

INTRODUCTION :

When we listen and celebrate what is both common and different, we become a wiser, more inclusive, and better organization.

~Pat Wadors

Dans son programme de politique générale 2018-2024, le Collège de la Ville de Bruxelles attache une grande importance à la diversité, à l'égalité des genres, aux personnes en situation de handicap, ... De même, un chapitre est également consacré aux LGBTQI +.

La Ville de Bruxelles est fortement diversifiée en termes de population et souhaite voir cette réalité se refléter dans son administration ainsi que dans la manière dont le personnel appréhende ce sujet. Cela transparaît dans le plan de diversité 2021-2022.

L'année 2020 a été particulière et on le constate dans certains chiffres (il y a eu moins de contrats d'insertion, de stages...). Malgré cette période difficile, beaucoup d'actions ont été réalisées depuis le précédent plan de diversité (2019-2020) : c'est ce que confirme l'analyse qualitative (p. ex. : la parité hommes/femmes dans les postes supérieurs). Des actions qui étaient au programme les deux années précédentes ont eu des effets positifs, malgré, ou grâce à, la crise sanitaire (p. ex. : le télétravail).

Dans ce quatrième plan de diversité, la Ville souhaite aller plus loin que ce que prévoit l'ordonnance dans les groupes cibles, car elle est convaincue que la diversité ne se limite pas à ces seuls groupes. Chaque personne est unique et diverse à sa manière et a des besoins propres. C'est pourquoi, désormais, les chiffres sur l'origine seront également inclus dans ce plan, tout comme, par exemple, une action dans le cadre des LGBTQI +.

Afin de mieux cibler la diversité des origines de son personnel, la Ville a fait une demande d'extraction auprès de la Banque-Carrefour de la Sécurité social (BCSS). Une note reprenant les résultats est annexée à ce plan de diversité, de par sa pertinence.

A nouveau, sont décrits dans ce plan de diversité de nombreux points d'attention et d'actions que l'administration souhaite mettre en place au cours des deux prochaines années et qui - directement ou indirectement - auront une influence sur la diversité des membres de son personnel. L'objectif n'est pas seulement d'accroître la diversité, mais aussi d'impliquer tout un chacun, afin qu'il trouve sa place - de façon permanente - dans les valeurs que tous les membres du personnel de la Ville portent.

Ce plan de diversité découle de l'ordonnance de la Région de Bruxelles-Capitale du 04/09/2008, laquelle prévoit de « mener une politique de diversité plus forte au sein de l'administration » et de l'arrêté d'exécution du 19/07/2012 relatif à l'obligation pour les pouvoirs locaux de réaliser un plan de diversité.

CONTENU :

Le plan suit le schéma proposé par Actiris. Il se compose de 3 parties et s'articule autour de 6 groupes prioritaires :

- personnel de nationalité hors UE (28)
- personnel infra-scolarisé, sans diplôme de l'enseignement secondaire supérieur
- personnel de moins de 26 ans
- personnel de plus de 45 ans
- personnel en situation de handicap
- femmes – hommes.

A compter de ce plan, le premier groupe cible sera remplacé par le personnel d'origine étrangère ¹ car il est plus pertinent pour le personnel de la Ville de Bruxelles, lequel est très diversifié en termes d'origine, mais dont 88% est de nationalité belge.

La première partie du plan - consacrée à l'analyse quantitative - examine les données chiffrées des membres du personnel effectifs de la Ville par groupe cible et par niveau.

Dans la seconde partie, l'analyse qualitative étudie, à côté des chiffres objectifs, les forces et les faiblesses en matière de diversité dans la gestion RH de la Ville, selon les 6 groupes cibles et les domaines d'intervention tels que précisés dans l'ordonnance de la Région de Bruxelles-Capitale. Ces domaines d'intervention sont le recrutement et la sélection, la gestion du personnel, la communication interne et le positionnement externe.

La troisième et dernière partie décrit les actions que la Ville de Bruxelles souhaite mettre en œuvre dans sa gestion des ressources humaines au cours des deux prochaines années. Un certain nombre d'actions sont formulées pour chaque domaine en précisant les groupes cibles vers lesquels elles sont dirigées, et en mentionnant s'il s'agit d'une nouvelle action, d'une action récurrente ou d'une action déjà existante mais qui a été adaptée.

¹ Méthode utilisée par Unia https://www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/monitoring_2015_fr_final.compressed.pdf
(p. 11)

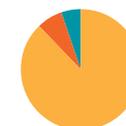
ANALYSE QUANTITATIVE :

PHOTOGRAPHIE DU PERSONNEL (AU 31/12/2020)

L'analyse quantitative est basée sur les données au 31/12/2020. Nombre de membres du personnel effectif : **4041**

ENSEMBLE DU PERSONNEL

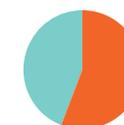
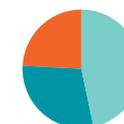
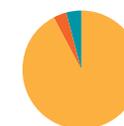
	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B Employés	Niveau B Cadres	Niveau A Employés	Niveau A Cadres (A6+)	Total	Total %
Nationalité :									
Nat. belge	1037	699	957	331	28	412	83	3547	87,78%
UE 28	191	49	29	7	0	8	1	285	7,05%
Hors UE 28	63	46	41	18	1	38	2	209	5,17%
Âge :									
-26 ans	27	15	95	15	0	7	0	159	3,93%
26-45 ans	511	359	634	230	8	313	39	2094	51,82%
46-55 ans	453	243	162	71	12	99	26	1066	26,38%
+55 ans	300	177	136	40	9	39	21	722	17,87%
Handicap	34	24	19	1	0	4	0	82	2,20 % ²
Genre :									
Hommes	642	628	251	134	8	189	43	1895	46,89%
Femmes	649	166	776	222	21	269	43	2146	53,11%
Total	1291	794	1027	356	29	458	86	4041	100%
Total %	31,9%	19,7%	25,4%	8,8%	0,7%	11,3%	2,1%	100%	



