

## Objectifs pour le mandat de la Direction générale (DG et DGA) d'Actiris

### Une ambition au service de l'emploi des Bruxellois

Le mandat actualisé de la Direction générale d'Actiris s'inscrit dans un contexte de transformation profonde du marché du travail bruxellois et de réformes sociales majeures. Sa mission fondamentale est de placer la Région sur une trajectoire robuste pour atteindre un **taux d'emploi de 70 % d'ici 2030**, en faisant de l'insertion durable et de qualité des chercheurs d'emploi la finalité absolue de chaque action, en tenant compte de leurs besoins, de leurs freins et des réalités du marché du travail.

Dans ce cadre, Actiris confirme son rôle central d'accompagnement des chercheurs d'emploi, **en s'appuyant sur une logique partenariale forte** mobilisant l'ensemble de l'écosystème de l'emploi, de la formation et de l'insertion (opérateurs publics, partenaires associatifs, secteurs, employeurs et travailleurs), indispensable à la réussite des parcours d'insertion.

Pour relever ce défi, la Direction générale agit comme ambassadrice et régisseur **des politiques régionales de l'emploi**. Elle incarne l'interlocutrice de référence des secteurs et des employeurs, tout en coordonnant la mise en œuvre des politiques d'emploi et en veillant à la cohérence des interventions des différents acteurs. Elle contribue à **renforcer les synergies et à décloisonner les collaborations**, tant entre sphères publique et privée qu'entre administrations, dans une logique de complémentarité et de co-construction.

Ce pilotage s'appuie notamment sur deux leviers de rupture : l'intégration de l'**Intelligence Artificielle** pour un matching prédictif d'excellence et un **redéploiement territorial stratégique** au plus près des bassins d'emploi. Face à l'urgence de la réforme du chômage, la Direction générale garantit un changement de rythme radical, passant d'une gestion de flux à un **accompagnement vers l'emploi durable et de qualité**, où l'ensemble des objectifs s'inscrit dans une logique de pilotage orienté résultats, visant à renforcer la lisibilité des effets concrets des politiques d'emploi, tout en assurant l'efficacité budgétaire et le bien-être des collaborateurs via une culture de management modernisée.

Dans cette perspective, la Direction générale, dans la continuité du contrat de gestion 2023–2027, veillera à co-construire, en étroite collaboration avec le Comité de gestion, le futur contrat de gestion d'Actiris, en assurant l'alignement entre les objectifs stratégiques, les moyens alloués et les priorités régionales. Les objectifs définis s'inscrivent dans une trajectoire couvrant l'ensemble du mandat, avec des échéances indicatives qui seront ajustées en fonction de la date effective de prise de fonction de la Direction générale. Dans cette perspective, le démarrage du mandat s'inscrira dans une phase de stabilisation et de cadrage stratégique visant à consolider le diagnostic organisationnel, à assurer la concertation des parties prenantes concernées et à garantir l'alignement opérationnel avec le contrat de gestion en vigueur. Cette phase permettra de préciser les priorités de mise en œuvre et de sécuriser la trajectoire de transformation de l'organisme.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : Contribuer à l'augmentation durable du taux d'emploi des Bruxelloises et des Bruxellois en affirmant le rôle de régisseur de l'emploi

**Description** : Incarner la politique de l'emploi en tant qu'interlocuteur de référence des secteurs et des employeurs en renforçant les synergies entre les sphères publique et privée et en rapprochant l'offre et la demande d'emploi au sein de l'écosystème économique régional. La finalité est d'aligner l'ensemble des actions sur l'objectif régional d'atteindre un **taux d'emploi de 70 % d'ici 2030**.

