



PLAN D'ACTION

# DIVERSITE & INCLUSION

VILLE DE BRUXELLES

**2023-2025**



Ministère de la  
Région de Bruxelles-Capitale

## DONNÉES D'IDENTIFICATION

VILLE de BRUXELLES

Personne de contact :  
Tessa Peeters  
Département RH – Satisfaction & diversité  
Rue des Halles 4  
1000 BRUXELLES  
02 279 24 51  
tessa.peeters@brucity.be

Numéro d'entreprise : 0207373429

# Table des matières

p. 3	<b>Préface</b>
p. 4	<b>Introduction</b>
p. 5	<b>Analyse quantitative</b>
p. 8	<b>Analyse qualitative : Par catégorie du personnel</b>
p. 14	<b>Analyse qualitative : Par domaine d'intervention</b>
p. 18	<b>Plan d'action</b>
p. 24	<b>Durée du plan d'action</b>
p. 24	<b>Coûts</b>
p. 24	<b>Déclaration signée par le demandeur</b>

# Préface

de l'Echevine des Ressources Humaines, Madame Faouzia Hariche et du Directeur des Ressources Humaines Monsieur Philippe Rossignol.

**N**ous sommes ravis de vous présenter le nouveau plan diversité et inclusion de la Ville de Bruxelles pour les années 2023-2025. Ce plan se présente comme un outil définissant les actions concrètes qui nous permettront d'améliorer davantage la situation de notre administration en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et de traitement équitable des collaborateur.rice.s, quels que soient leur origine, leur âge, leur handicap, leur niveau de scolarité ou leur genre.

Avec plus d'un tiers de la population qui n'a pas la nationalité belge, près de 180 nationalités différentes et une centaine de langues qui y sont parlées, Bruxelles, Capitale de l'Europe et siège d'un grand nombre d'institutions mondiales, est une ville fortement « diversifiée » en termes de population. Nous souhaitons que cette réalité se reflète également au sein de notre administration, à travers les membres du personnel qui la composent. Nous sommes fiers de cette pluralité et nous nous efforçons de faire de Bruxelles une ville accueillante où chacun.e peut être soi-même.

Par ailleurs, la diversité sous toutes ses formes, l'égalité et l'intégration des personnes porteur.euse.s de handicap font partie intégrante du programme de politique générale 2018-2024 établi par le Collège de la Ville de Bruxelles. Nous sommes fermement engagés à promouvoir un environnement de travail inclusif, respectueux et équitable pour tous nos collaborateur.rice.s, en reconnaissant et en valorisant la richesse des différences qui composent nos équipes.

Pour ce faire, la Ville de Bruxelles souhaite mettre en avant certaines actions qu'elle estime nécessaires et pertinentes dans le cadre de ce plan diversité et inclusion. Tout d'abord, un nouveau plan handicap sera mis en place dès cette année, visant à soutenir les membres du personnel déjà en poste, mais également à faciliter l'inclusion des candidat.es potentiel.le.s. Nous souhaitons garantir que toutes les personnes porteur.euse.s de handicap puissent participer pleinement et activement à notre administration.

Du côté de la ligne hiérarchique, nous mettrons un effort particulier pour donner aux managers et chef.fe.s d'équipes tous les outils nécessaires pour stimuler l'inclusion au sein de leurs équipes et valoriser les métiers. Nous croyons fermement que des équipes diversifiées et inclusives sont sources de créativité, d'innovation et de performances accrues. Une attention particulière sera accordée également à la gestion de l'absentéisme. Nous souhaitons créer un environnement de travail où chacun.e se sente bien, en mettant en place des mesures et des politiques qui favorisent le bien-être et la satisfaction des collaborateur.rice.s. Nous comprenons l'importance de soutenir nos employé.e.s dans leur épanouissement professionnel et personnel, contribuant ainsi à une ambiance de travail positive et à la qualité des services de l'administration.

Nous sommes convaincus que ce nouveau plan diversité et inclusion marquera une étape importante dans notre engagement envers une administration plus diverse, inclusive et équitable. Nous continuerons à travailler de concert avec l'ensemble de notre personnel et nos partenaires pour mettre en œuvre ces actions et atteindre nos objectifs communs. Nous invitons l'ensemble des membres du personnel de l'administration à nous rejoindre dans cette démarche et à soutenir nos efforts pour faire de la Ville de Bruxelles un exemple de diversité et d'inclusion.



Faouzia Hariche,  
Echevine des Ressources Humaines



Philippe Rossignol,  
Directeur Ressources Humaines

# Introduction

Ce cinquième plan d'action diversité et inclusion de la Ville de Bruxelles, 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 la décision d'exécution du 19/07/2012 relative à l'obligation pour les pouvoirs locaux de réaliser un plan de diversité.

Le plan suit le schéma proposé par Actiris et se compose de 3 parties :

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

- La seconde partie consacrée à l'analyse qualitative permet de définir les forces et les faiblesses en matière de diversité et d'inclusion selon les groupes cibles et par domaine d'intervention.

- 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 en précisant le domaine et les groupes cibles vers lesquels elles sont dirigées.

Les 6 catégories de personnel déterminés par l'ordonnance - aussi appelées « groupes cibles » - examinées sont les suivantes :

- les travailleur.euse.s selon leur nationalité (Belge, U.E. et hors U.E.) ;
- le personnel infra-scolarisé, sans diplôme de l'enseignement secondaire supérieur ;
- les travailleur.euse.s selon leur âge :
  - le personnel de moins de 26 ans ;
  - le personnel de plus de 45 ans ;
- le personnel porteur.euse.s d'handicap ;
- le personnel selon le genre.