² Il s'agit du chiffre au 30/06/2020, date de référence du rapport bisannuel, selon les critères de l'ordonnance RBC du 02/02/2017 (voir « chiffres concernant le handicap » ci-dessous)

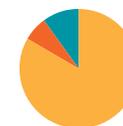
PERSONNEL STATUTAIRE

	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B Employés	Niveau B Cadres	Niveau A Employés	Niveau A Cadres (A6+)	Total	Total %
Nationalité :									
Nat. Belge	245	503	553	161	27	232	64	1785	92,49%
UE 28	5	26	23	4	1	10	1	70	3,63%
Hors UE 28	36	27	6	3	0	3	0	75	3,89%
Âge :									
-26 ans	1	4	0	0	0	0	0	5	0,26%
26-45 ans	94	194	337	88	8	150	25	896	46,42%
46-55 ans	101	196	126	50	11	64	20	568	29,43%
+55 ans	90	162	119	30	9	31	20	461	23,89%
Handicap	13	20	7	1	0	2	0	43	2,23%
Genre :									
Hommes	232	504	139	66	7	98	37	1083	56,11%
Femmes	54	52	443	102	21	147	28	847	43,89%
Total	286	556	582	168	28	245	65	1930	100%
Total %	14,8%	28,8%	30,2%	8,7%	1,5%	12,7%	3,4%	100%	



PERSONNEL CONTRACTUEL

	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B Employés	Niveau B Cadres	Niveau A Employés	Niveau A Cadres (A6+)	Total	Total %
Nationalité :									
Nat. belge	792	196	404	170	1	180	19	1762	83,47%
UE 28	58	20	18	14	0	28	1	139	6,58%
HorsUE 28	155	22	23	4	0	5	1	210	9,95%
Âge :									
-26 ans	26	11	95	15	0	7	0	154	7,30%
26-45 ans	417	165	297	142	0	163	14	1198	56,75%
46-55 ans	352	47	36	21	1	35	6	498	23,59%
+55 ans	210	15	17	10	0	8	1	261	12,36%
Handicap	21	4	12	0	0	2	0	39	1,85%
Genre :									
Hommes	410	124	112	68	1	91	6	812	38,47%
Femmes	595	114	333	120	0	122	15	1299	61,53%
Total	1005	238	445	188	1	213	21	2111	100%
Total %	47,6%	11,3%	21,1%	8,9%	0,05%	10,1%	1%	100%	



Remarques particulières à la lecture de ces données :

Ne sont pas compris dans les chiffres :

- les stagiaires scolaires : la Ville offre la possibilité de suivre un stage au sein d'un département de la Ville à +/- 150 stagiaires par an
- les membres du personnel sous contrat Article 60 (163 postes pourvus)
- les membres de personnel engagés dans le cadre du projet de transition professionnelle (WEP+/PTP)
- les 170 jobistes (statut d'étudiant) recrutés durant les vacances scolaires
- le personnel subventionné et non-subventionné géré par le Département Instruction publique.

Chiffres concernant le handicap :

Les chiffres repris dans le tableau ci-dessus concernent :

- tous les membres du personnel dont la situation d'handicap est reconnue
- les membres du personnel avec un diplôme de l'enseignement spécialisé
- les personnes en situation de handicap qui suivent une formation professionnelle individuelle spécialisée en entreprise (CAP)

tels que décrits dans l'ordonnance (ordonnance RBC relative à l'obligation d'engager des personnes handicapées dans les administrations des pouvoirs locaux 02/02/2017).

Ainsi, nous parvenons à un taux de 2,20%³ (77,7 / 3533,5 ETP).

Ce chiffre prend en compte tous les membres du personnel de la Ville, les membres du personnel de l'Instruction Publique, SANS le personnel enseignant et les membres du personnel ayant une fonction médicale ou de soins.

Si l'on prend également en compte les missions qui sont sous-traitées à des entreprises de travail adapté, le pourcentage s'élève à 2,37%⁴.

Les chiffres en augmentation ou en diminution repris dans l'analyse qualitative du plan sont basés sur une comparaison avec les chiffres issus du précédent plan de diversité.

³ Il s'agit du chiffre au 30/06/2020, date de référence du rapport bisannuel.

⁴ Chiffre calculé conformément à l'ordonnance RBC sur l'obligation d'engager des personnes handicapées dans les administrations des pouvoirs locaux du 02/02/2017 (art. 5).

ANALYSE QUALITATIVE : FORCES ET POINTS D'ATTENTION SUR LA DIVERSITÉ

PAR GROUPE CIBLE DESTINÉ À LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ :

- membres du personnel d'origine étrangère
- membres du personnel de moins de 26 ans
- membres du personnel de plus de 45 ans
- membres du personnel handicapés
- membres du personnel qui ne détiennent pas de CESS
- données en matière de genre

TRAVAILLEURS D'ORIGINE ÉTRANGÈRE :

POINTS FORTS

Le monitoring concernant l'origine des membres du personnel (effectué via la banque carrefour) confirme que le personnel est très diversifié en termes d'origine (voir les chiffres ci-contre).

