheurs d'emploi qui rencontrent des problématiques spécifiques qui entravent leur insertion professionnelle : difficultés psycho-médico-sociales ; discrimination à l'embauche ; etc.

Usager

L'usager du point de vue d'Actiris désigne aussi bien le chercheur d'emploi que l'employeur. Le terme « publics » est, quant à lui, utilisé pour désigner spécifiquement les différents groupes de chercheurs d'emploi.