Les 4 domaines d'interventions examinés sont les suivants :

- la sélection et le recrutement ;
- la gestion du personnel ;
- la communication interne ;
- le positionnement externe.

# Analyse quantitative

Analyse des données chiffrées des membres de personnel au 30 juin 2023 suivant les catégories examinées.

## Les catégories :

- Ensemble du personnel
- Personnel statutaire
- Personnel contractuel

Nombre de membres du personnel effectif au 30 juin 2023 : **4025**

### Remarques particulières à la lecture de ces données :

Les chiffres de l'analyse quantitative sont présentés par personne.

Dans ces chiffres ne sont pas compris:

- les stagiaires scolaires
- les agent.e.s sous contrat "Article 60" (117 postes à pourvoir)
- les membres de personnel engagé.e.s dans le cadre d'un projet de 'transition professionnelle' (WEP+/PTP)
- les étudiant.e.s jobistes recruté.e.s durant les vacances scolaires
- le personnel subventionné et non-subventionné géré par le Département Instruction publique.

## ENSEMBLE DU PERSONNEL

	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B Employés	Niveau B Encadrants	Niveau A Employés	Niveau A Encadrants (A4+)	Total	Total %	
Nationalité :										
Nat. belge	1003	671	942	325	27	372	146	3486	86,61%	
UE 27	66	50	42	23	2	40	4	227	5,64%	
Hors UE 27	212	57	26	5	0	11	1	312	7,75%	
Âge :										
-26 ans	16	10	37	5	0	6	0	68	1,69%	
26-45 ans	467	344	658	231	4	292	60	2056	51,08%	
46-55 ans	453	247	190	78	17	100	59	1144	28,42%	
+55 ans	345	177	125	39	8	31	32	757	18,81%	
Handicap	34	18	17	3	0	3	1	76	1,89%	
Genre :										
Hommes	640	586	249	124	11	166	78	1854	46,06%	
Femmes	641	192	761	229	18	257	73	2171	53,94%	
<b>Total</b>	1281	778	1110	353	29	423	151	<b>4025</b>	100%	
<b>Total %</b>	31,8%	19,3%	27,6%	8,8%	0,7%	10,5%	3,75%			

## PERSONNEL STATUTAIRE

	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B Employés	Niveau B Encadrants	Niveau A Employés	Niveau A Encadrants (A4+)	Total	Total %	
Nationalité :										
Nat. belge	280	459	519	165	25	184	119	1751	90,82%	
UE 27	8	33	26	7	2	5	3	84	4,36%	
Hors UE 27	49	32	7	2	0	3	0	93	4,82%	
Âge :										
-26 ans	0	0	1	1	0	0	0	2	0,10%	
26-45 ans	94	181	315	90	4	107	40	831	43,10%	
46-55 ans	130	187	132	52	17	64	52	634	33,88%	
+55 ans	113	156	104	31	6	21	30	461	23,91%	
Handicap	14	17	7	1	0	1	1	41	2,31%	
Genre :										
Hommes	292	476	124	60	10	72	69	1103	57,21%	
Femmes	38	48	428	114	17	120	53	825	42,79%	
<b>Total</b>	330	524	552	174	27	192	122	<b>1928</b>	100%	
<b>Total %</b>	17,1%	27,2%	28,6%	9,0%	1,4%	9,9%	6,3%	100%		

## PERSONNEL CONTRACTUEL

	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B Employés	Niveau B Encadrants	Niveau A Employés	Niveau A Encadrants (A4+)	Total	Total %	
Nationalité :										
Nat. belge	723	212	423	160	2	188	27	1735	82,74%	
UE 27	58	17	16	16	0	35	1	143	6,82%	
Hors UE 27	163	25	19	3	0	8	1	219	10,44%	
Âge :										
-26 ans	16	10	36	4	0	0	0	66	3,15%	
26-45 ans	366	163	343	141	0	185	20	1225	58,42%	
46-55 ans	323	60	58	26	0	36	7	510	24,32%	
+55 ans	232	21	21	8	2	10	2	296	14,11%	
Handicap	20	1	10	2	0	2	0	35	1,67%	
Genre :										
Hommes	348	110	125	64	1	94	9	751	35,81%	
Femmes	596	144	333	115	1	137	20	1346	63,51%	
<b>Total</b>	944	254	458	179	2	231	29	<b>2097</b>	100%	
<b>Total %</b>	44,9%	12,6%	20,9%	8,9%	0,05%	11,5%	1,1%	100%		

### **Chiffres concernant le handicap :**

Les chiffres concernant le handicap repris dans l'analyse quantitative ne tiennent pas compte de la méthode de calcul de l'ordonnance<sup>1</sup>.

L'ordonnance prend en compte :

- tous les membres du personnel porteur.euse.s d'handicap reconnu ;
- les membres du personnel avec un diplôme de l'enseignement spécialisé ;
- les personnes porteur.euse.s d'handicap qui suivent une formation professionnelle individuelle spécialisée en entreprise (CAP) tels que décrits dans l'ordonnance.