POINTS D'ATTENTION

Prolonger la politique de recrutement axée sur la diversité.

CHIFFRES

57,67% du personnel est d'origine étrangère

Origine du personnel⁵ :

- Belgique : 37,20%
- UE (27) : 12,71%
- autres pays européens : 5,11%
- Moyen-Orient : 0,72%
- Maghreb : 29,58%
- autres pays africains : 7,22%
- autre nationalité étrangère : 2,32%
- données manquantes : 5,13%

À titre d'information : le territoire de la Ville de Bruxelles comptait au 01.01.2020 185.103 habitant.e.s dont 80,9% d'origine étrangère⁶.

⁵ 4736 membres du personnel ont été pris en compte : le personnel non-sубventionné du Département Instruction publique est également repris dans ce calcul (voir note en annexe).

⁶ StatBel <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/origine#figures>

MEMBRES DU PERSONNEL DE MOINS DE 26 ANS :

POINTS FORTS

- Depuis 2014, 165 jeunes ont été recrutés dans le cadre des stages FIRST (précédemment appelés stages de transition). En 2019, 14 places de stage ont été occupées ; en 2020, 9 places.
- Depuis le début des stages de transition/FIRST, 59 jeunes ont été par la suite recrutés par la Ville, avec un contrat à durée (in)déterminée.
- Les postes vacants sont publiés sur la plate-forme Jobteaser dont l'objectif est d'attirer les jeunes diplômé.e.s.
- En 2019, 153 étudiant.e.s ont eu l'opportunité d'acquérir une expérience professionnelle dans les services de la Ville dans le cadre d'un stage scolaire. En 2020, ils étaient 111 étudiant.e.s.
- Durant l'année 2019, 2 personnes ont été recrutées via une convention de premier emploi (type I). En 2020, une seule.
- Dix-sept places sont prévues dans le cadre des contrats d'insertion (GECO-ACS). En 2019, 5 places ont été pourvues ; 2 en 2020.
- Pour l'année scolaire 2019-2020, 1 jeune a été recruté sous une convention de premier emploi de type II (formation en alternance) et 3 jeunes pour une convention de premier emploi de type III, et ce pour des postes divers (guichetiers, ouvriers, administratifs, ...). Pour l'année scolaire 2020-21, la Ville compte 5 jeunes sous contrat de type II et 2 sous contrat de type III. Ces chiffres concernent les nouveaux contrats. Au total, 13 places sont prévues (cf. subsides).
- La possibilité d'accepter une attestation d'expérience au lieu d'un diplôme pour le recrutement a été inscrite dans le nouveau statut et approuvée par le Conseil communal en septembre 2020.

POINTS D'ATTENTION

Minimum 50% des jobs étudiants sont réservés aux jeunes bruxellois.es qui n'ont pas de lien familial avec le personnel de la Ville. La priorité est également donnée aux nouveaux candidat.e.s.

CHIFFRES

- 3,93% des membres du personnel ont moins de 26 ans (baisse de 0,7%)
(26% M – 74% F)

Parmi ces jeunes :

- 17% sont peu qualifiés (ou occupent un poste peu qualifié de niv. E), ce chiffre est resté le même
- plus de 80% sont d'origine étrangère.

Pour information :

En 2020, l'âge moyen des habitant.e.s de la Ville de Bruxelles était de 36,36 ans⁷.

⁷ <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population>

MEMBRES DU PERSONNEL DE PLUS DE 45 ANS :

POINTS FORTS

- En 2019, 61 personnes âgées de plus de 45 ans ont été recrutées, soit 16,8% des recrutements ; en 2020, 42 personnes étaient concernées (14,1% des recrutements). Il s'agit d'une nette augmentation en regard des plans précédents.
- Le transfert de connaissances : détection des fonctions et/ou connaissances critiques et mise en place d'une procédure de transfert des connaissances afin qu'elles ne se perdent pas. Éventuellement au moyen d'une carte des tâches. Sept transferts de connaissances ont été menés en 2019, 11 en 2020.
- La Ville organise des formations concernant les techniques de manipulation de charges et d'ergonomie, ...
- Il existe un règlement de réaffectation pour raisons médicales pour les membres du personnel qui ne peuvent plus exercer leur métier. Leur trouver une autre fonction à la Ville est examinée, tenant compte de l'avis du médecin du travail. La réaffectation est possible pour environ la moitié des cas concernés.
- Chaque mois, un comité se réunit afin de discuter d'aménagements temporaires à apporter pour le personnel. Le service de la Surveillance de la santé des travailleurs ainsi que les organisations syndicales font partie de ce comité.
- Un accompagnement à la pension est mis en place (sur base volontaire) : afin de rendre la transition moins brutale, un trajet d'accompagnement est proposé aux membres du personnel qui partent à la pension dans un avenir proche. Ce trajet consiste en un entretien avec les référent.e.s RH, une formation spécifique, des informations ad-hocs sur intranet, ...

