



RAPPORT ANNUEL RH 2018



TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	4
CHIFFRES-CLÉS ET BUDGET 2018	7
PHOTO DE L'ADMINISTRATION DE LA VILLE	11
1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ	17
• Evaluation	
• NWoW & Télétravail	
• Nominations	
• Formations	
• SoBru	
• Gratuité de l'abonnement STIB	
• Communication interne	
• Bien-être au travail	
• Réduction du temps de travail	
• Actions de grève	
2. SOUTENIR LE MANAGEMENT	39
• Recrutements et départs	
• Trajets de formation pour les RUO	
• Newsletter A6+	
3. REMPLIR UN RÔLE SOCIÉTAL	51
• Membres du personnel en situation de handicap	
• Égalité des chances hommes/femmes	
• Stages CEFA/CLW/CDV	
• Stages first	
• Stages scolaires	
• Contrats d'insertion ACS	
4. PROFESSIONNALISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	57
• Enquête de satisfaction	
• Reclassement professionnel (outplacement)	
5. ORGANISATION INTERNE DU DÉPARTEMENT	59

LÉGENDE DES ABRÉVIATIONS

Départements

ORG	Organisation
RH	Ressources humaines
FIN	Finances
CDA	Centrale d'achats
TDV	Travaux de voirie
URB	Urbanisme
DEM	Démographie
IP	Instruction publique
RF	Régie foncière des propriétés communales
CJSL	Culture, Jeunesse, Sports et Loisirs
AE	Affaires économiques
OPP	Patrimoine public

Autres

ETP	Equivalent temps plein
UO	Unité organisationnelle (anciennement appelée Cellule)

PRÉFACE

Pour ce rapport annuel de l'année 2018, dernière année d'une législature productive notamment en matière de ressources humaines, je me suis permis de faire un bilan de ces 6 années en guise de préface. Le rapport lui-même reste axé sur les données statistiques et autres de l'année 2018.

Vers une gestion des compétences

Durant la législature précédente, la gestion des ressources humaines de la Ville de Bruxelles a évolué d'une gestion administrative et pécuniaire vers un début de gestion des compétences des 3900 membres du personnel que compte l'administration communale (hors Instruction publique).

Dorénavant, chaque membre du personnel dispose d'une description de fonction qui exprime la mission, les tâches et les compétences comportementales et techniques de son poste : 150 métiers ont été définis ainsi que les compétences requises par métier.

La formation a fortement été renforcée. L'évolution des dépenses le démontre : de 297.000 euros en 2012 à 496.000 euros en 2017. La Ville dispose dorénavant de plans de formation bisannuels ainsi que de locaux de formation professionnels. Un catalogue de formation est actualisé chaque année et mis à disposition du personnel. Une attention particulière a été portée à l'accueil du public : 253 personnes ont suivi une formation à ce sujet et 337 personnes ont suivi une formation en communication. Des publics cibles comme les nettoyeurs et les balayeurs, déjà plus que 1.000 personnes, ont reçu des formations de base ou plus spécifiques. Un plan-langues a vu le jour en collaboration avec Het Huis van het Nederlands afin de favoriser le bilinguisme des membres du personnel avec notamment 113 participants à des cours d'immersion en 3 ans.

Un nouveau système d'évaluation a vu le jour en 2018 et dorénavant tous les membres du personnel seront évalués tous les 2 ans.

Une procédure de reclassement médicale a été mise en place pour donner un nouvel emploi à ceux qui ont été

déclarés définitivement et médicalement inaptes pour leur fonction par la médecine du travail.

Un meilleur statut administratif et pécuniaire

Depuis janvier 2017, un nouveau statut administratif et pécuniaire est d'application. Outre l'accent qui est dorénavant mis sur la gestion des compétences, le membre du personnel a vu sa situation pécuniaire fortement améliorée par l'octroi des chèques-repas de 6 euros par jour presté depuis juillet 2017; l'octroi d'un chèque cadeau de € 35/année depuis 2012 et la gratuité de l'abonnement STIB annuel depuis le 1er janvier 2018.

Des nouveaux cadres organiques ont vu le jour en parallèle avec le nouveau statut, et ont permis de statutariser +/- 300 contractuels en 2017 et 2018.

Afin d'harmoniser et d'améliorer les avantages sociaux à tous les membres du personnel qui dépendent directement ou indirectement de la Ville, l'asbl SOBRU a été créée en 2015 et compte actuellement 12.000 affiliés travaillant auprès de 13 employeurs communaux. A part l'harmonisation des avantages et la professionnalisation de l'aide aux affiliés, cette centralisation a également permis d'accroître les avantages comme notamment le remboursement partiel des prothèses dentaires et appareils auditifs.

Inexistante avant, une charte déontologique a été établie en 2013 et reflète les valeurs, les droits et les devoirs des membres du personnel tant en interne qu'en externe.

Jouer notre rôle sociétal en tant qu'employeur

Etant un employeur public, la Ville doit être exemplaire en tant qu'employeur faisant partie de la société bruxelloise avec sa diversité et ses défis en matière d'emploi, de formation des jeunes, etc...

Ainsi, la Ville s'est inscrite dans les nouvelles initiatives de la Région en faveur des jeunes chercheurs d'emploi : 124 jeunes avec un stage FIRST (dont 40 ont reçu un CDI ou CDD par après) ont été recrutés depuis 2014 et 6 jeunes avec un contrat d'insertion depuis 2017. L'admi-

nistration communale accueille en moyenne 180 étudiants par année afin d'accomplir un stage dans le cadre de leurs études. Pour les personnes les plus précarisées, la Ville a augmenté le nombre de travailleurs de statut « article 60 » de 66 à 111 emplois dans cette législature. Le pourcentage des personnes ayant un handicap dans la totalité du personnel est passé de 1,25 % en 2012 à 2,21 % en 2018. Sur le plan réglementaire, la Ville s'est conformée depuis 2013 à l'ordonnance régionale de 2008 qui prévoit que chaque commune établit des plans de diversité bisannuels.

Vers un gestion RH plus professionnel

Un nouvel intranet a vu le jour en mars 2018 et est dorénavant un meilleur outil de travail pour tous les collaborateurs. Un logiciel RH a été déployé en 2017. Ce logiciel est destiné tant aux 3900 salariés qu'aux 400 chefs d'équipe de tous niveaux, ainsi qu'aux gestionnaires RH. En plus de la professionnalisation de la gestion administrative, ce logiciel contribue fortement à la dématérialisation des documents et des procédures. A titre d'exemple : la fiche de paie mensuelle est disponible dans l'espace salarié et évite d'imprimer et d'envoyer 53.000 fiches de paie par an. L'acquisition d'un autre logiciel a également permis de dématérialiser les dossiers médicaux du SICPPT.

Pour la sélection du personnel, tant interne qu'externe, des nouveaux outils permettent de postuler via internet pour un emploi et de digitaliser le suivi et la présélection pour un emploi à la Ville ; l'achat de nouveaux tests informatisés permet une sélection plus adéquate des candidats.

Dans le cadre du déménagement vers un nouveau centre administratif en 2021, un vaste projet de réforme de l'administration de la Ville a été entamé en 2017. Un des projets est l'instauration du télétravail à la Ville. Un projet pilote a démarré en 2018 (à la Centrale d'achats) et le déploiement du télétravail est prévu pour les années 2019 et 2020.