- **Point de mesure 1.1 (Partenariats Sectoriels et anticipation des besoins)** : Mettre en œuvre, en appui aux orientations du Gouvernement, une stratégie partenariale structurée avec les **principaux employeurs publics et privés** ainsi qu'avec les **secteurs pourvoyeurs d'emploi** et contribuer, par une expertise technique et opérationnelle, à l'anticipation des besoins du marché du travail. Cette stratégie visera à renforcer l'anticipation des besoins en recrutement et en compétences, notamment par l'analyse des tendances sectorielles et économiques, et à augmenter la captation des offres d'emploi et de contribuer à une amélioration mesurable de l'insertion des chercheurs d'emploi bruxellois. *Indicateurs* : nombre de conventions de partenariat conclues avec des grands employeurs/secteurs, nombre d'offres d'emploi recueillies via ces partenariats, et indicateurs d'insertion des chercheurs d'emploi définis dans le prochain contrat de gestion 2028-2032..
  - **Délai** : avril 2028 et ensuite en continu
- **Point de mesure 1.2 (Articulation emploi–formation)** : Renforcer l'articulation entre politiques d'emploi et de formation en adaptant les commandes de formation, en lien avec les opérateurs compétents, afin d'anticiper les besoins en compétences et en main-d'œuvre des secteurs clés, afin d'aligner l'offre de formation sur les débouchés économiques régionaux. Cette dynamique s'inscrira également dans le cadre de la réforme systémique de la formation professionnelle prévue par la Déclaration de politique régionale, à laquelle Actiris contribuera en appui à sa mise en œuvre opérationnelle, en veillant à renforcer la lisibilité, la cohérence et l'adéquation des parcours de formation avec les besoins du marché du travail. *Indicateurs* : en lien avec les opérateurs compétents et dans le respect des compétences de chacun, nombre de filières de formation ajustées ou co-construits en réponse aux pénuries de compétences identifiées, taux d'insertion professionnelle des sortants de formation, progression ciblée de +10 % de l'offre de formation qualifiante d'ici janvier 2028..
  - .
  - **Délai** : Mise en œuvre progressive à partir de 2027, avec un déploiement complet à l'horizon 2028
- **Point de mesure 1.3 (Orientation des publics et parcours d'insertion)** : Assurer une orientation efficace des chercheurs d'emploi sur la base du bilan de compétences et du Plan d'Action Individuel (PAI), en vue de proposer des parcours de formation et d'insertion adaptés, en veillant à une prise en compte spécifique des chômeurs de longue durée et des publics INAMI, dans une logique d'insertion durable et soutenable. *Indicateurs* : taux d'accès à des dispositifs d'insertion qualifiante pour les publics visés, , écart de performance réduit entre les publics éloignés du marché du travail et la moyenne régionale..

- **Délai** : Mise en œuvre progressive à partir de 2028, avec généralisation à l'ensemble des publics cibles à l'horizon 2029.
- **Point de mesure 1.4 (Bassins d'emploi)** : Contribuer au développement d'initiatives ciblées sur les bassins d'emploi prioritaires, particulièrement l'opérationnalisation d'une cellule « Zones Franches » à même de fournir un support sur-mesure aux entreprises s'implantant au Port et chez Audi Forest. Cette dynamique s'inscrit dans une logique de développement économique équilibré de la Région de Bruxelles-Capitale entre secteurs marchand ou non marchand.  
*Indicateurs* : nombre d'initiatives "bassin d'emploi" lancées, nombre d'entreprises accompagnées via la cellule Zones Franches, et emplois pourvus avec l'appui d'Actiris dans les zones ciblées.  
**Délai** : cellule opérationnelle d'ici janvier 2027

**Point de mesure 1.5 (Relation employeurs)** : Opérationnaliser la stratégie de relation employeurs visant, d'une part, à renforcer le positionnement d'Actiris comme partenaire de référence des employeurs et à améliorer la captation des offres d'emploi et la qualité des interactions avec les acteurs économiques. *Indicateurs* : nombre d'offres d'emploi, nombre de nouveaux employeurs utilisant les services d'Actiris, et indicateurs de satisfaction des employeurs quant à la qualité du service rendu.  
**Délai** : mars 2027