POINTS D'ATTENTION

- Améliorer la collaboration intergénérationnelle et prendre en compte l'enrichissement mutuel.
- Développer une procédure pour réaffecter activement les membres du personnel absents de longue durée, en adaptant les conditions de travail (voir action)
- Améliorer les conditions de (fin de) carrière pour les métiers pénibles par :
 - la réduction du temps de travail sous certaines conditions
 - l'amélioration des conditions de travail pour certains membres de personnel dans certains métiers (dits pénibles) - voir action

CHIFFRES

- 44% des membres du personnel sont âgés de plus de 45 ans (baisse de 4%)
- 17,9% du personnel a plus de 55 ans (diminution de 1,4%).
- 24 personnes ont été réaffectées pour raison médicale depuis l'introduction du règlement en 2014.

MEMBRES DU PERSONNEL HANDICAPÉS :

POINTS FORTS

- 5 nouveaux CAP/GIBO (formation professionnelle individuelle spécialisée en entreprise) ont été conclus en 2019/2020.
- La Ville compte un coordinateur qui veille à l'intégration des personnes handicapées.
- Entre le 01/07/2018 et le 30/06/2020 (période d'observation de l'ordonnance), la Ville a confié des missions à des entreprises de travail adapté dans 3 de ses départements. La dépense s'est élevée à 144.879,71 euros.
- Toutes les offres d'emploi sont communiquées à des sites web ou des organisations spécialisées (Phare, Diversity,...) dans le but d'attirer autant que possible des personnes handicapées. Des collaborations et recherches actives sont menées avec des associations afin de favoriser le recrutement de candidat.e.s en situation de handicap. Une collaboration a été conclue, entre autres, avec Diversicom.
- Le site web de la Ville de Bruxelles a été adapté conformément à la réglementation européenne en vigueur : il est adapté aux personnes handicapées (AnySurfer)⁸.
- L'équipe/les collègues directs qui travailleront avec une personne handicapée sont également sensibilisés.
- Un ordinateur portable doté d'un logiciel d'agrandissement des caractères est mis à disposition des membres du personnel malvoyants pour les formations, examens, . Les tests informatisés (recrutement) sont adaptés aux candidat.e.s en situation de handicap.
- Le recrutement de personnel à temps partiel est désormais possible.
- Si c'est nécessaire, le service interne de prévention évalue sur place les adaptations nécessaires du lieu de travail. Par après, le mobilier, la bureautique, etc. sont adaptés.

POINTS D'ATTENTION

- Augmenter le nombre de postes qui pourraient être occupés par des membres du personnel handicapés.
- Le programme de politique générale 2018 – 2023 définit un objectif à atteindre qui s'élève à 3% de personnes handicapées. L'ordonnance RBC⁸ prévoit une norme de 2,5%.
- Mettre en œuvre les actions ciblées RH décrites dans le plan d'action « Handicap, inclusion et accessibilité » de la cellule Egalité des chances.

CHIFFRES

2020:

- 2,20% de personnes sont handicapées (voir note de bas de page n° 3 et 4)
- 2,37% en intégrant les chiffres en lien avec la collaboration avec des entreprises de travail adapté⁹

82 membres de personnel porteurs d'un handicap sont occupés dans 28 fonctions différentes :

- 23 dans une fonction administrative
- 2 dans une fonction de soins et d'assistance
- 57 dans une fonction d'ouvrier.

⁸ Chiffres tels que décrits dans l'ordonnance régionale du 02/02/2017 relative à l'obligation d'engager des personnes handicapées dans les pouvoirs locaux.

⁹ Action qui n'entre pas dans les compétences du Département RH.

MEMBRES DU PERSONNEL QUI NE DÉTIENNENT PAS DE CERTIFICAT D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE SUPÉRIEUR :

POINTS FORTS

- Pour les fonctions peu qualifiées, des formations sont prévues pour le personnel endéans les 6 mois après leur recrutement.
- En 2019, 48% et en 2020, 43% des recrutements concernaient des fonctions peu qualifiées (niv. D et E).
- La possibilité d'accepter une reconnaissance de l'expérience pratique au lieu d'un diplôme a été inscrite dans le nouveau statut et approuvée par le Conseil communal.

POINTS D'ATTENTION

- Etablir un parcours de formation pour les futurs concierges et chefs d'équipe (voir action).
- Analyser les possibilités de mener des actions visant à augmenter le nombre de candidat.e.s (internes/externes) pour les fonctions critiques.

CHIFFRES

- 32% des membres du personnel exercent un travail pour lequel aucun diplôme n'est requis (niv. E) - (idem dernier plan)
- 52% exercent une fonction pour laquelle le diplôme de l'enseignement secondaire supérieur (CESS) n'est pas exigé (niv. D en E) - (idem dernier plan)

DONNÉES EN MATIÈRE DE GENRE :

POINTS FORTS

- Pour la première fois, une légère prédominance de la femme est observée (6% de plus que les hommes).
- Pour la première fois également, les fonctions supérieures (A6 et +) montrent une parité (il s'agit de RUO et non-RUO), suite à une augmentation de 12% de représentation féminine.
- Les jurys de sélections et d'examens sont obligatoirement mixtes (F/H) depuis 2017.
- Une page 'family friendly' est en ligne sur l'intranet¹¹.
- Au moins une action par an est organisée pour sensibiliser le personnel à la lutte contre les stéréotypes et l'inégalité des genres¹².