Bonne lecture,

Dirk Leonard,



Directeur des Ressources humaines

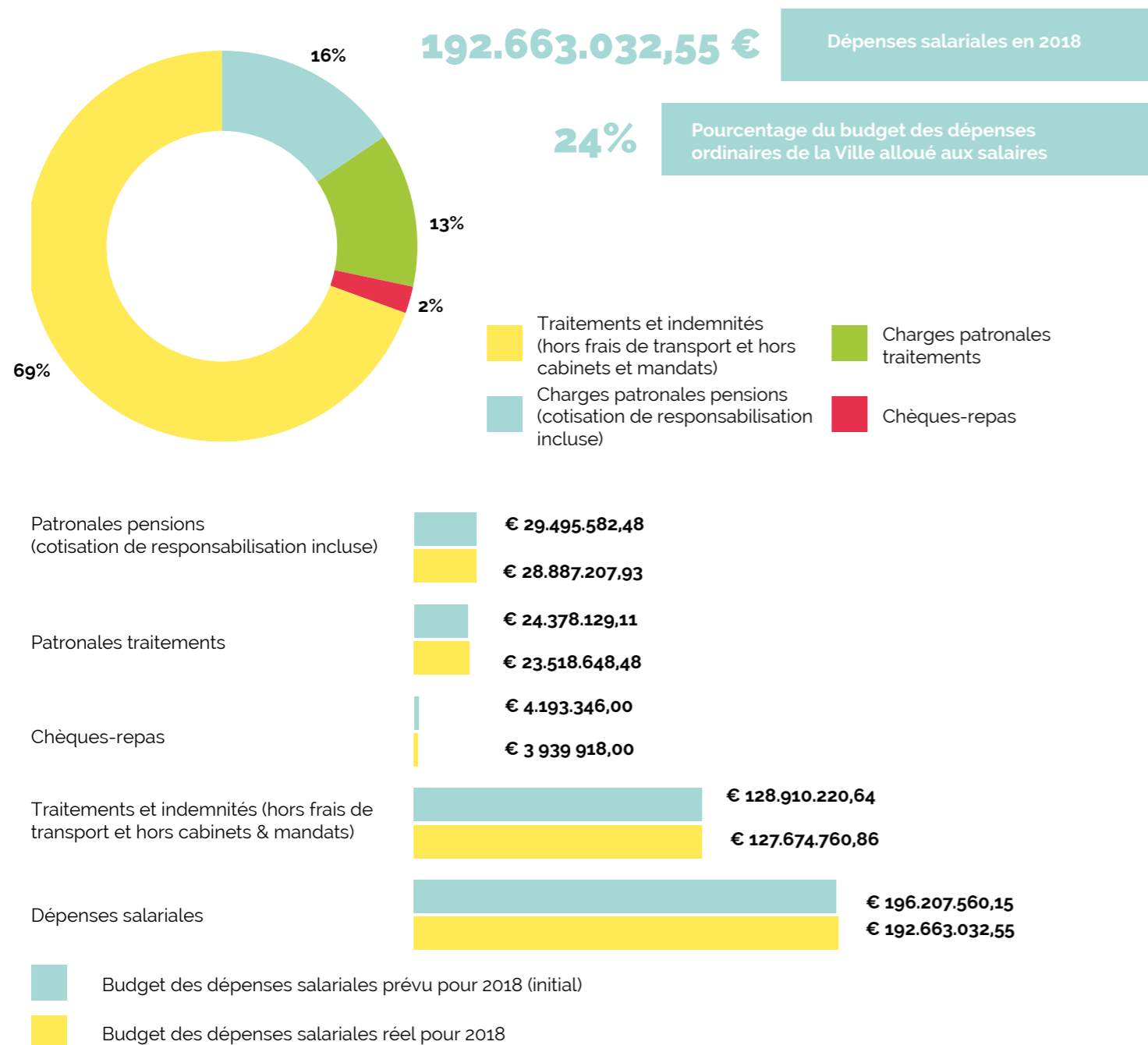


A woman and a man wearing hard hats are looking at a document on a construction site. The woman is in the foreground, and the man is behind her. They are both focused on the document. The background shows a construction site with wooden beams.

CHIFFRES-CLÉS ET BUDGET

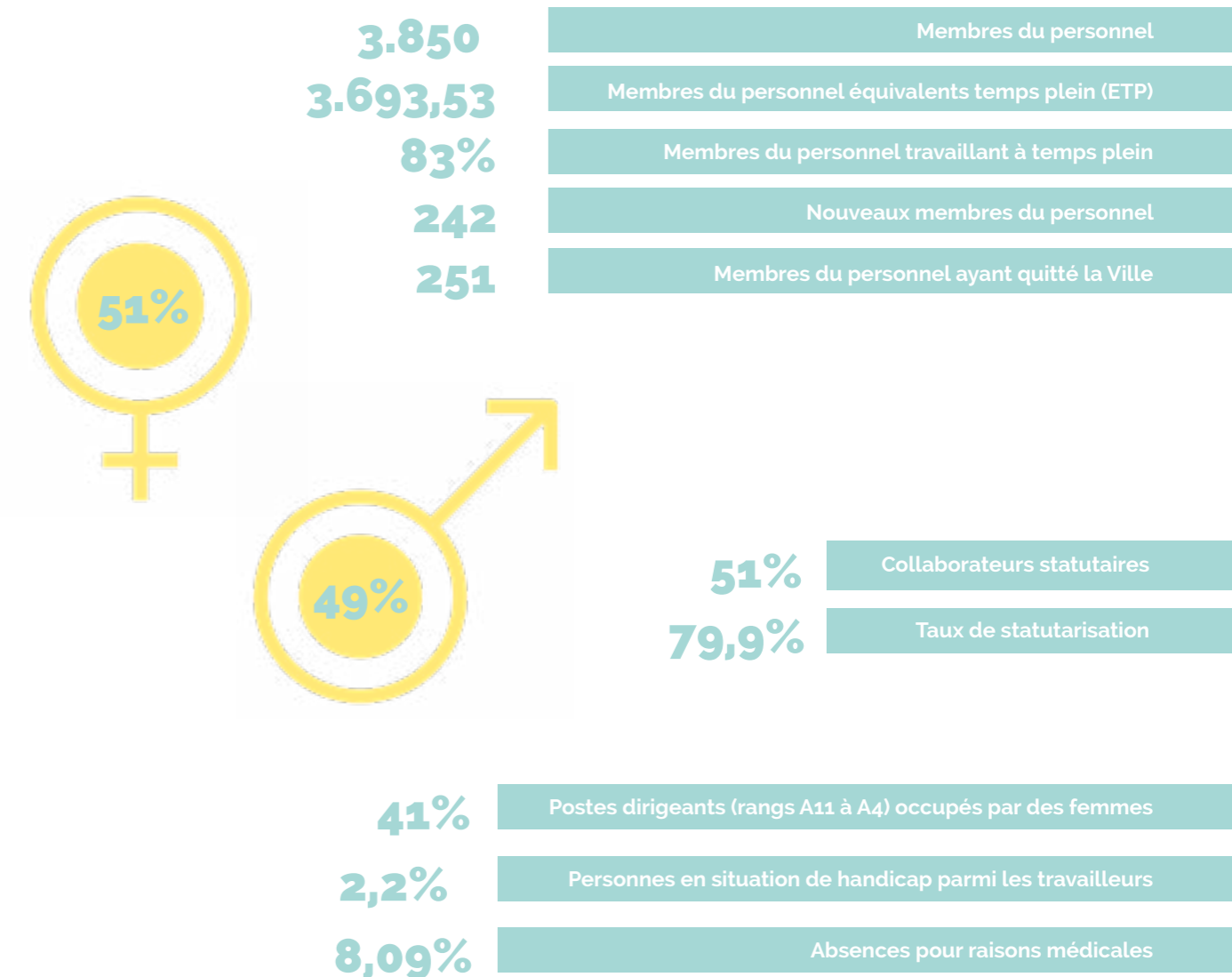
BUDGET & CHIFFRES-CLÉS

BUDGET¹



¹N'inclut pas le personnel géré par le Département Instruction publique

CHIFFRES-CLÉS¹



¹N'inclut pas le personnel des cabinets, ni le personnel géré par le Département Instruction publique

A hand is shown drawing various business-related diagrams on a notepad. The diagrams include a grid, a bar chart, a line graph, and a pie chart. The word "Growth" is written in the lower part of the drawing, along with currency symbols for the Euro (€), Dollar (\$), and Yen (¥). The entire image is overlaid with a semi-transparent teal color.

**PHOTO DE
L'ADMINISTRATION
DE LA VILLE**

PHOTO DE L'ADMINISTRATION DE LA VILLE

COMPOSITION DE L'EFFECTIF

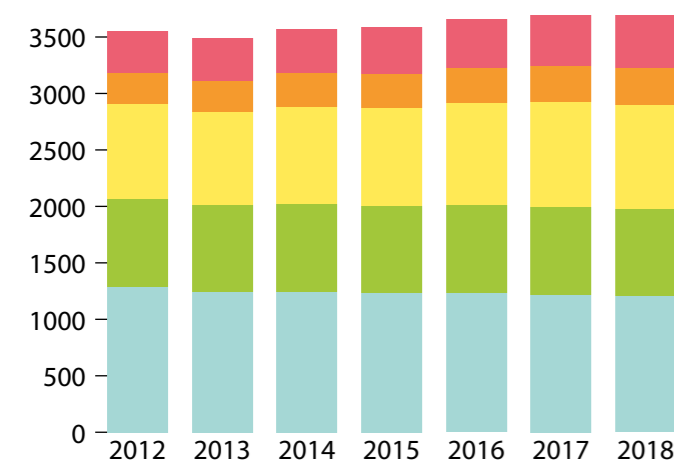
Depuis 2014, l'effectif de la Ville de Bruxelles n'a cessé d'augmenter, passant de 3.717 membres du personnel en 2012 à 3.850 en 2018. En terme d'ETP, la tendance est similaire, bien que le nombre d'ETP varie peu entre 2018 (3693,53) et 2017 (3.695,81). Les niveaux A, B et C comptent de plus en plus d'ETP, tandis que l'effectif des niveaux D et E décroît légèrement.

Plus d'un tiers des membres du personnel occupe un emploi de niveau E (sans diplôme requis). On y retrouve notamment les nettoyeurs et les balayeurs de rue. Le niveau C (diplôme du secondaire supérieur) regroupe quant à lui un quart des effectifs de la Ville, comme les puéricultrices,

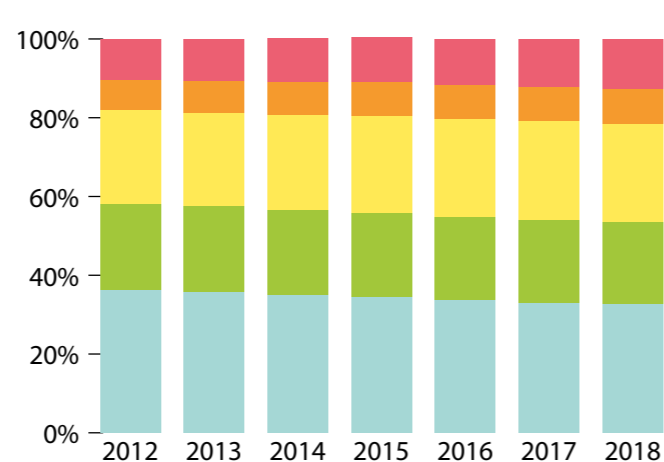
les collaborateurs administratifs et les guichetiers. La troisième position est occupée par le niveau D (diplôme du secondaire inférieur) qui compte un peu plus d'un cinquième des membres du personnel, dont les jardiniers et les ouvriers spécialisés. Viennent ensuite les niveaux A (diplôme de niveau universitaire) et B (enseignement supérieur de type court), qui regroupent respectivement 13% et 9% des effectifs.

Les départements Démographie et Travaux de Voirie sont en tête en matière de volume de personnel, avec respectivement 884 et 792,56 ETP en 2018.