- **Point de mesure 1.6 (Suivi du taux d'emploi)** : Mettre en place un dispositif de suivi annuel de la trajectoire régionale vers un taux d'emploi de 70 % à l'horizon 2030, permettant d'objectiver la contribution directe et indirecte des actions d'Actiris à cette évolution, sur la base d'indicateurs de résultats et d'effets (notamment les sorties vers l'emploi durable) et d'identifier les écarts éventuels par rapport à la trajectoire cible et d'alimenter des propositions d'ajustement des priorités, des dispositifs ou des partenariats. *Indicateurs* : tableau de bord annuel consolidé présentant le taux d'emploi bruxellois et permettant d'objectiver la contribution des actions d'Actiris, notamment via les indicateurs de sorties vers l'emploi, nombre de rapports d'analyse produits et discutés en Comité de gestion, correction rapide des écarts identifiés.
  - **Délai** : mise en place du dispositif dans les trois mois suivant la prise de fonction de la nouvelle Direction générale
- **Point de mesure 1.7 (contrôle de la disponibilité)** : En conformité avec les décisions du gouvernement, garantir un contrôle de la disponibilité des chercheurs d'emploi plus efficace, cohérent et juridiquement sécurisé, afin d'assurer que les évaluations et les décisions éventuelles soient prises dans les délais légaux, dans le respect des droits de la défense, tout en renforçant la performance globale du dispositif et sa capacité de suivi et d'adaptation. *Indicateur* : 100% des décisions de contrôle de la disponibilité prises dans les délais légaux et, notamment, dans le respect des procédures prévues en matière de recours.
  - **Délai** : dans les 3 mois suivants la réforme du contrôle de la disponibilité des chercheurs d'emploi

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : Garantir un accompagnement renforcé et encadré dans un objectif de mise à l'emploi

**Description :** En collaboration avec les partenaires d'Actiris, mettre en œuvre un processus d'accompagnement assurant une prise en charge plus rapide et plus intensive des chercheurs d'emploi, en cohérence avec les réformes fédérales limitant la durée des allocations de chômage et d'insertion, ainsi qu'avec le Plan d'action régional pour l'accompagnement des chercheurs d'emploi (adopté par le Gouvernement le 17/07/2025). Cet objectif s'articule autour de **quatre priorités opérationnelles** complémentaires : **(i)** assurer une prise en charge initiale rapide et un suivi intensif des chercheurs d'emploi, **(ii)** proposer des parcours types adaptés aux profils via une segmentation optimisée, **(iii)** renforcer l'acquisition des compétences de base (linguistiques et numériques) grâce à un bilan de compétences généralisé, et **(iv)** orienter les chercheurs d'emploi vers des formations menant à des métiers en pénurie, en garantissant la continuité des parcours avec les opérateurs de formation et le suivi des transitions vers l'emploi après la formation.

En outre, le renforcement de l'accompagnement s'appuiera sur une modernisation des outils d'appariement, notamment via l'Intelligence Artificielle, afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services dans le respect d'un cadre éthique et d'un accompagnement humain adéquat. La relation avec les employeurs sera renforcée afin de soutenir une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de travail. Une attention particulière sera accordée aux publics les plus éloignés de l'emploi, dans une logique d'équité, d'efficacité et de soutenabilité des dispositifs.