POINTS D'ATTENTION

- Mettre en place des actions spécifiques pour parvenir à une plus grande diversité du genre dans les fonctions systématiquement exercées par les hommes ou par les femmes (les fonctions de puéricultrice, balayeur, etc.)
- Introduction d'un langage inclusif, entre autres en neutralisant les dénominations de fonction¹¹.
- En ce qui concerne le management (RUO¹⁰), tous niveaux confondus, il y a encore un écart de 11% entre les femmes et les hommes.
- Établir une fiche thématique sur le harcèlement et la violence fondés sur le genre¹¹.

CHIFFRES

Tous les membres de personnel :

- 46,89% d'hommes
- 53,11% de femmes

Recrutements :

- 2019 :
64% F – 36% H
- 2020 :
61% F – 39% H

RUO's¹⁰ :

- tous niveaux :
44,6% F – 55,4% H
- Niv. A6+ :
42,7% F – 57,3% H
- Niv. A :
56,2% F – 43,8% H
- Niv. B :
73,8% F – 26,2% H
- Niv. C :
12,5% F – 84,5% H
- Niv. D/E :
1,8% F – 98,2% H

Chiffres pour ces fonctions :

- (Aide)-jardiniers :
4% F – 96% H
- Puéricultrices :
99,5% F – 0,5% H
- Balayeurs de rue :
1% F – 99% H
- Nettoyeurs :
69,5% F – 30,5% H

¹⁰ « Responsable d'unité organisationnelle » (RUO) : responsable d'équipe

¹¹ Action ciblée 'RH' issue du Plan d'action pour l'égalité femmes – hommes mené par la cellule Egalité des chances

¹² En collaboration avec la cellule Egalité des chances

ANALYSE QUALITATIVE : PAR AXE D'INTERVENTION AU NIVEAU DU MANAGEMENT

- recrutement et sélection
- gestion du personnel
- communication interne
- positionnement externe

RECRUTEMENT ET SÉLECTION :

POINTS FORTS

- Continuer à promouvoir la Ville en tant qu'employeur attractif (cf. le programme de politique générale) via différents médias (sociaux) : Bruxelles.be, Selor, LinkedIn, publications dans Bruzz, Références, JobAt, Stepstone, Actiris/VDAB, Jobteaser, ...
- La procédure de recrutement a été davantage professionnalisée au moyen de tests informatisés pour certaines compétences.
- Stages scolaires : chaque année, plus de 150 stages sont prestés dans les différents départements, par des profils variés.
- Depuis 2017, 19 places sont réservées à des contrat d'insertion.
- CEFA/CDO : la Ville dispose de +/- 15 postes réservés à des étudiant.e.s qui travaillent à temps partiel dans le cadre d'un contrat de formation en alternance.
- La procédure de recrutement est adaptée aux personnes handicapées.
- Les jurys de sélection et d'examen sont obligatoirement mixtes (hommes/femme) depuis 2017.
- A l'heure actuelle, 163 postes sont prévus pour des personnes sous contrat Article 60.
- Les offres d'emploi sont rédigées de manière neutre et contiennent une clause de non-discrimination que la Ville s'engage à respecter.
- La nouvelle procédure de mobilité interne est inscrite dans le statut et a été lancée par une campagne de communication : des postes vacants publiés en externe sont également ouverts aux candidatures internes.

POINTS D'ATTENTION

- Continuer la politique de recrutement axée sur la diversité.
- Projet d'onboarding : processus d'accompagnement des nouveaux/futurs membres du personnel, du recrutement jusqu'à 6 mois après l'entrée en service (voir action).
- Analyser les possibilités d'actions visant à augmenter le nombre de candidatures (internes/externes) pour les métiers critiques.

CHIFFRES

En 2019 :	En 2020 :
364 recrutements	298 recrutements
132 hommes	181 femmes
232 femmes	117 hommes
Âge :	Âge :
- 26a : 80	- 26a : 56
26 - 45a : 232	26 - 45a : 202
46 - 54a : 43	46 - 54a : 34
55a et + : 9	55a et + : 6

GESTION DU PERSONNEL:

POINTS FORTS

- Le critère de l'ancienneté pour la promotion a été supprimé, afin de privilégier les compétences des candidat.e.s.
 - Le télétravail est en vigueur dans toute l'administration (jusqu'à 2 jours/semaine) dans les postes administratifs et techniques.
 - Cours de langue : une partie du plan de formation est consacré à l'apprentissage des langues. Les cours de langue se poursuivent.
 - Entretiens d'intégration : depuis 2017, les nouveaux membres du personnel sont accompagnés par leur responsable au cours des 6 premiers mois par le biais de 3 entretiens d'intégration.
 - Le réseau de personnes de confiance a été développé et formé en matière de discrimination, genre, LGBTQI+, ...
- Politique de formation :
- Les plans de formation 2020-21 et 22-23 continuent d'intégrer toutes les catégories de personnel : des parcours de formation pour certaines fonctions, des formations axées sur l'accueil, la diversité, ... Il y a aussi des projets spécifiques ou la formation fait partie d'un plan de projet. Depuis 2020, une plate-forme d'e-learning a été mise en place avec différents modules (statut, diversité, change management...) pour former, sensibiliser et informer (voir action).
 - Chaque département compte un.e référent.e RH qui assure le lien entre le Département RH et son propre département et assiste la direction et les autres membres du personnel en matière de ressources humaines.
 - Mener une enquête de satisfaction auprès du personnel tous les trois ans. Pendant la première enquête qui est menée en 2018 un effort supplémentaire a été fait pour les personnes n'ayant pas d'accès numérique ou ayant des difficultés de lecture/écriture.
 - Accompagnement à la pension (sur base volontaire) : pour rendre la transition moins brutale, un trajet d'accompagnement a été mis en place pour les agents qui partent à la pension dans un avenir proche. Ce trajet consiste en un entretien avec les référent.e.s RH, une formation spécifique, des informations ad-hocs sur intranet, ...
 - Entretiens de départ : un entretien facultatif est organisé avec les membres du personnel qui quittent la Ville pour évaluer les motifs de la sortie volontaire.
 - Le transfert de connaissances : détection des fonctions et/ou connaissances critiques et mise en place d'une procédure de transfert des connaissances afin qu'elles ne se perdent pas. Éventuellement au moyen d'une carte des tâches.
 - Maintenir l'accès à la nomination afin d'assurer la stabilité et la continuité du service.