Les personnes concernées diffèrent également dans cet ordonnance. Sont prises en compte dans les chiffres :

- tous les membres du personnel de la Ville à l'exception du personnel de soins et médical;
- le personnel non-subventionné géré par l'Instruction publique.

**Ainsi, nous parvenons à un taux de 2,08%.**

Si l'on prend également en compte les missions qui sont sous-traitées à des entreprises de travail adapté, le pourcentage s'élève à 2,23<sup>2</sup>%.

<sup>1</sup>Ordonnance RBC du 02 février 2017 relative à l'obligation d'engager des personnes handicapées dans les administrations des pouvoirs locaux. (Au 30/06/2022 il s'agissait de 75,38 / 3622,5 ETP).

<sup>2</sup>Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 14/12/2017 exécutant l'ordonnance du 2/02/2017 relative à l'obligation d'engager des personnes handicapées dans les administrations des pouvoirs locaux : En exécution des dispositions de l'ordonnance, la valeur de marchés publics attribués aux Entreprises de Travail Adapté (ETA) est recalculée en équivalents temps plein (ETP).

# Analyse qualitative

Cette analyse fait le bilan de la diversité et l'inclusion à la Ville (« points forts ») par groupe cible ainsi que les démarches à renforcer (« points d'attention »).

## Par catégorie du personnel :

- Le personnel selon leur nationalité
- Le personnel selon leur âge : moins de 26 ans
- Le personnel selon leur âge : plus de 45 ans
- Le personnel porteur d'un handicap
- Le personnel infra-scolarisé
- Le personnel selon le genre

# LE PERSONNEL SELON LEUR NATIONALITÉ

## POINTS FORTS

- Le personnel de la Ville est **particulièrement diversifié**. En 2019, une analyse menée auprès de la Banque Carrefour de sécurité sociale (BCSS) pour connaître les origines de son personnel a conclu que 57,67% des membres du personnel était d'origine étrangère<sup>3</sup>.
- La politique de recrutement applique une **tolérance zéro face au racisme et aux discriminations** liées à l'origine. Cette politique se traduit dans les processus de recrutement entre autres par des jurys de sélection neutres et indépendants et se reflète dans notre image de marque employeur.

## POINTS D'ATTENTION

- La diversité des membres du personnel se constate essentiellement pour les travailleurs exerçant des emplois à **faible niveau de qualification** (de niveaux D et E). Les travailleurs de nationalité hors EU sont peu représentés dans les emplois de niveaux B et A et dans les emplois cadres, bien que l'indicateur 'nationalité' ne soit pas réellement représentatif de la diversité des origines du personnel.
- Afin de renforcer la lutte contre le **racisme**, un **plan de communication** basé sur le code déontologique doit être mis en place.
- Des problèmes de comportement entre collègues pouvant être assimilés au racisme sont parfois remontés depuis le terrain. Il est prévu d'organiser des **formations** sur la **diversité culturelle** et la lutte contre le racisme afin de sensibiliser les responsables et les travailleurs au sein des services concernés.

<sup>3</sup>Voir « Plan de diversité 2021-2022 ».

## LE PERSONNEL SELON LEUR ÂGE : MOINS DE 26 ANS

### POINTS FORTS

- La Ville offre l'opportunité d'acquérir une expérience professionnelle à des jeunes au sein de ses services :

- dans le cadre de **stages scolaires** (en 2022, il y avait 153 stagiaires) ;
- dans le cadre des **contrats d'insertion** « stages FIRST » (en 2022, 7 places ont été occupées) ;
- par des **conventions premier emploi** (pour l'année scolaire 2022-2023 5 conventions types II et 3 types III ont été signées).

### POINTS D'ATTENTION

- Le nombre de membres de personnel qui ont moins de 26 ans a **diminué** par rapport au plan précédent.

- Il est difficile d'attirer des jeunes qualifiés. Bien que le département RH développe des partenariats avec les établissements d'enseignement pour l'engagement de jeunes diplômés, les départements sont souvent réticents à engager des jeunes sans expérience. Ces engagements pourraient être davantage stimulés par la mise en place de **traineeship\*** pour les jeunes salarié.es et le renforcement de stages scolaires.

\* Les parcours de type 'traineeship' pour jeunes salarié.es permettent d'embaucher des jeunes diplômé.e.s dans certaines branches (ex: ingénieurs de gestion) mais pas pour un poste en particulier. Ces jeunes diplômé.e.s travaillent sur des missions temporaires au sein de plusieurs départements afin de développer leur expertise avant de combler un poste fixe en particulier. Cette approche permet de favoriser l'engagement de jeunes mais également de favoriser la transversalité et d'accélérer l'apprentissage.

## LE PERSONNEL SELON LEUR ÂGE : PLUS DE 45 ANS

### POINTS FORTS

- La Ville ne fait pas de discrimination d'âge en termes de recrutement, permettant ainsi l'engagement de personnes expérimentées. En 2022, 57 personnes âgées de plus de 45 ans ont été recrutées ce qui représentait 17,27% des recrutements.
- Depuis décembre 2020, la Ville a **renforcé** la politique de **réintégration** pour les agents en absence de longue durée ou qui ne sont plus capables d'effectuer leur job. Cette initiative s'inscrit également dans la politique d'absentéisme.
- Dans la même idée, les conditions de **travail de fin de carrière** pour les travailleur.euse.s exerçant des **métiers pénibles** sont adaptées par la réduction du temps de travail pour le personnel qui a une certaine ancienneté.
- La Ville prête également une **attention à l'ergonomie** au travail en organisant des formations tant en présentiel qu'en distanciel via des e-learning concernant les techniques de manipulation de charges, le travail de bureau, l'utilisation de certaines machines etc.
- Pour les collègues qui partent à la **pension** dans un avenir proche, un **trajet d'accompagnement** a été mis en place, afin de rendre la transition moins brutale. Cet accompagnement est suivi sur base volontaire et consiste en un entretien avec le référent RH, une formation spécifique et des informations ad-hocs sur intranet.