- **Point de mesure 2.1 (Prise en charge rapide et intensive) :** Garantir que 100 % des nouveaux inscrits puissent bénéficier d'un entretien individuel initial dans les 15 jours suivant leur inscription et d'un suivi personnalisé intensif selon le public-cible pendant les 6 premiers mois d'accompagnement.
  - **Délai :** en continu
- **Point de mesure 2.2 (Orientation vers des solutions d'insertion) :** Garantir un premier rendez-vous dans un délai de 15 jours suivant l'inscription des chercheurs d'emploi accompagnés par Actiris et ses partenaires. Aussi, assurer qu'une solution d'insertion effective (emploi, stage ou formation) soit proposée aux chercheurs d'emploi accompagnés par Actiris et ses partenaires au plus tard au **4ème mois** en veillant à l'adéquation entre les profils, les besoins des employeurs et les perspectives d'insertion durable sur le marché du travail. La réussite de cette mesure se traduira par une augmentation mesurable du taux de sorties vers l'emploi durable, notamment pour les publics fragilisés et éloignés du marché du travail.
  - **Délai :** septembre 2026
- **Point de mesure 2.3 (Relation employeurs et outils d'appui) :** Renforcer la relation avec les employeurs et les secteurs pourvoyeurs d'emploi afin d'améliorer la captation des offres, d'anticiper les besoins en recrutement et de développer des collaborations structurées avec les acteurs économiques. Cette dynamique s'appuie sur des outils d'analyse, d'Intelligence Artificielle et de données permettant de mieux identifier les besoins du marché du travail et d'améliorer l'orientation des chercheurs d'emploi.  
*Indicateurs :* augmentation du nombre d'offres d'emploi collectées via Actiris, évolution du nombre d'employeurs partenaires actifs (KPI) et taux de satisfaction des employeurs (retours du terrain) vis-à-vis des services d'Actiris.
  - **Délai :** juin 2027

- **Point de mesure 2.4 (Matching et intelligence artificielle) :** Développer des outils d'appariement entre l'offre et la demande d'emploi, incluant des technologies d'intelligence artificielle, afin, tout d'abord, d'améliorer la qualité des mises en relation et l'efficacité des services, ensuite, de mieux cibler les besoins d'accompagnement et d'identifier les offres d'emploi disponibles et, finalement, de réduire les délais de mise en relation, d'améliorer la qualité des appariements et d'augmenter les taux d'insertion. La Direction générale veillera au développement, au déploiement et à l'utilisation maîtrisée de ces outils, dans le cadre des moyens budgétaires disponibles, qui constitueront un appui à l'accompagnement humain et s'inscriront dans un cadre éthique garantissant la transparence, la prévention des biais et la prise en compte des enjeux de fracture numérique. *Indicateurs :* temps moyen écoulé entre l'inscription et la mise en relation avec une offre, taux de conversion des mises en relation en recrutements effectifs, satisfaction des utilisateurs vis-à-vis des outils numériques.
  - **Délai :** projet-pilote en juillet 2027 et montée à l'échelle en janvier 2028
- **Point de mesure 2.5 (Compétences linguistiques et professionnelles) :** Renforcer l'évaluation des compétences des chercheurs d'emploi, notamment linguistiques et professionnelles, dans le cadre du Plan d'Action Individuel (PAI). En fonction du projet professionnel et des exigences du marché du travail, des parcours de formation adaptés devront être proposés, en priorité vers les métiers en tension ainsi que vers les dispositifs d'alphabétisation et de formation de base le cas échéant. Cette approche s'inscrira également en cohérence avec les évolutions du système de formation professionnelle prévues, notamment la réforme systémique, visant à simplifier les parcours, améliorer leur accessibilité et renforcer leur efficacité en matière d'insertion professionnelle.
  - *Indicateurs :* taux de participation des chercheurs d'emploi aux tests linguistiques et numériques, et taux d'orientation vers des formations adaptées en suivi des bilans de compétences.
    - **Délai :** décembre 2026
- **Point de mesure 2.6 (Réintégration des malades de longue durée) :** Mettre en œuvre le protocole d'accord avec l'INAMI afin de développer des parcours d'accompagnement adaptés aux personnes en incapacité de longue durée disposant d'un potentiel de travail suffisant. Ces parcours reposeront sur une identification des besoins spécifiques, une orientation vers les partenaires appropriés et une prise en charge adaptée, favorisant une reprise progressive et durable de l'emploi lorsque cela est possible. *Indicateurs :* nombre d'assurés sociaux de longue durée inscrits et pris en charge par Actiris dans le cadre du dispositif « Retour au travail », taux de reprise d'activité durable après accompagnement.
  - **Délai :** septembre 2026
- **Point de mesure 2.7 (Autocréation d'emploi et entrepreneuriat inclusif) :** Développer et renforcer l'autocréation d'emploi comme solution d'insertion professionnelle à part entière, en assurant une orientation structurée vers les dispositifs d'accompagnement à la création d'activité et un suivi adapté des chercheurs d'emploi engagés dans cette démarche. Une attention particulière est accordée au soutien à l'entrepreneuriat féminin. *Indicateurs :* nombre de candidats-entrepreneurs orientés vers des programmes d'autocréation d'activité, taux de création effective d'entreprise ou d'activité indépendante après accompagnement, et part de femmes bénéficiaires dans ces dispositifs.