POINTS D'ATTENTION

- Projet d'Onboarding : processus d'accompagnement des nouveaux/futurs membres du personnel, du recrutement jusqu'à 6 mois après l'entrée en service (voir action).
- Développer une procédure pour réaffecter activement les membres du personnel absents de longue durée, en adaptant les conditions de travail (voir action).
- Améliorer les conditions de (fin de) carrière pour les métiers pénibles par :
 - la réduction du temps de travail sous certaines conditions
 - l'amélioration des conditions de travail pour certains membres du personnel dans certains métiers (dits pénibles) - voir action.

COMMUNICATION INTERNE :

POINTS FORTS

- Le PerBruNews : journal du personnel de la Ville (4 fois/an). Il informe des nouveautés et met le personnel en avant en tenant compte de l'ensemble des aspects de la diversité.
- Infos générales : pour atteindre les membres du personnel qui ne travaillent pas sur ordinateur, un résumé papier des newsletters électroniques est distribué périodiquement.
- Intranet : site web interne qui reprend toutes les informations concernant les formations, plan de diversité, le statut du personnel, FAQ, nouveaux projets, newsletters, prévention, ... De plus, l'intranet est accessible partout pour tous les membres du personnel.
- Newsletters pour un public cible déterminé : expert.e.s RH, secrétariats, chef.fe.s de département, managers, ... Elles leur apportent des informations ciblées sur certains sujets et nouveautés (mesures temporaires, procédures de crise et RH, ...).
- Plans et campagnes de communication sur certains thèmes et projets : le bien-être au travail, l'onboarding, la toolbox des managers, l'évaluation, la vaccination, la cybersécurité, BXL 2021, ...
- Rapport annuel RH (cf. programme de politique générale) avec une base statistique et un chapitre consacré aux thèmes de la diversité.
- Evènements pour le personnel en vue de renforcer le sentiment d'appartenance : prestation de serment, bal du personnel, Saint-Nicolas, moments de rencontre (online), ...

POINTS D'ATTENTION

- HRa mobile : rendre les processus rh courants accessibles à tous les membres du personnel via une application mobile (smartphone, tablette).
- Introduction d'un langage inclusif, entre autres en neutralisant les dénominations de fonction¹³.
- Améliorer l'accès à l'information au personnel sans ordinateur et/ou de terrain (voir action).

¹³ Action ciblée 'RH' issue du Plan d'action pour l'égalité femmes – hommes mené par la Cellule Egalité des chances

POSITIONNEMENT EXTERNE :

POINTS FORTS

- Continuer à promouvoir la Ville en tant qu'employeur attractif (cf. programme de politique générale) via différents médias (sociaux) : Brussel.be, Selor, LinkedIn, publications dans Bruzz, Références, JobAt, Stepstone, Actiris/VDAB, Jobteaser, ...
- Duo for a job : initiative favorisant le coaching de jeunes bruxellois.es d'origine étrangère par des employé.e.s retraité.e.s de la Ville.
- Le site web de la Ville de Bruxelles a été adapté, conformément à la réglementation européenne, de sorte qu'il puisse être utilisé par des personnes en situation de handicap (AnySurfer)¹⁴.

POINTS D'ATTENTION

Participer – en tenant un stand – à divers événements (Gay Pride, bourses de l'emploi, ...) afin de faire connaître la Ville comme employeur 'open-minded' qui accorde une grande importance à la diversité.

¹⁴ Action qui n'entre pas dans les compétences du Département RH.

5. PLAN D'ACTION PAR DOMAINE D'INTERVENTION DANS LE MANAGEMENT :

A. DOMAINE DU RECRUTEMENT ET DE LA SÉLECTION

B. DOMAINE DE LA GESTION DU PERSONNEL

C. DOMAINE DE LA COMMUNICATION INTERNE

D. DOMAINE DU POSITIONNEMENT EXTERNE

A. DOMAINE DU RECRUTEMENT ET DE LA SÉLECTION

A.1 INTRODUCTION D'UN PROCESSUS « ONBOARDING »

 NOUVEAU

Une des priorités RH du programme de politique générale actuel est d'accueillir et d'intégrer les nouveaux membres du personnel : la Ville souhaite renforcer le sentiment d'appartenance chez les (nouveaux) collaborateurs. Un processus d'intégration dit « onboarding » sera créé à cette fin.