### POINTS D'ATTENTION

- On constate que le **taux d'absentéisme** des membres de personnel est **assez élevé**, particulièrement pour le personnel plus âgé et/ou exerçant un métier pénible. Cette hausse suit la même tendance des travailleur.euse.s au niveau national. La Ville veut renforcer la lutte contre cet absentéisme au travers d'un **plan d'action**.
- Un cinquième du personnel a plus de 55 ans, surtout le personnel occupant des emplois de niveaux D et E. De plus, le risque d'absentéisme pour cette catégorie est assez élevé. Il faudra donc essayer **d'attirer davantage de jeunes** dans ces métiers.

# LE PERSONNEL PORTEUR D'UN HANDICAP

## POINTS FORTS

- Une **attention particulière est portée à l'intégration des personnes porteur.euse.s d'handicap**. Pour cela,
  - un coordinateur 'handicap' les accompagne dès le recrutement ;
  - l'équipe/les collègues direct.e.s de ces personnes sont sensibilisé.e.s (en 2021, 4 coachings ont été réalisés ; 5 en 2022) ;
  - le service interne de prévention évalue sur place les adaptations nécessaires du lieu de travail pour après, le cas échéant, adapter le mobilier, la bureautique, etc.
- Huit **contrats d'adaptation professionnelle** (CAP/GIBO : formation professionnelle individuelle spécialisée en entreprise) ont été conclus en 2021/2022. Depuis le début de 2023, 4 contrats ont déjà commencé.
- La Ville a confié des missions à des **entreprises de travail adapté** pour 144.211,15 euros entre le 01/07/2021 et le 30/06/2022 (période d'observation de l'ordonnance).
- Grâce à une collaboration avec l'organisme « Transition-insertion », 28 **offres de stage** pour des jeunes issu.e.s de **l'enseignement spécialisé**, ont été pourvues en 2022-2023.
- La Ville mène des collaborations et recherches **actives** avec des associations afin de favoriser le **recrutement** de candidat.e.s porteur.euse.s d'handicap (entre autres, avec Diversicom, Transition-Insertion et Infosourds).
  - le service recrutement de la Ville a participé au job-day de Diversicom, pour aller à la rencontre directe de candidat.e.s porteurs.euse.s d'handicap et également au salon « Cap vers l'emploi » organisé par la Centrale de l'emploi qui a pour but de favoriser la rencontre entre les chercheur.se.s d'emploi porteur.euse.s d'handicap et les employeurs bruxellois.
- Un **ordinateur portable doté d'un logiciel d'agrandissement** des caractères est mis à disposition des membres du personnel malvoyant.e.s pour les formations, examens, .... Les tests informatisés (recrutement) sont adaptés aux candidat.e.s porteur.euse.s d'handicap.
- Le **site web** de la Ville de Bruxelles est adapté aux personnes porteur.euse.s d'handicap conformément à la réglementation européenne en vigueur (**AnySurfer**)<sup>4</sup>.

## POINTS D'ATTENTION

- L'objectif de **3%** de membres de personnel porteurs.euse.s d'handicap qui a été inscrit dans le programme de politique générale 2018 – 2024 **n'est pas encore atteint**. Il y a peu de candidat.e.s porteur.euse.s d'handicap sur le marché de travail qui ont le profil demandé par les services et on constate que ces candidat.e.s ne trouvent pas le chemin vers la Ville.
- Afin d'atteindre l'objectif prévu, diverses actions seront mises en place :
  - chaque département devra intégrer au **minimum 2,5%** de travailleur.euse.s porteur.euse.s d'handicap parmi son personnel ;
  - un **plan de communication** autour du handicap mettra l'accent sur la sensibilisation des collaborateur.trice.s ;
  - le **recrutement** des personnes porteur.euse.s d'handicap sera **renforcé**.
  - **doubler la valeur** des marchés publics attribués à des entreprises de travail adapté.

<sup>4</sup>Action qui n'entre pas dans les compétences du Département RH.

## LE PERSONNEL INFRA-SCOLARISÉ

### POINTS FORTS

- Le service Développement des Talents prévoit un **cycle de formations** de deux ans pour les personnes qui entrent en service dans une fonction peu qualifiée.
- Plus d'un tiers des recrutements concernaient des fonctions peu qualifiées (niveaux D et E).
- Grâce à la **reconnaissance de l'expérience pratique et des titres de compétences**, des candidat.e.s sans diplôme peuvent être embauché.e.s dans des fonctions nécessitant une qualification particulière.

### POINTS D'ATTENTION

- Suite au taux d'échec élevé des examens de chef d'équipe de niveau E, un **parcours de formation en préparation des examens** sera mis en place, comme pour les chefs d'équipe niveau D, afin d'offrir aux membres de personnel l'opportunité de mieux se préparer et de développer leurs compétences.