- **Délai** : décembre 2026
- **Point de mesure 2.8 (Accès égal à l'emploi et lutte contre les discriminations) :**  
Renforcer les actions visant à lutter contre les discriminations à l'embauche, en collaboration avec les partenaires d'Actiris et les acteurs du marché du travail, notamment via des actions de sensibilisation et d'accompagnement des employeurs, afin de garantir un accès équitable à l'emploi pour tous les publics bruxellois.
  - Délai : en continu

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : Devenir le partenaire public de référence des employeurs en renforçant la territorialisation et l'intégration des parcours d'insertion dans une approche inclusive

**Description :** Actiris ambitionne de devenir le partenaire public de référence des employeurs bruxellois, en leur offrant des solutions de recrutement adaptées aux besoins du marché du travail tout en plaçant l'inclusion au cœur de son action. Dans cette perspective Actiris s'appuie sur une territorialisation renforcée de ses services et sur une mobilisation coordonnée de ses partenaires afin de rapprocher l'offre et la demande d'emploi au plus près des bassins d'emploi et des réalités locales. entend soutenir les entreprises dans la diversification de leurs talents, faciliter l'accès à l'emploi pour *tous* les publics et contribuer à des mises à l'emploi durables au bénéfice de l'ensemble de la population. Cet objectif implique de proposer une offre de services adaptée aux besoins des employeurs en fonction de leur taille et de leur secteur.

Cette approche vise à structurer un écosystème lisible et intégré de l'emploi et de la formation permettant de fluidifier les parcours d'insertion, d'améliorer la coordination entre les acteurs et de garantir une continuité effective des prises en charge.

Une attention particulière est accordée à la coopération avec les 19 CPAS bruxellois, ainsi qu'au développement d'outils et de modalités de collaboration favorisant une prise en charge cohérente et articulée des publics concernés.

Enfin, Actiris veillera à renforcer les synergies avec les autres services publics de l'emploi et de la formation, ainsi qu'avec les partenaires régionaux et interrégionaux, afin d'élargir les opportunités d'insertion et de répondre de manière plus efficace aux besoins des employeurs.