L'objectif est d'éviter le turnover en :

- fournissant au bon moment les informations correctes au nouveau / futur membre du personnel
- augmentant le sentiment d'appartenance grâce à une journée d'accueil adaptée avec des ateliers et une nouvelle seconde journée (dite de retour)
- nommant un « buddy » pour accompagner le membre du personnel
- impliquant activement le manager et l'équipe du nouveau collègue dans le processus de recrutement
- créant une newsletter à l'attention de tout nouveau collègue afin que les informations importantes soient rappelées.

- 26a

+45a

handicap

diplôme

genre

hors UE



RECRUTEMENT,
FORMATION,
COMPÉTENCES



2021-2022



P.M.

B. DOMAINE DE LA GESTION DU PERSONNEL

B.1 TRAJET DE FORMATION CERTIFIANT POUR LES CONCIERGES ET CHEF.FE.S D'ÉQUIPE

—  **NOUVEAU**

Afin d'offrir aux membres du personnel de niveau D et E de meilleures possibilités de carrière et une chance de mieux se préparer en tant que candidat.e.s à la sélection pour certains postes ou à une promotion, différents parcours de formations seront mis en place. Ceux-ci leur donneront l'opportunité de développer leurs compétences et leur délivreront également une certification s'ils réussissent les tests à la fin du parcours.

Les deux premiers trajets de formation seront organisés pour la fonction de concierge et chef.fe d'équipe (niveau D) et dureront 8 jours. Ces programmes sont le fruit d'une collaboration entre formateurs internes et externes.

Le statut du personnel et les règlements respectifs seront adaptés pour que cette formation soit une condition d'accès aux fonctions concernées.

Pour le rendre le plus accessible possible et offrir à chacun.e la possibilité de suivre ce parcours à terme, des formations de base complémentaires seront également incluses dans le catalogue de formations : orthographe, mathématique de base, connaissances de base d'un ordinateur, rédaction d'un rapport, ...

— - 26a

— +45a

— handicap

— diplôme

— genre

— hors UE



**FORMATION,
COMPÉTENCES**



2021-2022



P.M.

B. DOMAINE DE LA GESTION DU PERSONNEL

B2. ELABORATION D'UNE PROCÉDURE DE RÉAFFECTATION DES MEMBRES DU PERSONNEL ABSENTS DE LONGUE DURÉE

 NOUVEAU

La Ville souhaite élaborer un plan pour réaffecter le plus rapidement possible les membres du personnel absents de longue durée et de mieux les accompagner.

A cette fin, deux jalons sont placés :

- Un coordinateur 'absences de longue durée' initiera et suivra les trajets de réaffectation comme prévu par la loi sur le bien-être.
- Une politique de réintégration sera élaborée pour les personnes en absence de longue durée au sein de l'administration :
 - envoyer une brochure qui incitera le membre du personnel à rechercher activement des solutions
 - inciter le.a manager (RUO) à prendre contact avec le membre du personnel absent, à mener un entretien d'absentéisme si possible, ...
 - (re)dynamiser la procédure d'entretiens d'absentéisme.

- 26a

+45a

handicap

diplôme

genre

hors UE



COMPÉTENCES



2021-2022



P.M.

B. DOMAINE DE LA GESTION DU PERSONNEL

B.3 AMÉLIORER LES CONDITIONS DE (FIN DE) CARRIÈRE POUR LES MÉTIERS PÉNIBLES



Améliorer les conditions de fin de carrière est inscrit dans le programme de politique générale de la Ville : d'abord pour les métiers pénibles, en diversifiant ou adaptant le travail pour casser la monotonie, en transférant l'expertise acquise via le mentorat ou en diminuant le temps de travail. De plus, le programme de politique générale prévoit un projet de réduction du temps de travail avec maintien du salaire pour ces métiers pénibles. A cette fin sera dressée une liste des métiers pénibles.

1. La Ville étudie les possibilités offertes aux membres du personnel d'un certain âge, exerçant un métier pénible, de travailler à 80% jusqu'à leur pension, tout en conservant leur salaire, s'ils remplissent certaines conditions (âge et ancienneté).

2. Le service de prévention examinera la manière dont le travail exercé dans ces métiers lourds peut être réorganisé (ex. plus de variété de tâches). Cette mesure vise l'ensemble de la carrière afin de maintenir les membres du personnel durablement au travail et de rendre les métiers lourds moins pénibles. Un plan d'action sera élaboré à cet effet par une équipe multidisciplinaire. Ils analyseront différents métiers, par le biais, entre autres, de workshops, et formuleront ainsi des propositions concrètes. Les premières fonctions qui seront analysées sont celles fossoyeurs, (aide-)jardiniers et les nettoyeurs (Instruction publique).

- 26a

+45a

handicap

diplôme

genre

hors UE



**COMPÉTENCES,
SICPPT**



2021



P.M.

B. DOMAINE DE LA GESTION DU PERSONNEL

B.4 ACTIONS ISSUES DU PLAN DE FORMATION



RECURRENT

Élaborer et mettre en œuvre le plan de formation pour atteindre le plus grand nombre possible de membres du personnel, afin d'améliorer leurs compétences et leur bien-être. De nouvelles orientations sont constamment développées, l'offre de formation est élargie et professionnalisée. Cela contribue à l'expansion et au développement des compétences du personnel, à la sensibilisation dans certains domaines et à une plus grande adaptabilité.