Evolution de l'effectif (ETP) - chiffres

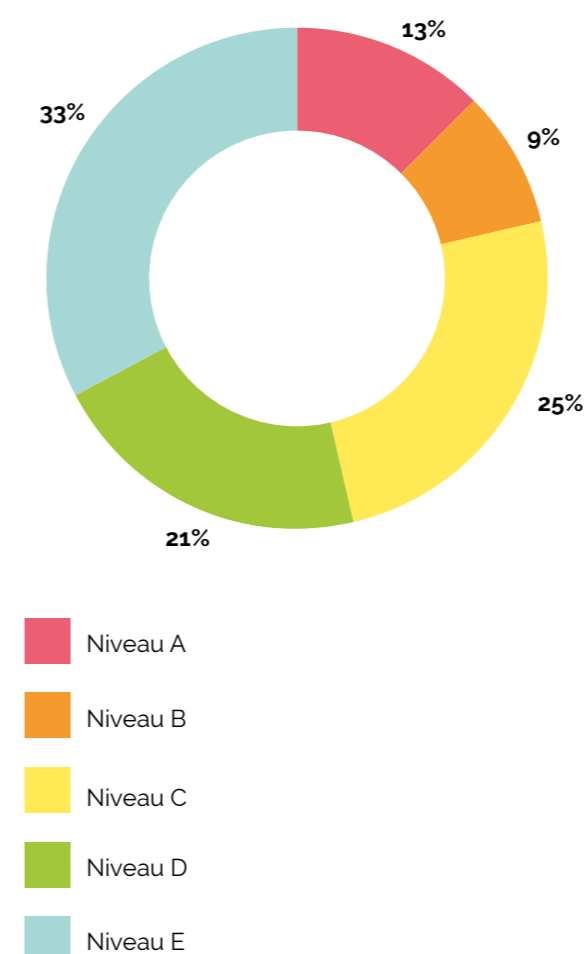


Evolution de l'effectif (ETP) - pourcentages



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Niv. A	372,56	378,66	390,82	416,75	432,86	455,66	471,56
Niv. B	269,16	279,86	296,35	305,10	313,46	314,52	326,02
Niv. C	847,01	826,81	866,37	868,93	904,69	933,81	920,53
Niv. D	772,56	764,32	772,82	762,72	778,22	777,52	774,82
Niv. E	1.286,09	1.241,29	1.244,00	1.235,16	1.230,54	1.214,30	1.200,6

Répartition des effectifs (ETP) par niveau



Répartition des effectifs (ETP) par département

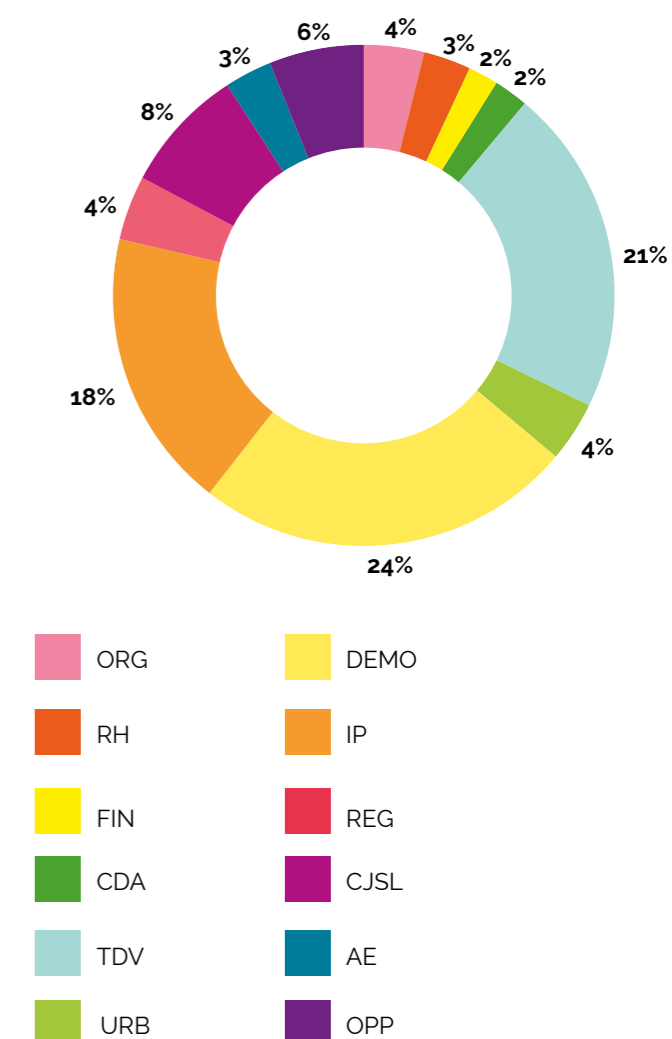
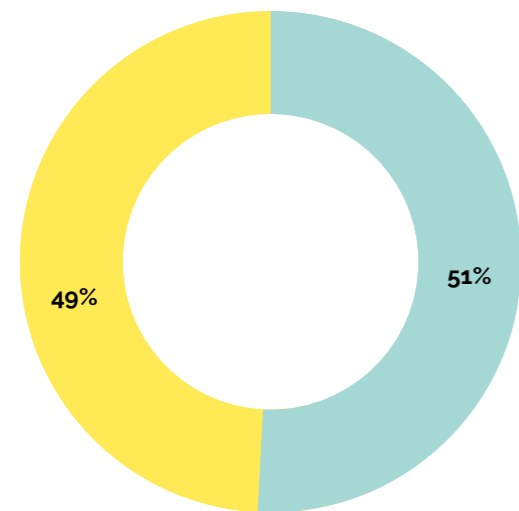


PHOTO DE L'ADMINISTRATION DE LA VILLE

STATUTAIRES / CONTRACTUELS

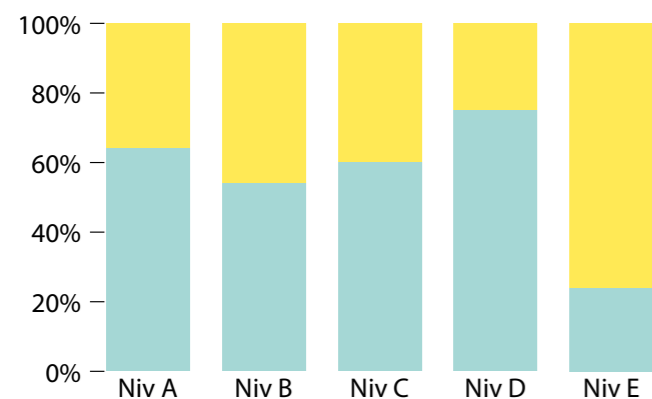
En 2018, contrairement aux années précédentes, il y avait légèrement plus de statutaires que de contractuels. Cette répartition s'explique notamment par la suite de la campagne de statutarisation entamée en 2017 après l'entrée en vigueur de la nouvelle procédure de nomination et l'adaptation du cadre organique, la situation devrait cependant

Répartition des collaborateurs (ETP) statutaires et contractuels au sein de la Ville de Bruxelles



■ Contractuels ■ Statutaires

Répartition des collaborateurs (ETP) statutaires et contractuels par niveau - pourcentages

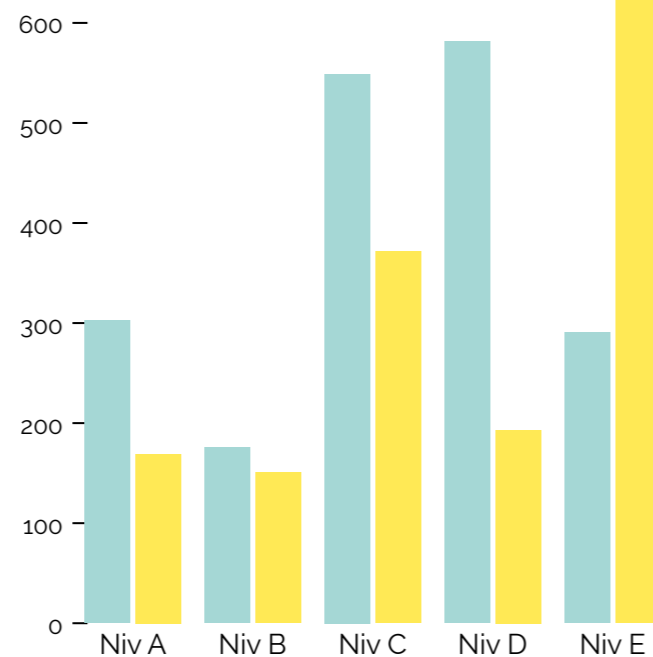


peu à peu s'inverser au cours des prochaines années.

Les niveaux A, B, C et D comptent chacun plus de 50% de statutaires. La différence se marque surtout pour le niveau D, où presque 75% des collaborateurs sont statutaires. Cette grande proportion de personnel nommé s'explique par l'âge moyen des collaborateurs de ce niveau, dont presque 60% ont plus de 45 ans. À l'inverse, pour le niveau E, à peine un quart des membres du personnel sont nommés puisque le personnel d'entretien ne peut pas l'être.

Lorsque l'on ne prend pas en compte le personnel d'entretien - uniquement contractuel - et les nombreux emplois ACS au sein de la Ville, le taux de statutarisation s'élève plutôt à 79,7% du cadre organique.

Répartition des collaborateurs (ETP) statutaires et contractuels par niveau - nombres

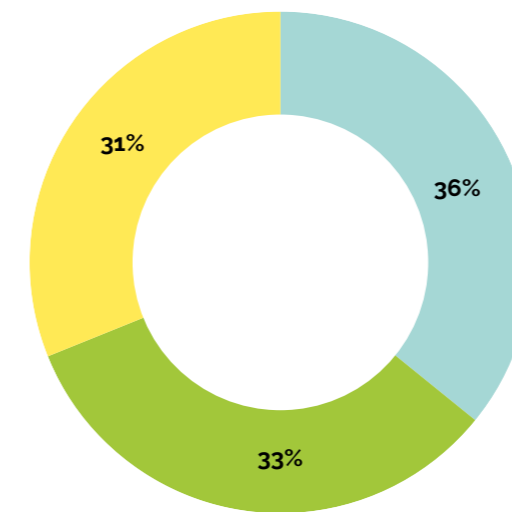


DOMICILE

Le lieu de résidence des collaborateurs de la Ville de Bruxelles est réparti relativement uniformément sur trois territoires : la grande majorité des collaborateurs habite la Région de Bruxelles-Capitale (RBC), dont 36% sur le territoire même de la Ville de Bruxelles (VBX) et 33% dans les autres communes de la Région ; le tiers restant (31%) habite en dehors des frontières régionales.