- **Point de mesure 3.1 (Rôle des partenaires) :** S'appuyer sur les partenaires d'Actiris dans la mise en œuvre des parcours d'insertion au niveau territorial, en assurant une meilleure articulation entre les dispositifs d'accompagnement, de formation et d'accès à l'emploi. Ceci en vue de renforcer la complémentarité des acteurs publics et privés au plus près des bassins d'emploi, en particulier pour les publics peu mobiles et les chercheurs d'emploi éloignés du marché du travail. *Indicateurs :* nombre de conventions établies ou reconduites avec les principaux partenaires, taux de co-placement ou co-accompagnement.
  - **Délai :** en continu
- **Point de mesure 3.2 (Réseau d'Antennes) :** Piloter la transition du réseau vers un modèle de **4 à 5 grandes antennes stratégiques** régionales offrant une palette complète de services, depuis l'inscription jusqu'à la mise à l'emploi.
  - **Délai :** janvier 2028
- **Point de mesure 3.3 (Mobilité Périphérique) :** Renforcer le dispositif **Aviato** et la coopération structurelle avec le VDAB et le FOREM pour fluidifier l'accès des Bruxellois aux emplois en périphérie. *Indicateurs :* nombre de chercheurs d'emploi bruxellois placés via Aviato ou sur des offres en Flandre/Wallonie, part des offres d'emploi en périphérie diffusées par Actiris, taux de participation des Bruxellois aux programmes interrégionaux de formation ou de mise à l'emploi.
  - **Délai :** décembre 2026 et ensuite en continu
- **Point de mesure 3.4 (Intégration Pilier 2 - Bruxelles Emploi & Économie) :** Collaborer activement, en tant qu'acteur technique, aux analyses du gouvernement visant les modalités de coopération et d'articulation des services d'Actiris au sein du **Pilier 2** (missions organiques du SPRB), spécifiquement dans le nouveau pôle «

Bruxelles Emploi ». Cela, tout en garantissant la continuité des missions organiques d'Actiris et son rôle de régisseur du marché de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale, dans un cadre de gouvernance paritaire.

- **Délai** : en continu
- **Point de mesure 3.5 (Cadre de partenariat avec les CPAS)** : Élaboration d'un cadre de partenariat entre les 19 CPAS, Actiris et ses partenaires visant à renforcer la cohérence et la continuité des parcours d'insertion des bénéficiaires du RIS aptes au travail, dans le respect des missions respectives et du rôle d'Actiris en tant que régisseur du marché de l'emploi. *Indicateurs* : accord de collaboration Actiris-CPAS négocié et formalisé (oui/non), nombre de bénéficiaires du RIS orientés vers Actiris dans les délais impartis, taux d'accès à l'emploi ou à la formation de ces publics sous le nouveau cadre.
  - **Délai** : janvier 2028
- **Point de mesure 3.6 (Partage d'outils et coordination avec les CPAS)** : Renforcement de la coordination entre Actiris, les partenaires et les 19 CPAS bruxellois dans l'utilisation et la mutualisation des outils numériques d'accompagnement, notamment les bilans linguistiques et numériques, afin d'améliorer la continuité des parcours et la cohérence des interventions, dans le respect des cadres légaux de protection des données. Etudier la possibilité d'un **dossier unique renforcé**, dans le strict respect du RGPD, pour chaque chercheur d'emploi afin d'assurer une intervention coordonnée sans doublons.
  - **Délai** : janvier 2028
- **Point de mesure 3.7 (Orientation vers les dispositifs de reconnaissance des compétences et des diplômes)** : Renforcer l'orientation des chercheurs d'emploi vers les dispositifs de reconnaissance des diplômes et de validation des compétences, en étroite collaboration avec les Communautés compétentes. Cette démarche visera à faciliter la compréhension et l'accès à ces procédures dans le cadre des parcours d'insertion, afin de renforcer l'employabilité des chercheurs d'emploi et la valorisation de leurs compétences sur le marché du travail. *Indicateurs* : nombre de chercheurs d'emploi orientés vers une procédure de validation des compétences ou d'équivalence de diplômes.
  - **Délai** : en continu

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : Optimiser la performance organisationnelle et renforcer l'engagement des collaborateurs d'Actiris

**Description :** Assurer l'efficience de l'organisation dans un cadre de rigueur budgétaire et en faisant évoluer le cadre de travail afin de mobiliser et motiver les collaborateurs. L'accent est mis sur l'amélioration continue des méthodes de travail et des conditions professionnelles, avec pour objectif notamment de réduire significativement le taux d'absentéisme au sein d'Actiris. .