Dans le plan de formation de 2021 (et pour les années suivantes) seront mis en avant les thèmes suivants :

- une attention particulière pour les formations techniques (cf. objectifs stratégiques) :
 - formations obligatoires, légales...
 - métiers en pénurie (permis...)
 - sécurité et bien-être:
 - premiers secours et intervention
 - port de charges (ouvriers)
 - thèmes spécifiques (stress, bouger, alimentation...)
- un trajet de formation pour les nouveaux collègues (surtout pour les fonctions peu qualifiées : personnel d'entretien et ouvriers, ...)
- formations dans le cadre du trajet d'accompagnement à la pension
- formations aux nouveaux métiers (FrontOffice, ...)
- formations sur mesure pour des profils spécifiques, une équipe... ou sur une problématique spécifique, législation, durabilité, ...
- formations spécifiques pour les ouvriers : formations à l'utilisation des machines et outils de travail
- parcours de formation certifié pour les membres du personnel visant un poste de chef.fe d'équipe D4 ou concierge (voir action)
- formations de tous les membres du personnel impliqués dans des projets spécifiques : évaluation, change management, ...
- acquisition de la deuxième langue
- coachings/ teambuildings/ supervisions : le plan de formation accorde une grande attention au coaching. Il s'agit à la fois d'un coaching individuel et d'une supervision à la demande d'une équipe. Les thèmes abordés dans le coaching d'équipe sont, par exemple, les problèmes intergénérationnels et interculturels.
- formations pour le management (y compris leadership, évaluation, gestion du changement, communication)
- mise en place d'une plateforme e-learning pour tous les membres du personnels administratifs et techniques : des modules seront constitués (procédures internes, législation, TIC, nouveaux entrants, diversité...), en fonction des besoins par poste/emploi/rôle. Un lien sera aussi fait vers les modules d'eDiv¹⁵, lesquels sont très complets à ce niveau.

- 26a

+45a

handicap

diplôme

genre

hors UE



FORMATION



2021-2022



P.M.

¹⁵ Plateforme d'UNIA : <https://www.ediv.be/?lang=fr>

C. DOMAINE DE LA COMMUNICATION INTERNE

C.1 ATTEINDRE LE PERSONNEL SANS ORDINATEUR ET/OU DE TERRAIN — NOUVEAU

Une attention sera apportée à l'accès à l'information pour tous les membres du personnel, en se focalisant sur ceux exerçant un métier de terrain et/ou ayant un accès limité à l'information en ligne.

- Accompagner les départements pour envoyer périodiquement un bulletin d'information interne à tous leurs collègues
- Une action spécifique sera mise en place afin d'améliorer l'accès à l'information pour le personnel de nettoyage des écoles et les concierges
- HRa-Mobile : encourager les membres du personnel à consulter eux-mêmes leurs congés et gérer leur temps de travail via une application mobile pour smartphone ou tablette
- Un résumé papier des newsletters électroniques est distribué périodiquement sur les lieux de travail

- 26a

+45a

handicap

diplôme

genre

hors UE



COMMUNICATION
INTERNE



2021-2022



P.M.

D. DOMAINE DU POSITIONNEMENT EXTERNE

D.1 ACTIONS RH : LGBTQI+



Inscrit au programme de politique générale, un plan d'action "intégration LGBTQI+" a été élaboré par l'UO Egalité des chances concernant l'orientation sexuelle, l'identité et l'expression du genre. Ce plan contient de nombreuses actions dont certaines sont dans les mains du Département RH.

Objectifs en matière RH :

- Renforcer l'image de la Ville en tant que LGBTQI+ friendly en montrant qu'elle s'adresse à tous les candidat.e.s sans exception, et en participant à différents événements (Gay Pride, bourses d'emplois...).
- Sensibiliser le (nouveau) personnel de la Ville à la diversité des sexes et à diverses orientations sexuelles par le biais de formations (modules d'apprentissage en ligne)
- Sensibiliser les personnes de confiance à la discrimination à l'encontre des LGBTQI+
- Formation du personnel RH autour de l'accueil et de l'accompagnement de membres du personnel appartenant à la communauté LGBTQI+
- Formaliser la procédure de changement de prénom et de sexe dans le dossier administratif et dans la liste de contact du personnel sur l'intranet de la Ville.

- 26a

+45a

handicap

diplôme

genre

hors UE



**RECRUTEMENT, COMPÉTENCES,
HR&LGBTQI-REF EN COLLABORA-
TION AVEC LA CELLULE ÉGALITÉ
DES CHANCES**



2021-2022

€ P.M.

DURÉE DU PLAN D'ACTION

Période prévue	Début	Evaluation intermédiaire	Fin et évaluation
	01 01 2021	01 01 2022	31 12 2022

COÛTS

Domaine d'intervention	Total des montants du plan d'action
Recrutement et sélection	P.M.
Gestion du personnel	P.M.
Communication interne	P.M.
Positionnement externe	P.M.
Montant total	P.M

DECLARATION SIGNEE PAR LE DEMANDEUR

Nous, signataires, madame Faouzia Hariche, Echevine des Ressources humaines et monsieur Luc Symoens, Secrétaire de la Ville, déclarons que ce plan de diversité a été approuvé par le Collège des Bourgmestre et Échevins le XXX et soumis aux organes de concertation le XXX.

Fait à Bruxelles, le

Le Secrétaire de la Ville,
monsieur Luc SYMOENS

L'Echevine des Ressources humaines,
madame Faouzia HARICHE