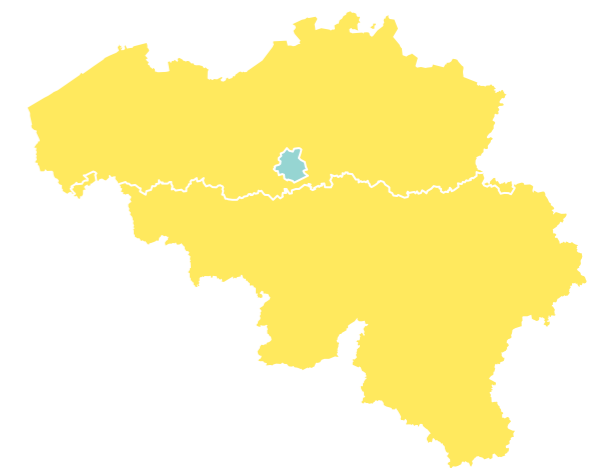
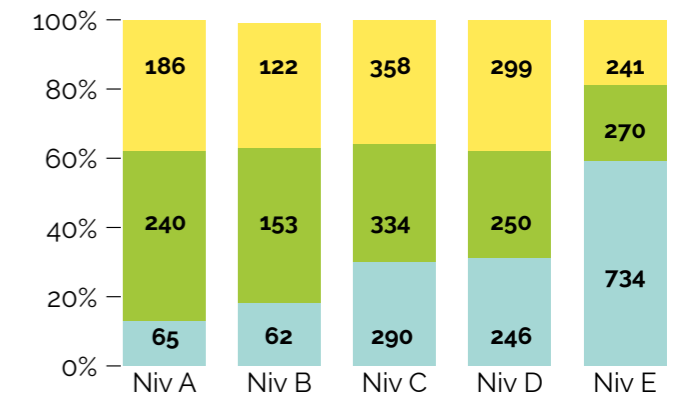
En 2018, quatre collaborateurs de niveau E sur cinq vivaient sur le territoire de la Ville de Bruxelles ou dans l'une des autres communes de la Région de Bruxelles-Capitale : le résultat de campagnes de recrutement spécifiques de personnel peu ou pas qualifié. Pour les quatre autres niveaux, la proportion varie plutôt aux environs de trois collaborateurs sur cinq habitant au sein de la Région Bruxelles-Capitale.

Répartition des membres du personnel par lieu de domiciliation



■ RBC - VBX
■ RBC - hors VBX
■ Hors RBC

Répartition du domicile des membres du personnel par niveau



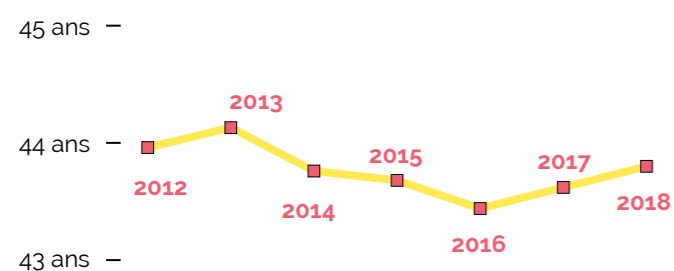
69%
de nos collaborateurs habitent en Région de Bruxelles-Capitale

PHOTO DE L'ADMINISTRATION DE LA VILLE

PYRAMIDE DES ÂGES

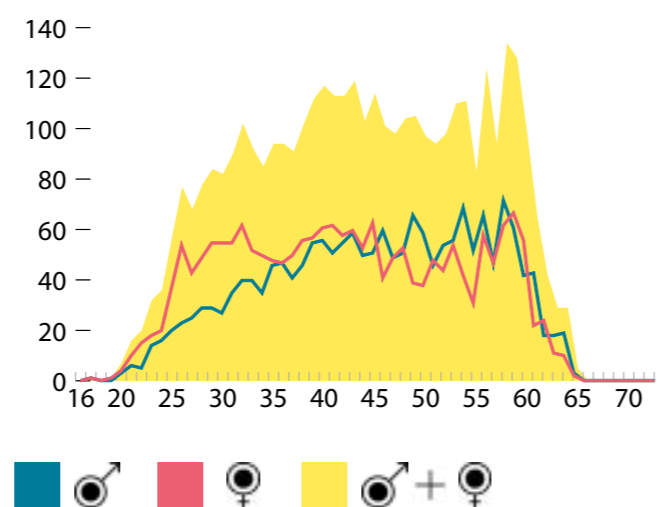
Au cours des dernières années, on observait un léger rajeunissement des effectifs. Depuis 2013, l'âge moyen se rapprochait des 43 ans ; la moyenne est cependant de nouveau en légère augmentation depuis 2017, une tendance qui se confirme cette année et qui s'explique probablement par le changement des conditions de départ à la pension : les membres du personnel doivent travailler plus tard qu'auparavant. L'évolution de la société s'inscrit aussi dans cette tendance : on fait des études plus longues, on fonde un foyer moins jeune ou on se remarie, les personnes de plus de 60 ans souhaitent rester actives plus longtemps...

Moyenne des âges (2012-2017)

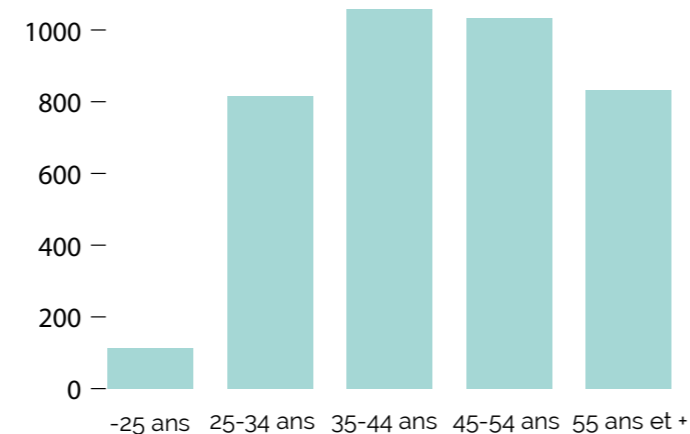


La majorité des membres du personnel en service en 2018 étaient âgés de **35 à 54 ans**.

Pyramide des âges



Nombre des membres du personnel selon leur tranche d'âge



AGIR
POUR AVOIR
UN PERSONNEL
COMPÉTENT
ET MOTIVÉ

1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ

EVALUATION

Depuis le 1^{er} janvier 2018, la partie évaluation du nouveau statut est d'application. À cet effet, le département RH a mis en place une toute nouvelle procédure.

Principes de base

Le cycle d'une campagne d'évaluation s'étend sur deux années civiles. Elle est désormais conduite par un seul évaluateur, désigné par le chef du département (le RUO en règle général), pour évaluer le membre du personnel, peu importe qu'il soit lui-même contractuel ou nommé. L'évaluation se fait sur base de la fiche de poste ; elle est formalisée via un module dédié au sein de la plateforme HRa.

Un processus objectif

Basé sur des valeurs d'équité et d'objectivité, ce nouveau processus vise à instaurer une culture du feedback au sein de la Ville de Bruxelles, à développer la confiance, l'écoute et le dialogue entre les collaborateurs et leur RUO. Ce système destiné à accompagner chaque membre du personnel fera, in fine, progresser l'ensemble de l'administration.

Etapes-clés

Le cycle d'une campagne d'évaluation dure deux ans. L'instauration du processus d'évaluation se fait en deux vagues :

• **1^{ère} vague | 2018-2019** : RUO et une partie des membres du personnel selon les spécificités de chaque département

• **2^{ème} vague | 2019-2020** : ceux qui n'ont pas été pris en compte dans la première vague

Le cycle s'articule en 3 temps : un entretien de planification, un entretien de fonctionnement (facultatif) et un entretien d'évaluation (voir schéma ci-dessous).

La formation des évaluateurs, un incontournable

Pour garantir la qualité du système d'évaluation, chaque évaluateur est formé tout au long du cycle d'évaluation : il apprend à mener un entretien d'évaluation de manière objective, à instaurer le dialogue et à utiliser le module de HRa dédié à l'évaluation.

L'UO Formation a été soutenue par le réseau interne des référents RH pour la formation aux entretiens de planification de tous les RUO de la première vague de la campagne, entre janvier et mars 2018.

Premiers retours

Le premier cycle d'évaluation a officiellement été lancé mi-mars 2018. Au lancement, ce projet concernait 1.370 collaborateurs. La période évaluable pour cette première vague se terminera le 31/12/2019.

Fin 2018, 1.327 membres du personnel, c'est-à-dire 78,30% des collaborateurs concernés, avaient effectivement rencontré leur RUO dans le cadre d'un entretien de planification.



NWOW & TELETRAVAIL

Depuis plusieurs années déjà, la Ville se dirige vers la dématérialisation avec la mise en place du "Workflow" et de l'e-catalogue du Département Centrale d'achats. En prévision du prochain déménagement de l'administration, la dynamique de dématérialisation se poursuit avec notamment la mise en place de l'e-guichet, de la gestion électronique des ressources humaines (HRa), de la dématérialisation des factures, du télétravail... À cet effet, deux projets pilotes ont mobilisé l'attention du Département RH en 2018 : le projet pilote mis en place au sein du Département Centrale d'achats ainsi que le projet pilote Place du Samedi.