## LE PERSONNEL SELON LE GENRE

### POINTS FORTS

- La **prédominance des femmes** parmi les membres de personnel est confirmée (7% de plus que les hommes).
- Afin de s'adresser à tous, le **langage inclusif** est utilisé le plus possible dans toutes les communications, via, entre autres, des termes épiciques pour les dénominations des fonctions<sup>5</sup>.
- Les droits aux congés thématiques (parentaux, mater-/ paternité, etc.) sont rassemblées sur une **page 'family friendly'** sur l'intranet afin d'au mieux informer les membres de personnel.
- La Ville organise chaque année une action de sensibilisation autour de **la lutte contre les stéréotypes et l'inégalité des genres**, pour sensibiliser son personnel.
- La Ville a rejoint le réseau européen **CEASE**<sup>6</sup> en souscrivant la charte des entreprises contre la violence conjugale :
  - une formation en présentiel sur les violences conjugales destinée aux personnes ressources (personnes de confiance, psychologues) a été organisée ;
  - un module e-learning est mis à la disposition de tous les membres du personnel.

### POINTS D'ATTENTION

- On constate un **déséquilibre** de genre dans **certains métiers**. La Ville doit être attentive à la diversité du genre dans les fonctions systématiquement exercées par les hommes ou par les femmes (les fonctions de puéricultrice, balayeur, etc.).
- Malgré la prédominance de 5% des **femmes** dans l'ensemble du personnel, elles sont en **minorité** dans les **fonctions managériales** : Dans le management de tous les niveaux confondus, il y a un écart de 5% entre les femmes et les hommes.

<sup>5</sup> Action également ciblée 'RH' dans le Plan d'action « BXL Feminist » pour l'égalité des femmes et des hommes mené par l'UO Egalité des chances.

<sup>6</sup> <https://www.pourlasolidarite.eu/fr/project/cease-impliquer-les-entreprises-contre-les-violences-conjugales>.

# Analyse qualitative

Cette analyse comprend le bilan de la diversité et l'inclusion à la Ville (« points forts ») par axe d'intervention, ainsi que les démarches à renforcer (« points d'attention »).

## **Par domaine d'intervention au niveau du management :**

- La sélection et le recrutement
- La gestion du personnel
- La communication interne
- Le positionnement externe

# LA SÉLECTION ET LE RECRUTEMENT

## POINTS FORTS

- La Ville se profile comme un **employeur qui est ouvert** à tous.tes
  - via différents médias (sociaux) : Bruxelles.be, Selor, LinkedIn, publications dans Bruzz, Références, JobAt, Stepstone, Actiris/VDAB, Jobteaser etc.
  - les offres d'emploi sont rédigées de manière neutre et contiennent une clause de non-discrimination que la Ville s'engage à respecter.
- 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** s'adapte aux personnes porteur.euse.s d'handicap.
- **117** postes sont prévus pour des personnes sous un contrat **Article 60**.
- Afin d'offrir des **possibilités d'évolution et une perspective de carrière** aux membres de personnel, les postes vacants s'ouvrent tant aux candidat.e.s internes qu'externes.

## POINTS D'ATTENTION

- Nous constatons que des **biais psycho-sociaux** interviennent involontairement dans l'évaluation lors de la sélection des candidat.e.s. Afin d'éviter cela, une formation sur les techniques de recrutement à l'attention des responsables sera mise en place.
- La liste des **fonctions critiques** (jugé en pénurie sur le marché du travail) à la Ville s'élève à plus de 20 emplois pour lesquels on trouve difficilement des candidats sur le marché. Ceci est dû pour une grande partie à la **guerre aux talents** sur le marché du travail, surtout pour les profils qualifiés et candidats bilingues. Afin d'augmenter le nombre de candidat.e.s pour ces fonctions, le département RH met en place un plan d'action spécifique qui consiste, entre autres, à renforcer la visibilité de **l'image de marque employeur** de la Ville pour les candidat.e.s potentiel.le.s par la mise en place d'actions de communication particulières.
- La **procédure de mobilité** n'est pas encore assez connue par le personnel. Il faudra améliorer la visibilité de ces procédures ainsi que des opportunités de promotions internes.

# LA GESTION DU PERSONNEL

## POINTS FORTS

- Une clause de « **droit à la déconnexion** » est ajoutée au règlement de travail.
- Vu la pénurie de candidats et afin de prévenir/réduire le turnover, une attention particulière est apportée à l'**'onboarding'** des nouveaux membres de personnel.
  - entretiens d'intégration : les nouveaux membres du personnel sont accompagné.e.s par leur responsable au cours des 6 premiers mois par le biais de 3 entretiens.
  - dans la mesure du possible, un « buddy » (équivalent d'un parrain/une marraine) les aide à trouver leur place au sein de l'administration, durant leurs premiers mois.
  - les **conditions de (fin de) carrière** pour les métiers pénibles sont améliorées entre autres par la réduction du temps de travail sous certaines conditions.
- Les membres de personnel peuvent compter sur un réseau de **personnes de confiance** si nécessaire. Les membres du réseau ont été formé.e.s en matière de discrimination, genre, LGBTQIA+, lutte contre les violences conjugales, etc.
- La **politique de formation** de la Ville vise autant les nouveaux membres de personnel que les agents en fonction :
  - les plans de formation bisannuels continuent d'intégrer toutes les catégories de personnel : des parcours de formation pour certaines fonctions, des formations axées sur l'accueil, la diversité, etc. ;
  - la Ville dispose d'une plate-forme d'e-learning qui a été mise en place avec différents modules (procédures rh, diversité, etc.) pour former, sensibiliser et informer tous les membres du personnel disposant d'un laptop.
- Dans chaque département, un.e **référent.e RH** assure le lien entre le Département RH et son propre département et assiste la direction et les autres membres du personnel en matière de gestion des ressources humaines.