- **Point de mesure 4.1 (Gestion du Moratoire et développement des compétences):**  
Optimiser l'allocation des ressources humaines pour dédier une large majorité du personnel à l'accompagnement direct, tout en gérant l'impact du moratoire régional sur les fonctions non-opérationnelles. Dans ce cadre, une attention particulière sera accordée au développement des compétences des collaborateurs, notamment via des actions de formation et d'évolution professionnelle adaptées aux besoins de l'organisation. *Indicateurs :* une part du personnel directement dédié à l'accompagnement des usagers s'élevant à 65%, un plan d'action permettant de corriger les écarts identifiés.
  - **Délai :** en continu
- **Point de mesure 4.2 (Intégration Pilier 1) :** Anticiper et accompagner les évolutions organisationnelles liées aux réformes institutionnelles régionales, notamment en ce qui concerne les fonctions transversales (IT, RH, Facilities), afin de garantir la continuité et la qualité des services supports nécessaires à l'exercice des missions d'Actiris. Ces évolutions viseront à renforcer l'efficience organisationnelle et à recentrer les ressources sur les missions prioritaires d'accompagnement et d'insertion. *Indicateurs :* existence d'un plan interne d'accompagnement du changement lié au Pilier 1, respect du calendrier régional de mise en œuvre du Pilier 1 pour les composantes concernant Actiris
  - **Délai :** en continu
- **Point de mesure 4.3 (Bien-être & Absentéisme) :** Mettre en place une politique de gestion responsable et proactive de l'absentéisme via un plan d'action visant à prévenir les risques psychosociaux, notamment le burn-out, en mobilisant l'ensemble de la ligne managériale. Ce plan aura pour objectif de réduire le **taux d'absentéisme** pour atteindre un niveau comparable à celui observé dans des organisations publiques de taille et de missions similaires au sein de la Région de Bruxelles-Capitale. *Indicateurs :* diminution du taux d'absentéisme annuel de 2%, nombre d'actions de prévention menées
  - **Délai :** juin 2027
- **Point de mesure 4.4 (Espaces NWOW) :** Introduire les principes des **New Ways of Working** (bureaux partagés, dématérialisation, mobilité durable) lors du regroupement territorial des services. Cette évolution s'accompagnera d'une attention particulière portée à ses impacts sur les conditions de travail, le bien-être des collaborateurs et les risques potentiels en matière d'absentéisme, afin de garantir un équilibre entre modernisation organisationnelle et qualité de vie au travail. *Indicateurs :* nombre de sites consolidés et réaménagés selon les principes NWOW.
  - **Délai :** janvier 2028

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 5 : Renforcer la gouvernance, le pilotage par la donnée et l'efficacité budgétaire d'Actiris

**Description :** Contribuer à l'installation d'une démarche qualité rigoureuse, favoriser l'interopérabilité des données en vue de renforcer un pilotage orienté résultats des politiques d'emploi, et veiller à l'optimisation des mécanismes d'aide à l'emploi, en concertation avec les partenaires sociaux et les secteurs, afin notamment d'en analyser les modalités d'évolution, en ce compris, le cas échéant, leur cohérence vis-à-vis des évolutions du cadre relatif aux allocations de chômage, conformément aux décisions du Gouvernement.