Centrale d'achats

Le Département Centrale d'achats a été choisi pour effectuer le projet pilote "télétravail" pendant 6 mois, de janvier à juin 2018, permettant d'investiguer les modalités pratiques pour la mise en place du télétravail au sein de l'administration de la Ville de Bruxelles. Ce projet s'est fait en collaboration avec l'UO Développement et organisation du Département Organisation pour le soutien Unified Communication, l'UO Compétences du Département RH pour le soutien RH, ainsi que Gial pour le soutien IT.

Parmi les 61 personnes occupant un poste potentiellement télétravaillable, 47 personnes ont en effet télétravaillé, pour un total de 643 occurrences (jours ou demi-jours) sur 6 mois.

Accompagnement

- Divers supports ont été mis à disposition des potentiels télétravailleurs et de leurs managers, pour les accompagner dans la mise en place du télétravail : une checklist, une brochure (Le télétravail... pour moi ?) ainsi qu'un FAQ sur intranet.
- Les télétravailleurs qui le souhaitent peuvent participer à une formation.
- Les managers susceptibles d'avoir des télétravailleurs dans leur équipe participent à une formation en "management à distance".
- Les télétravailleurs qui rencontreraient des problèmes peuvent contacter le service technique de GIAL via un numéro de téléphone spécifique.

Principaux enseignements

- Selon les managers, la productivité et la motivation des employés sont globalement positives depuis l'introduction du télétravail.
- Les personnes qui travaillent à mi-temps peuvent télétravailler jusqu'à 2 fois par mois.
- Nécessité d'un entretien entre le collaborateur et son N+1 pour discuter de la mise en place du télétravail.
- Importance d'une bonne gestion du planning de l'équipe : certains managers introduisent la notion de « jour de présence ».
- Le télétravailleur est disponible, sauf accord contraire (cf. "statut" dans Skype).
- Nécessité de l'utilisation systématique de l'agenda électronique.
- La dématérialisation et la numérisation sont des conditions capitales pour le bon déroulement du télétravail.
- Les « checklists » pour l'employé et son manager ont été bien acceptées ; leur utilisation se poursuivra donc.

Place du Samedi

Entre juillet et septembre 2018, plusieurs équipes (une centaine membres du personnel), auparavant disséminées sur plusieurs sites, ont déménagé pour un nouveau lieu de travail, situé Place du Samedi. D'autres travailleurs ont également rejoint le site fin 2018.

Plus qu'un simple déménagement, il s'agissait de les amener à travailler selon de nouvelles méthodes développées dans le cadre du programme Bxl 2021, comme notamment le télétravail et le flexdesk/espace de travail partagé (il s'agit de la division des plateaux en espaces de travail et adaptés selon l'activité du collaborateur et où les collaborateurs ne disposent pas d'un bureau fixe et attribué ; il est accompagné d'une pratique 'clean desk').

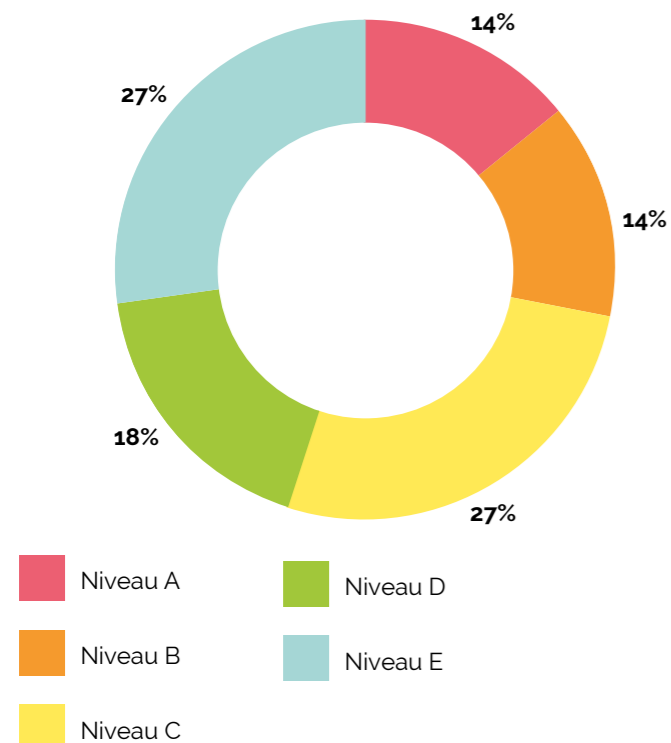
1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ

NOMINATION

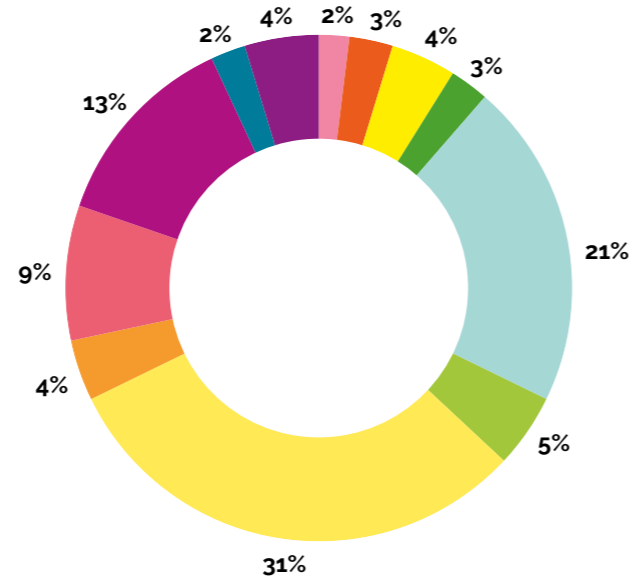
Suite à la modification du cadre organique en 2016, la Ville de Bruxelles a pu compléter son contingent de statutaires en 2018. Il s'agissait, tout comme 2017, d'une année de transition entre deux systèmes d'accès à la nomination : l'ancien, conditionné par la réussite d'un examen, et le nouveau, qui ne comprend plus d'examen, mais une nomination après trois ans en fonction et une période de stage fixe d'un an pour tous, moyennant certaines conditions ainsi qu'une évaluation favorable à l'issue de la période de stage. Comme indiqué dans le nouveau statut, un an après son entrée en vigueur, c'est-à-dire à partir de 2018, les membres du personnel contractuels qui entraient dans les conditions pouvaient être admis au stage de nomination, ce qui explique que le nombre d'admission au stage ait triplé entre 2017 et 2018.

337 personnes ont été admises en stage en 2018.

Répartition des admissions au stage par niveau



Répartition des admissions au stage par département



FORMATIONS

Plan de formation 2018-2019

Un nouveau plan de formation bi-annuel (2018-2019) a été lancé en 2018, s'inscrivant résolument dans la dynamique de changement qui souffle sur l'administration, en particulier avec la mise en place de nouvelles procédures et de nouvelles manières de travailler.

Catalogue de formation

C'est également en 2018 que le catalogue de formation a connu un nouveau souffle, tant dans le fond que dans la forme. Parmi les nouveautés qui y figurent : Vivre le changement, Train the trainer, Mieux communiquer par mail, Orthographe et grammaire seconde langue (FR/NL), Prévention du burn out, etc.

Blended learning

Afin de s'adapter aux nouvelles manières de travailler, l'UO Formation diversifie ses outils et formules de formation en proposant désormais un nouveau type de formation : le blended learning. Il s'agit d'une formule pédagogique qui résulte d'une combinaison de séquences de formation en ligne (e-learning) et de formation en présentiel. À cet effet, les formations informatiques portant sur la suite Office sont les premières à bénéficier de cette évolution.

• En 2018, **67** personnes ont déjà pu bénéficier de ce nouveau type de formation.

Séminaire résidentiel

Vingt experts marchés publics des départements Centrale d'achat, Travaux de voirie, Régie foncière et Patrimoine public se sont réunis durant deux jours et demi afin de rédiger un plan d'action qui permettrait de consolider les différents processus des marchés publics, d'harmoniser les outils informatiques et de développer un réseau Ville d'expertise en marchés publics.

BXL 2021

En novembre 2018 des sessions d'infos sur le programme BXL 2021 ont été organisées pour tout le personnel de la Ville en collaboration avec l'UO Organisation et développement (Département Organisation), l'UO Communication interne (Département RH) et l'UO communication externe (Département Organisation). Ces sessions d'infos avaient principalement comme objectifs d'informer et de sensibiliser les membres du personnel aux nouvelles manières de travailler.

Colloque RUO : GDPR

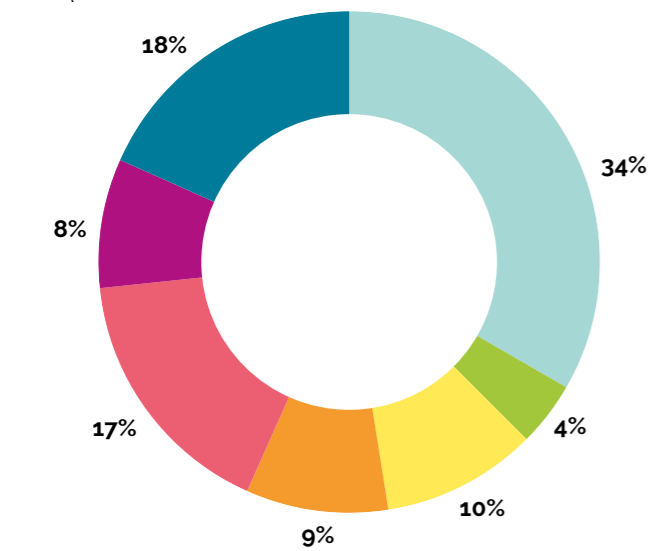
En 2018, un colloque « RUO » a eu lieu qui a permis d'atteindre les différents niveaux et de sensibiliser les RUO à leur rôle de communicateur qu'ils occupent auprès de leur équipe. En 2018 ce colloque a été consacré au GDPR, thème très actuel encore en ce moment.