## POINTS D'ATTENTION

- On constate qu'il manque un système de **classification des emplois** pour pouvoir les valoriser et objectiver. Un projet stratégique pour établir une classification des fonctions sera mis en place.
- Le **bilinguisme** reste un obstacle pour certains agents. A l'image de la Ville de Bruxelles, les profils néerlandophones et l'utilisation du néerlandais, en général, est de moins en moins courant. Il nous faut donc rappeler l'importance du bilinguisme auprès des membres du personnel et les inciter à améliorer leur connaissance du néerlandais. Pour ce faire, diverses formules d'apprentissage du néerlandais seront organisées : tables de conversation, de dag van het Nederlands, ...
- Les responsables sont demandeurs pour développer leurs compétences afin de renforcer leur « **leadership** ». Un programme stratégique sera mis en place à cet effet.
- La dernière **enquête de satisfaction** et bien-être au travail a été réalisée en 2018. Une nouvelle enquête est programmée pour 2025.
- Les **entretiens de départ** des membres de personnel qui quittent la Ville de façon volontaire, ne sont pas menés de façon systématique et les données récoltées ne sont pas exploitées. Ce processus sera adapté et systématisé pour tous les départs.

# LA COMMUNICATION INTERNE

## POINTS FORTS

- Les **stratégies et outils utilisés pour communiquer** en interne à la Ville de Bruxelles ont été élaborés en prenant compte du nombre important de collaborateurs.rice.s et de la très forte diversité au sein du personnel.

- **Cinq objectifs** sont le fer de lance de la communication interne de la Ville de Bruxelles :

1. **Inclure** plutôt qu'intégrer : tenir compte des spécificités des collègues de tous horizons, sans tabou. Fracture numérique ou linguistique, that's the question !

2. **Décloisonner l'administration**, créer les contacts (networking) et renforcer les liens (événements) : réceptions, bal, fête de Saint-Nicolas, etc.

3. **Favoriser la transparence** : décisions importantes, grands projets en cours ayant un impact sur le travail.

4. Encourager la **participation** et mettre en place une **politique de feedback** : sur les grands et petits projets et la vie de tous les jours, ouvrir les boîtes à question sans tabou

5. Renforcer le **sentiment d'appartenance**

- « One city, one Voice » : on est tous collègues ;
- mise à jour et diffusion de la brochure reprenant les avantages commerciaux (en collaboration avec l'ASBL SOBRU) ;
- encourager la solidarité à travers le projet 'La ville solidaire' (Shoe-box, Yapaka, Kick against cancer, etc.).

## POINTS D'ATTENTION

- Développer la **communication digitale** auprès du public qui ne travaille pas derrière un PC est le challenge à relever ces prochaines années. Pour cela la Ville :

- installera des écrans digitaux sur les lieux de travail décentralisés ;
- insérera des codes QR dans les brochures et le journal papier afin de renvoyer vers plus d'infos, des vidéos démo etc.

- La Ville doit être attentive à communiquer dans un **langage clair** et accessible à tous, y compris dans ses communications institutionnelles et logiciels HR, en appliquant, par exemple un langage accessible de style FLE (français langue étrangère).

## LE POSITIONNEMENT EXTERNE

### POINTS FORTS

- La Ville se positionne en tant **qu'employeur.se attractif.ve, 'open-minded' et inclusif.ve** :

- via différents médias (sociaux) : Brussel.be, Selor, LinkedIn, publications dans Bruzz, Références, JobAt, Stepstone, Actiris/VDAB, Jobteaser, ... ;

- par la participation à divers évènements (Pride, bourses de l'emploi, Diversicom ...)

- duo for a job : initiative favorisant le coaching de jeunes bruxellois.se d'origine étrangère par des employé.e.s retraité.e.s de la Ville.

### POINTS D'ATTENTION

- La Ville de Bruxelles gagnerait à faire reconnaître ses qualités en tant qu'employeur de choix au travers de l'obtention d'un **prix ou d'un label** (ex : Great Place to Work, Top Employer, Label diversité).

## Plan d'action

Les actions que la Ville veut mener les deux années à venir en spécifiant le(s) groupe(s) de personnes concernées et le domaine d'intervention.

1. Plan d'action « handicap »
2. Politique de gestion de l'absentéisme et de la satisfaction des travailleurs
3. Gestion du personnel
4. Plan de formation
5. Actions de communication interne
6. Employer branding recrutement et mobilité interne

## 1. PLAN D'ACTION « HANDICAP »

Une des priorités RH du programme de politique actuel est d'intégrer 3% de personnes porteuses d'handicap au sein du personnel de la Ville. Les nouvelles actions du plan handicap permettront d'atteindre ce pourcentage.