- **Point de mesure 5.1 (Gouvernance et concertation institutionnelle) :** Assurer une concertation régulière et structurée entre la Direction générale, le Comité de gestion et le Ministre de tutelle, dans le respect des compétences de chacun, afin de garantir une gestion coordonnée d'Actiris dans un climat de confiance, de transparence et de respect mutuel.
  - **Délai :** en continu
- **Point de mesure 5.2 (Pilotage de la qualité) :** Renforcer la démarche de qualité et de performance d'Actiris à travers des outils de benchmarking et d'évaluation comparée au niveau européen, en vue d'améliorer en continu les services de première ligne et leur efficacité. Une attention particulière sera portée à l'analyse du rapport coût-efficacité des dispositifs, notamment au regard de leur contribution à l'insertion durable des chercheurs d'emploi. *Indicateurs :* nombre d'évaluations comparatives réalisées par an, évolution des principaux indicateurs de satisfaction usager et d'efficacité
  - **Délai :** juin 2027
- **Point de mesure 5.3 (Pilotage par KPI) :** Développer un dispositif de pilotage par indicateurs de performance couvrant l'ensemble des missions stratégiques d'Actiris et incluant des indicateurs de résultats relatifs aux sorties vers l'emploi, à la durabilité de l'insertion et à l'efficacité des dispositifs. En outre, ceux-ci feront l'objet d'une concertation avec le Comité de gestion et d'une intégration dans le contrat de gestion. Ces indicateurs devront tenir compte, lorsque c'est pertinent, des réalités des publics et du marché du travail. *Indicateurs :* tableau de bord institutionnel mis en place, nombre d'indicateurs de performance
  - **Délai :** juin 2027
- **Point de mesure 5.4 (Suivi des objectifs budgétaires) :** Assurer le respect des objectifs budgétaires fixés par le Gouvernement de la RBC, par une exécution annuelle du budget dans les limites de crédits autorisés, ainsi que la mise en œuvre documentée des instructions du Ministre du Budget et de la Fonction publique, notamment en matière de gestion des effectifs et de maîtrise des dépenses. Le respect de ces objectifs et instructions est assuré par un suivi continu de l'exécution budgétaire et fait l'objet d'un reporting au Comité de gestion. *Indicateurs :* taux d'exécution budgétaire en fin d'exercice de 100% ou moins
  - **Délai :** en continu
- **Point de mesure 5.5 (Stratégie de réforme des aides à l'emploi) :** Élaborer, en concertation avec les partenaires sociaux, une stratégie globale de **réforme des aides à l'emploi**. Celle-ci s'appuiera, conformément à la Déclaration de politique régionale, sur un monitoring et une évaluation de l'impact des aides à l'emploi sur l'insertion

professionnelle en veillant à limiter les effets d'aubaine. Elle visera à rendre les aides plus simples, plus lisibles, plus cohérentes et mieux ciblées, afin de renforcer leur impact sur l'insertion des chercheurs d'emploi bruxellois. Cette stratégie tiendra compte des besoins des entreprises et des publics cibles, et pourra, le cas échéant, intégrer une analyse des évolutions du cadre d'accompagnement des chercheurs d'emploi, conformément aux décisions du Gouvernement. Parallèlement, elle distinguera les différents types de dispositifs d'aide à l'emploi, conformément à la DPR, en tenant compte de leurs objectifs spécifiques et des publics auxquels ils s'adressent. *Indicateurs* : stratégie de réforme formulée et validée par le Gouvernement, nombre de dispositifs d'aides à l'emploi simplifiés ou fusionnés dans le nouveau cadre, évolution du taux de recours aux aides par les employeurs et impact mesuré sur le taux d'embauche des chercheurs d'emploi.

- **Délai** : avril 2027
- **Point de mesure 5.6 (contribution d'Actiris au plan d'Action Cour des Comptes)** : Assurer la mise en œuvre des engagements du plan d'action approuvé par le Gouvernement, établi sur la base des constats et recommandations du Cour des Comptes, par la transmission complète, correcte et dans les délais des données financières, budgétaires et comptables nécessaires à la consolidation des comptes régionaux, l'absence de corrections matérielles significatives imputables à Actiris lors des opérations de consolidation, la réduction ou la clôture des observations significatives formulées par la Cour de Comptes concernant Actiris, sans régression par rapport à l'exercice précédent et le respect des instructions de l'Entité du Comptable Régional, telles que précisées dans le cadre du pilotage budgétaire et comptable. *Indicateurs* : nombre d'observations de la Cour des Comptes encore ouvertes concernant Actiris (objectif : 0 à terme), conformité et délais de transmission des données financières trimestrielles (100 % dans les délais), existence de procédures internes de contrôle financier renforcées
  - Délai : en continu (vérification annuelle)