En 2018, **4.354** journées de formation ont été organisées pour les membres du personnel

1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ

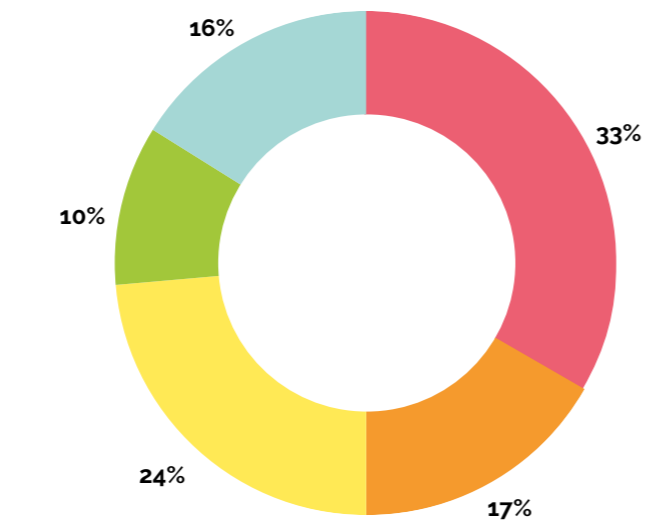
Répartition des jours de formation par type de formation

¹Hors formations externes et grands événements (session d'info BXL2021, colloque RUO)



- Comportementale
- Technique - admin.
- Technique - ouvrier
- Sécurité / Bien être
- Informatique
- Langues
- Nouveaux entrants

Répartition des jours de formation par niveau



- Niveau A
- Niveau B
- Niveau C
- Niveau D
- Niveau E

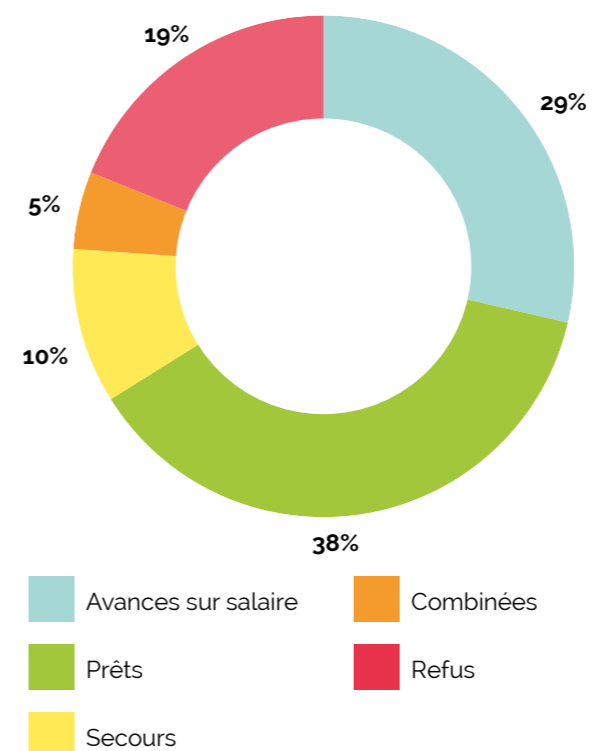
SOBRU

Depuis 2015, les membres du personnel de la Ville de Bruxelles souhaitant solliciter un service social peuvent s'adresser à l'asbl SoBru. Créé en 2014 par la Ville de Bruxelles et le CPAS de Bruxelles, ce service social propose aux membres du personnel un accompagnement par des assistants sociaux, des primes ainsi que des interventions financières et des avantages commerciaux.

Primes et interventions

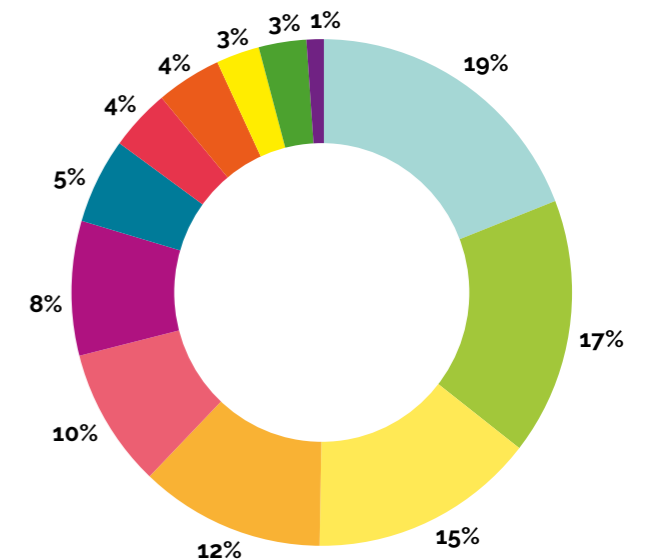
En 2018, l'offre de primes et d'interventions sociales est restée inchangée. En plus des primes et interventions liées à un événement ou une situation de handicap, les demandeurs peuvent bénéficier d'interventions en fonction de leur revenu annuel imposable. Il s'agit d'interventions dans le coût d'achat de lunettes, de lentilles, d'appareil auditif ou de prothèse dentaire. En moyenne, 14,62% des bénéficiaires ont obtenu l'une ou l'autre prime ou intervention financière de SoBru en 2018.

Répartition des interventions sociales accordées par le comité social de SoBru



- Avances sur salaire
- Prêts
- Secours
- Combinées
- Refus

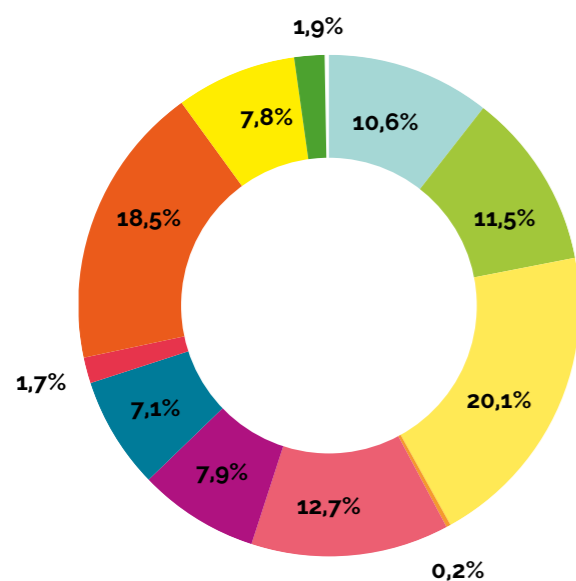
Répartition des sujets traités pendant les permanences sociales



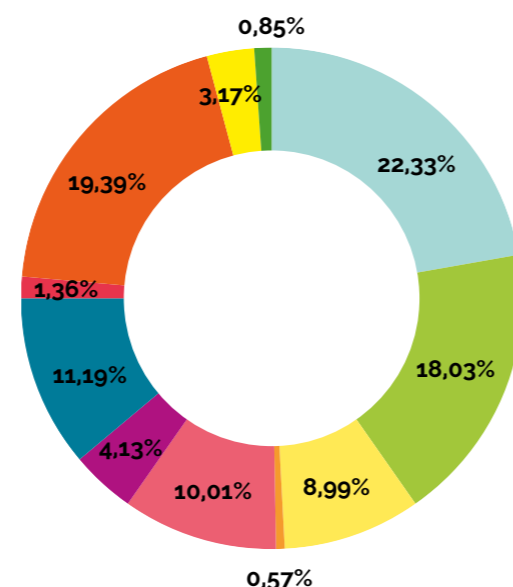
- Suivi de dossiers
- Logement
- Endettement
- Autres demandes financières
- Sécurité sociale
- Info SoBru
- Carrière
- Question juridique
- Soutien psychologique
- Famille
- Discipline
- Autres

1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ

Répartition du budget alloué selon le type de prime / intervention



Répartition du nombre de demandes, primes et interventions



- | | | |
|-------------------------|------------------------|----------------------|
| Naissance | Départ à la pension | Lunettes lentilles |
| Enfant de 12 ans | Ancienneté | Prothèse dentaire |
| Enfant handicapé | Mariage & cohabitation | Appareil auditif |
| Séjour enfant handicapé | Frais funéraires | |

278.444,97€ consacrés aux primes et interventions

12.097 bénéficiaires potentiels

1.769 demandes de primes

502 rendez-vous chez les assistants sociaux

Communication de l'asbl

Depuis 2016, l'association communique avec ses bénéficiaires via un groupe Facebook fermé : asbl SoBru vzw. Tous les bénéficiaires peuvent obtenir un accès à cette page en envoyant la demande d'accès par leur profil Facebook. Cette page est gérée en interne, avec support de l'UO Communication interne du Département RH, qui apporte son soutien à l'asbl SoBru pour tout le volet communication. Les supports de communication à destination du personnel de la Ville de Bruxelles sont ensuite adaptés pour qu'ils puissent également être utilisés par d'autres clients SoBru.

Les différents supports produits par l'UO Communication interne sont les suivants :

- **Dépliant papier** (un exemplaire est distribué à chaque membre du personnel lors de son entrée en service, mais également lors d'événements et de présentations ; ils sont aussi mis à disposition des membres dans les locaux des employeurs.)
- **Newsletter** (sur base de celle envoyée à tous les membres du personnel de la Ville de Bruxelles) reprenant les dernières nouveautés.

- **PerBruNews** (journal du personnel de la Ville de Bruxelles) : en 2018, SoBru a fait l'objet d'un article en dos de couverture (n°73).