**OBJECTIF :** Atteindre les 3% de personnes porteur.euse.s d'handicap.

### ACTIONS :

- Chaque département recevra un objectif de minimum 2,5% de travailleur.se.s porteur.euse.s d'handicap à intégrer dans son personnel, en tenant compte de la situation actuelle ;
- Un plan de communication mettra l'accent sur la sensibilisation du personnel à la question du handicap :
  - la semaine du handicap ;
  - des retours d'expérience (duoday, diffusion de témoignages de collaborateurs.rice.s, etc. ;
- La promotion du recrutement de personnes porteuses d'handicap ;
- Augmenter la valeur des marchés publics attribués à des entreprises de travail adapté ;
- Une personne au sein de l'équipe Recrutement & mobilité sera spécifiquement chargée de l'exécution de ce plan.

### INDICATEURS :

- Chaque département a atteint 2,5% de travailleur.se.s porteur.euse.s d'handicap ;
- « La semaine du handicap » a été réalisée ;
- Les procédures de sélection sont adaptées ;
- La valeur des marchés publics attribués à des entreprises de travail adapté a doublé.

age

handicap

diplôme

genre

nationalité

sélection

gestion

communication

positionnement



**RECRUTEMENT &  
MOBILITÉ, COM-  
MUNICATION  
INTERNE**



**2023-2024**



**P.M.**

## 2. POLITIQUE DE GESTION DE L'ABSENTÉISME ET DE LA SATISFACTION DES TRAVAILLEURS

Nous constatons un taux d'absentéisme assez élevé, surtout dans les métiers ouvriers et de soins. A côté de cela, la législation concernant la réintégration pour les personnes en absence de longue durée a été adaptée. La politique d'absentéisme aura un impact positif sur toutes les catégories de personnel visé par le plan de diversité et inclusion et qui appartiennent également à un groupe à risque en matière d'absence. La Ville veut également augmenter le sentiment d'inclusion et de satisfaction de tous ses collaborateurs via différents moyens.

### OBJECTIFS :

- Un des axes principaux de la politique de bien-être est de réduire l'absentéisme entres autres via une politique active de réintégration du renforcement du rôle du responsable dans le processus ;
- Viser un taux d'absentéisme de moins de 10% d'ici 2025.
- Evaluer le sentiment de satisfaction des collaborateurs ;
- Appliquer le droit à la déconnexion.

### ACTIONS :

- Définition de l'absentéisme et des indicateurs ;
- Monitoring des chiffres d'absentéisme ;
- Réaliser un benchmarking par rapport à la politique d'absentéisme dans le secteur ;
- Affiner les rôles des différent.e.s acteur.trice.s actif.ve.s dans le processus de réintégration ;
- Mise en place des bilans de compétences dans le cadre de la réintégration, en partant de l'individu ;
- Mise en place d'un accompagnement pour les personnes en réintégration ;
- Revoir la procédure des entretiens d'absentéisme par la mise en place de différents types d'entretiens ;
- Rédaction de brochures « retour au travail » destinées aux membres du personnel en absence de plus d'un mois ;
- Suivi et accompagnement des départements dans la gestion des absences de leurs membres de personnel.
- Mener une enquête de satisfaction auprès des membres de personnel ;
- Communiquer sur l'application du droit à la déconnexion.

### INDICATEURS :

- Un système de monitoring continu de l'absentéisme est mis en place ;
- Un benchmarking par rapport à la politique d'absentéisme dans le secteur public a été organisé ;
- Le processus de réintégration est défini avec des rôles claires pour les différent.e.s acteur.trice.s actif.ve.s ;
- Il existe un accompagnement spécifique pour les personnes en réintégration (bilan de compétences et accompagnement) ;
- La procédure d'entretien d'absentéisme est connue par les responsables d'uo ;
- La procédure d'entretien d'absentéisme est revue et connue par le personnel ;
- Les brochures « retour au travail » sont diffusées auprès des personnes en absence de plus d'un mois ;
- Chaque département est suivi par rapport au personnel absent ;
- Avoir une vue sur le taux de satisfaction des collaborateurs ;
- Le droit à la déconnexion est respecté.

age  
handicap  
diplôme  
genre  
nationalité

sélection  
gestion  
communication  
positionnement



**SATISFACTION & DIVERSITÉ**



**2024-2025**



**80.000**

### 3. GESTION DU PERSONNEL

Si l'administration de la Ville veut davantage se professionnaliser, il faut combler certaines lacunes vis-à-vis des connaissances et des compétences du personnel (ex. bilinguisme). A côté de cela, on constate un taux d'échec assez élevé de certains examens de promotion. Enfin, les managers de tout niveau sont en demande d'outils pour mener à bien leur missions.

#### OBJECTIFS :

- Améliorer la transversalité des fonctions, la rétention du personnel et la visibilité des possibilités d'évolution ;
- Simplifier le système de définition des fonctions et veiller à ce qu'il soit davantage utilisé par les membres du personnel ;
- Déterminer les causes du turn-over pour y remédier.

#### ACTIONS :

- Démarrer le projet stratégique de révision des définitions de fonction et de mise en place de la classification des fonctions ;
- Mettre en avant les possibilités de carrière auprès des membres de personnel par une révision des règles et processus liés à la promotion et la mobilité interne, ainsi qu'au travers d'actions visant à améliorer l'accessibilité et la visibilité des opportunités ;
- Systématiser les entretiens de sorties afin d'identifier les facteurs d'amélioration.