- **Brochure 'Avantages commerciaux'** (mise à jour régulièrement). Depuis le lancement du nouvel intranet, les diverses statistiques de consultation de la brochure ont enregistré une très belle croissance (la consultation et les téléchargements ont plus que doublé et les partages ont triplé). Les pics de consultation de la brochure correspondent à la diffusion d'une communication spécifique (via les Actualités de la Ville) pour annoncer la mise à jour de la brochure et certaines promotions spécifiques. Les pics des mois d'été correspondent notamment aux avantages relatifs au BSF et au parc d'attraction Disneyland Paris. C'est également pendant ces mois que beaucoup de personnes prennent congés et ont le temps de profiter des divers avantages proposés par SoBru.

En 2018, la brochure "avantages commerciaux" a été **consultée 7.900 fois**, fait l'objet de **380 téléchargements**, **150 partages** et **2.500 clics** sur ses nombreux liens (vers les centrales de réservation des parcs d'attraction, par exemple).



1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ

GRATUITÉ ABONNEMENT STIB

Depuis 2018 le gouvernement de la Région de Bruxelles Capitale octroie, dans les limites des crédits budgétaires disponibles, des subsides aux communes et CPAS pour couvrir :

- le remboursement aux agents communaux et de CPAS de leur frais de déplacement entre leur domicile et leur lieu de travail
- les frais d'acquisition d'abonnements STIB par les communes et les CPAS afin de permettre à leurs agents d'effectuer leurs déplacements

Le montant global de ce subside "frais de transport", ayant pour but de favoriser la mobilité douce s'élève en 2018 à 8,5 millions d'euros.

Suite à cette mesure, la Ville a vu une augmentation de 837 utilisateurs entre 2017 (1.905 STIB + 739 MTB) et 2018 (2.640 STIB + 841 MTB).



89 %
des membres du personnel avaient un
abonnement STIB
au 31/12/2018

COMMUNICATION INTERNE

La principale mission de l'UO Communication interne est de diffuser l'information en choisissant le canal adéquat, celui qui touchera en plein cœur le public-cible identifié au préalable.

Un nouvel intranet

C'est en mai 2017 qu'a été lancé le projet d'un nouvel intranet. Outre les discussions budgétaires, de phasage et de solution technique, l'UO Communication interne a travaillé sur trois axes :

1. l'analyse finale des besoins tels qu'identifiés par les membres du personnel au cours d'ateliers et d'une enquête réalisée les années précédentes
2. le screening du contenu du précédent intranet
3. Le travail de fond sur le flux automatique de mise à jour d'un annuaire, c'est-à-dire un lien fort et stable entre la base de données HR et le site intranet à proprement parlé.

Le nouvel intranet a été mis en ligne en mars 2018. La phase 1 qui a été livrée n'avait pas pour ambition de fournir un produit entièrement fini et conforme à la lettre aux intranet modernes (collaboratif, interactif, ...). Il s'agit ici d'un projet sur plusieurs années et plusieurs phases : les fondations d'un intranet moderne ont été mises en place. Pour cette phase 1 :

- le layout est plus agréable
- la navigation est facilitée
- l'annuaire (le who's who) est mis à jour au quotidien de façon automatisée
- le poids des newsletters envoyées a été allégé, puisque désormais, ces newsletters électroniques permettent de faire des liens vers une page précise de l'intranet, sur laquelle du contenu est ajouté.

Derrière, pour la face cachée, c'est un intranet construit en druppel (open source) qui pourra évoluer et intégrer au fur et à mesure les outils informatiques qui se développent en parallèle dans les projets de la ville.

La communication interne en soutien à d'autres projets

L'UO Communication interne a fait partie intégrante de nombreux projets transversaux, pour assurer leur volet 'communication interne', c'est-à-dire identifier les publics à atteindre, et les canaux les plus appropriés pour y arriver. Entre autres :

- **BXL 2021** : un projet qui regroupe la construction du nouveau centre administratif, le déménagement vers ce bâtiment, ainsi que les nouvelles façons de travailler qui découlent du projet ;
- **SoBru** : la gestion du volet communication interne des événements organisés par l'asbl (fête de Saint-Nicolas, ...) mais aussi la mise à jour de la brochure « Avantages commerciaux » et la communication des offres avantageuses ;
- **SHOE-BOX** : l'action solidaire de fin d'année, qui incite les membres du personnel à déposer une boîte à chaussures remplie de vivres à destination des démunis.

L'organisation d'événements

L'UO Communication interne organise des événements récurrents, de la traditionnelle soirée du personnel à la cérémonie en l'honneur des collègues partis à la pension l'année précédente, en passant par la visite guidée de l'Hôtel de Ville pour les nouveaux collègues.

Journal du personnel

Quatre PerBruNews ont été éditées en 2018, à destination de tous les membres du personnel (format papier et accessible également en ligne). Plus que jamais, l'équipe est allée à la rencontre des collaborateurs de tout niveau.

1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ



Newsletters

Les newsletters sont diffusées en format électronique, via e-mail, à destination de publics cibles déterminés.

• **ACTUALITES DE LA VILLE (anciennement INFO GENERALE)** : à destination de tous les collaborateurs connectés (+/- 2.000 personnes), désormais généralement envoyée une fois par semaine, le vendredi ;

• **INFO CA** : à destination des travailleurs du Centre administratif (+/- 780 personnes) : essentiellement des sujets liés à la logistique en rapport avec le bâtiment ;

• **NEWSLETTER A6+** : à destination des membres des directions des départements ;

• **NEWSLETTER EXPERT RH** : le déploiement du logiciel de gestion des Ressources humaines au niveau de tous les départements a nécessité une information soutenue auprès des experts RH des départements (+/- 150 personnes) ;

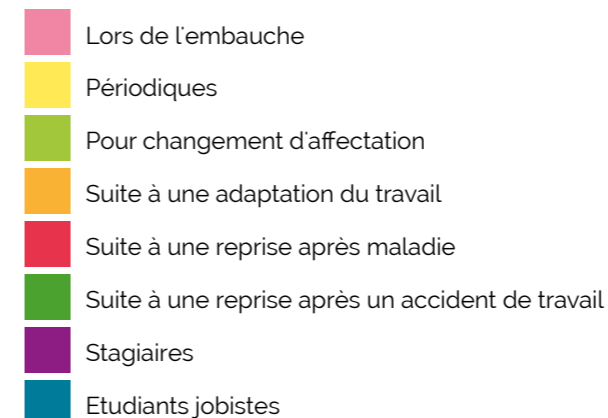
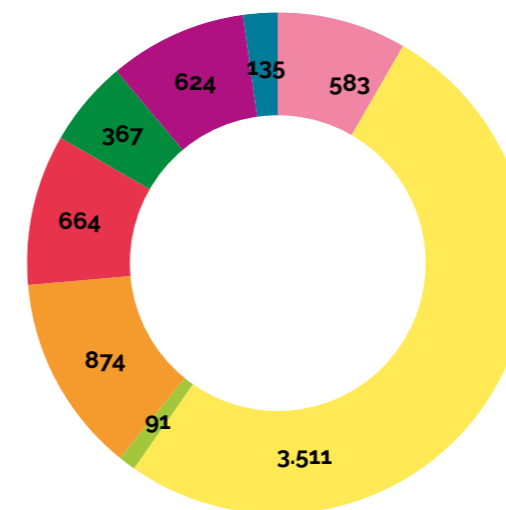
• **NEWSLETTER RUO** : une nouveauté qui a vu le jour avec l'instauration du cycle d'évaluation.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Le SICPPT (Service Interne commun pour la Prévention et la Protection au Travail) est chargé de mettre en œuvre la politique en matière de bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Le service s'occupe notamment des activités suivantes : visites de lieux de travail, conseils pour les commandes de matériel, avis sur l'utilisation de produits dangereux, visites médicales, analyses des risques, gestion de problématiques psychosociales,...

Surveillance de la santé des travailleurs

Répartition des personnes examinées par type d'examen



Le service s'occupe de surveiller la santé des (futurs) membres du personnel de la Ville de Bruxelles (+/- 3,700 au total), des enseignants et stagiaires des institutions scolaires de la Ville (+/- 4,500) et enfin des membres du personnel de différents « satellites » de la Ville (+/- 3,600) à savoir : Service d'aide aux Seniors Bruxellois - Bains de Bruxelles - Bravo - Bruxelles-Musées-Expositions - Cuisines Bruxelloises - Logement Bruxellois - Maisons de Quartier - Mont-de-Piété et Police zone Bruxelles-Ixelles.

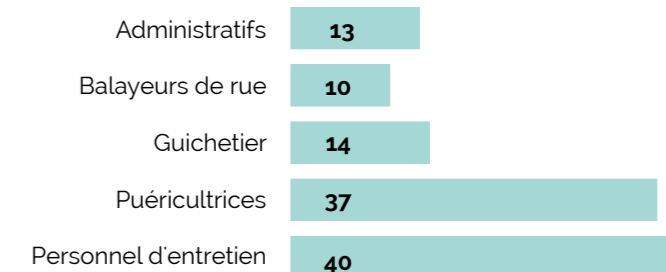
En 2018, le SICPPT a examiné 6.896 personnes, qui ont subi divers types d'examen. Parmi elles, 3,511 travailleurs ont ainsi été soumis à la Surveillance de la santé lors d'examen périodiques.

Ces travailleurs sont répartis en 8 catégories :

- Les travailleurs soumis aux risques de maladies professionnelles.
- Les travailleurs occupés aux postes de sécurité.
- Les travailleurs occupés aux postes de vigilance.
- Les travailleurs âgés de moins de 21 ans.
- Les travailleurs exposés à des contraintes ergonomiques.
- Les stagiaires.
- Les travailleurs exposés à des risques psychosociaux.

En outre, le service formule régulièrement des recommandations pour adapter un poste de travail, que ce soit suite à une maladie, un accident ou pour des conditions de travail.