#### INDICATEURS :

- Il existe un système de classification de fonctions ;
- Il existe un instrument/une procédure pour les trajets de carrière ;
- Une analyse du turn-over a été menée.

age  
handicap  
diplôme  
genre  
nationalité

sélection  
gestion  
communication  
positionnement



**DÉVELOPPEMENT  
DES TALENTS**



**2024-2025**



**60.000**

## 4. ACTIONS ISSUES DU « PLAN DE FORMATION »

Si l'administration de la Ville veut davantage se professionnaliser, il faut combler certaines lacunes vis-à-vis des connaissances et des compétences du personnel (ex. bilinguisme). A côté de cela, on constate un taux d'échec assez élevé de certains examens de promotion. Enfin, les managers de tout niveau sont en demande d'outils pour mener à bien leur missions.

### OBJECTIF :

Au moyen de formations, développer davantage les compétences et connaissances du personnel.

### ACTIONS :

- Offrir un parcours de formation aux futurs chef.fe.s d'équipe de niveau D et E et l'opportunité de mieux se préparer et de développer leurs compétences ;
- Proposer diverses formules d'apprentissage du néerlandais ;
- Renforcer le « leadership » et les compétences des responsables via un programme stratégique : la mise en place de valeurs communes, techniques de recrutement, etc.

### INDICATEURS :

- Les futurs chef.fe.s d'équipe de niveau D et E ont réussi leur parcours de formation ;
- Des tables de conversation sont organisées au sein des départements de la Ville ;
- Les membres de la ligne hiérarchique ont participé activement au programme de développement du leadership.

age  
handicap  
diplôme  
genre  
nationalité  
  
sélection  
gestion  
communication  
positionnement



**DÉVELOPPEMENT  
DES TALENTS**



**2024-2025**



**525.000**

## 5. ACTIONS DE COMMUNICATION INTERNE

Le personnel de la Ville de Bruxelles exerce de nombreux métiers différents : sachant que la majorité des métiers de terrain sont fortement décentralisés, et que plus de la moitié des collègues ne travaille pas derrière un ordinateur, la communication interne vers tous les membres de personnel est un vrai défi. En parallèle, afin de favoriser l'inclusion, la Ville doit veiller à communiquer dans un langage clair et accessible à tous, y compris dans ses communications institutionnelles et dans les logiciels HR.

### OBJECTIFS :

- Développer la communication digitale ;
- Faire vivre les valeurs reprises dans le code déontologique sous tous les formats.

### ACTIONS :

- Installer des écrans digitaux sur les lieux de travail décentralisés ;
- Insérer des codes QR dans les brochures et le journal papier afin de renvoyer vers plus d'infos, des vidéos démo etc. ;
- Mettre en place un plan de communication qui rappelle les valeurs du code déontologique et les fait vivre.

### INDICATEURS :

- Les écrans digitaux diffusent les informations internes sur les lieux décentralisés ;
- Le personnel utilise les codes QR ;
- Les valeurs de la Ville sont connues par le personnel.

age  
handicap  
diplôme  
genre  
nationalité  
  
sélection  
gestion  
communication  
positionnement



COMMUNICATION  
INTERNE



2024-2025



P.M.

## 6. EMPLOYER BRANDING RECRUTEMENT ET MOBILITÉ INTERNE

Organisation de plusieurs campagnes de communication « Employer branding » afin de mettre en avant la Ville et ses métiers.

### OBJECTIF :

Faire connaître la Ville en tant qu'employeur attractif et diversifié via plusieurs canaux. Augmenter la visibilité des possibilités de développement et de mobilité interne.

### ACTIONS :

- Réalisation de 5 capsules vidéo pour des métiers spécifiques ;
- Création de matériel de communication spécifiquement pour les bourses à l'emploi et les nouveaux.les collaborateur.rice.s (totems, affiches et goodies) ;
- Lancer des campagnes de communication orientées « métier » au travers d'affichage et de supports publicitaires ;
- Un renouvellement de la participation à diverses actions de communication dont « Werken in Brussel » via Jobat pour l'attractivité de la Ville auprès des profils NL ;
- Renforcer la collaboration avec les écoles de la Ville de Bruxelles ;
- Accueillir des stagiaires dans tous les départements par le biais du « traineeship ».

### INDICATEURS :

- Augmentation du nombre de candidatures, en particulier pour les métiers en pénurie ;
- Le « traineeship » est mise en place et le nombre de stagiaires a augmenté ;
- Il existe une collaboration structurelle avec les écoles de la Ville.

age  
handicap  
diplôme  
genre  
nationalité  
  
sélection  
gestion  
communication  
positionnement



**RECRUTEMENT &  
MOBILITÉ  
COMMUNICATION  
INTERNE**



**2023-2025**



**55.000**

# Durée du plan d'action

Période prévue	Début	Evaluation intermédiaire	Fin et évaluation
	<b>01 09 2023</b>	<b>01 09 2024</b>	<b>31 08 2025</b>

## Coûts

Domaine d'intervention	Total des montants du plan d'action
Recrutement et sélection	P.M.
Gestion du personnel	665.000
Communication interne	P.M.
Positionnement externe	55.000

## Déclaration

Nous, signataires, Madame Faouzia Hariche, échevine des Ressources humaines et Monsieur Dirk Leonard, Secrétaire de la Ville, déclarons que ce plan diversité & inclusion a été approuvé par le Collège des Bourgmestre et Échevins le 16/11/2023 et soumis aux organes de concertation le 15/12/2023.