Répartition des adaptations de poste de travail par fonction



1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ

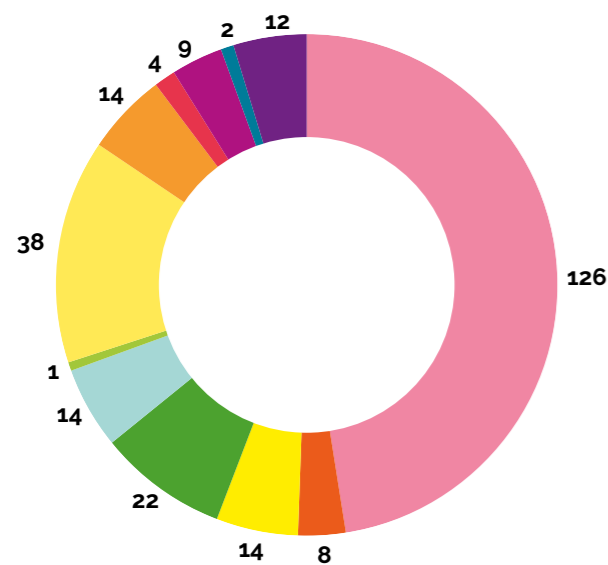
La grande majorité des adaptations de travail résultent d'un problème physique personnel (p. ex. crise cardiaque, chirurgie, maladie grave et prolongée). Dans environ 14% des cas, les conditions de travail sont à l'origine du problème et dans 21% des cas, elles jouent un rôle dans la nécessité d'adapter le poste de travail.

Ces propositions d'adaptations de poste sont faites à la Commission médico-administrative et au Collège, qui prend la décision finale. En 2018, 264 propositions d'adaptation ont été retenues.

On constate donc que ce sont les ouvriers et le personnel d'entretien qui ont le plus besoin d'une adaptation de leur travail ; les puéricultrices sont, elles aussi, relativement fort représentées. La pénibilité de ces métiers explique probablement partiellement ces résultats.

Pour plus de la moitié des cas d'adaptation d'un poste de travail, ils étaient en lien avec des problèmes privés du collaborateur.

Causes nécessitant une adaptation du poste de travail



- Problème physique lié à la vie privée
- Problème psychologique lié à la vie privée
- Combinaison de problèmes physiques et psychologiques liés à la vie privée
- Problème physique lié au travail
- Problème psychologique lié au travail
- Combinaison de problèmes physiques et psychologiques liés au travail
- Problème physique lié à des facteurs privés et professionnels
- Problème psychologique lié à des facteurs privés et professionnels
- Problème physique et psychologique complexe lié au travail et la vie privée
- Problème physique lié à un accident du travail
- Problème psychologique lié à un accident de travail
- Cause indéterminée

Risques psychosociaux au travail

L'UO Aspects psychosociaux assiste l'employeur, les travailleurs et les membres de la ligne hiérarchique dans l'application de la loi sur le bien-être au travail, et plus précisément, dans sa partie relative aux risques psychosociaux au travail. Elle collabore ainsi à la prévention et la prise en charge des problématiques qui découleraient de l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations de travail. Dans ce cadre, elle accueille, informe, conseille et accompagne.

Interventions informelles

Pour l'année 2018, le nombre total d'entretiens informels réalisés par les conseillers en prévention aspects psychosociaux s'élève à 491. On compte 64 entretiens de conciliation, 73 interventions et 346 entretiens d'accueil et de conseil ainsi que 7 entretiens de réintégration qui ont, plus précisément, été effectués dans ce cadre.

Interventions formelles

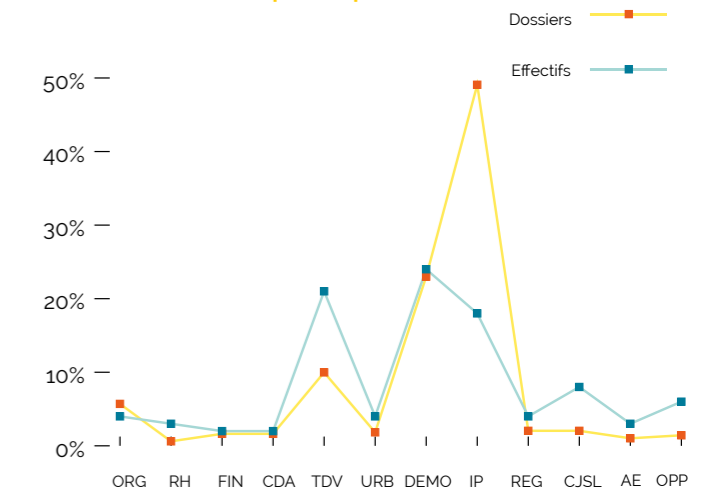
2 demandes d'intervention psychosociales formelles ont été introduites auprès des conseillers en prévention - aspects psychosociaux pour des faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail en 2018, dont une demande à caractère principalement individuel et une demande à caractère principalement collectif.

Registre des faits de tiers (registre des actes de violence)

9 déclarations d'actes de violence ont été enregistrées :

- 6 d'entre elles portaient sur des agressions verbales (dont 1 conjointe à des agressions physiques),
- 1 sur des agressions physiques (conjointe à des agressions verbales)
- 2 d'entre elles concernaient quant à elles des agressions psychologiques

Comparaison entre les effectifs et le nombre de dossiers informels par département



1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ

Absences pour raisons médicales

8,09%

Taux moyen d'absence pour raisons médicales (à l'exception des congés de maternité et des accidents du travail) pour les membres du personnel de la Ville de Bruxelles.

Ce taux a légèrement diminué depuis l'année passée (2017 : 8,40% d'absentéisme). Ce taux correspond en moyenne à un peu moins de 32 jours calendrier par personne - une proportion qui reflète ce qu'on observe d'une manière générale sur le marché du travail en Belgique, suite notamment à l'augmentation de l'âge de la pension et aux affections comme le burn-out, le bore-out ou le brown-out, de plus en plus présents au sein des entreprises.

La composition des métiers à la Ville, où travaillent de nombreux ouvriers et puéricultrices (personnel de soins), explique également ce pourcentage d'absences médicales. Le taux d'absentéisme pour ces catégories s'élevait respectivement à 8,62% et 10,37% en 2018.

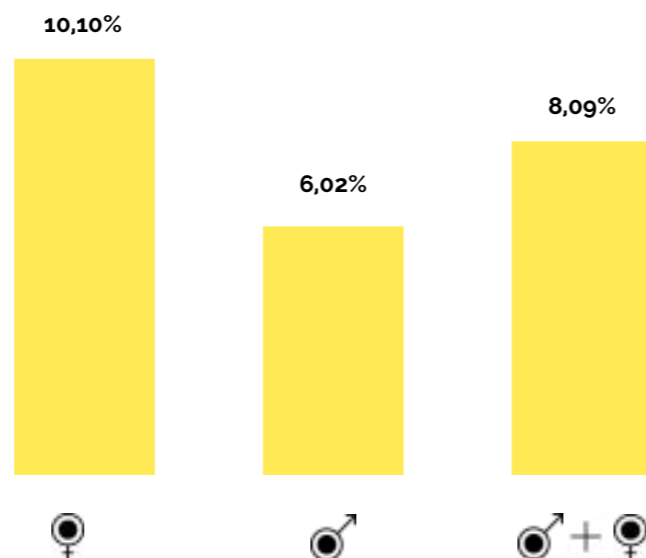
On observe en outre un lien direct entre la tranche d'âge dans laquelle se situe le collaborateur et le nombre de jours de maladie.

148 contrôles médicaux ont été effectués par le médecin-conseil expert de la Ville dans le cadre de l'absentéisme et du licenciement de personnel temporaire ou contractuel.

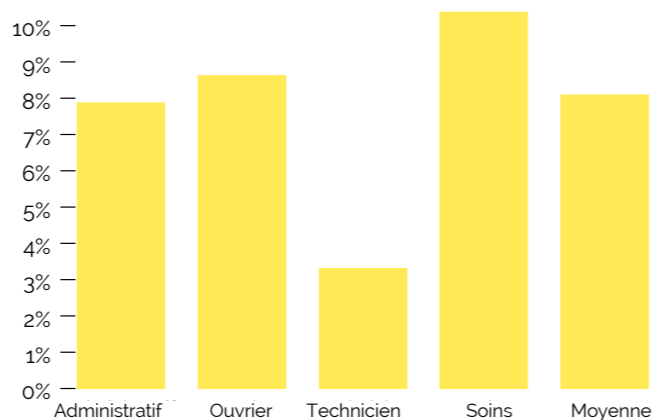
239 contrôles médicaux ont également été effectués dans le cadre des accidents du travail.

Parallèlement, Certimed effectue des contrôles médicaux pour des absences de type maladie ou accident de travail. 78% des absences sont médicalement justifiées. 20% des absences concernent des personnes absentes lors du contrôle et les 2% restants concernent des reprises anticipées.

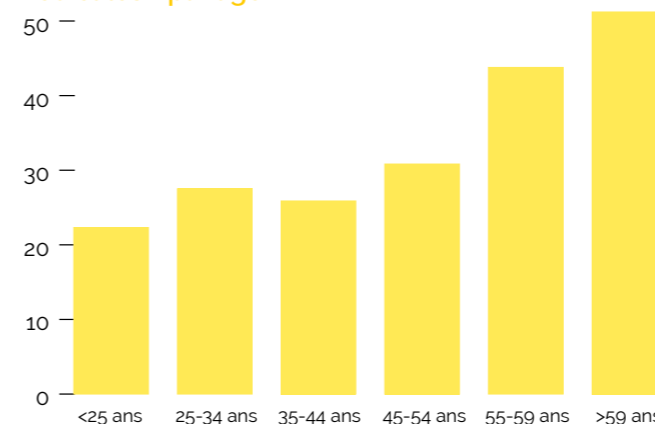
Répartition du taux d'absence pour raisons médicales - par sexe



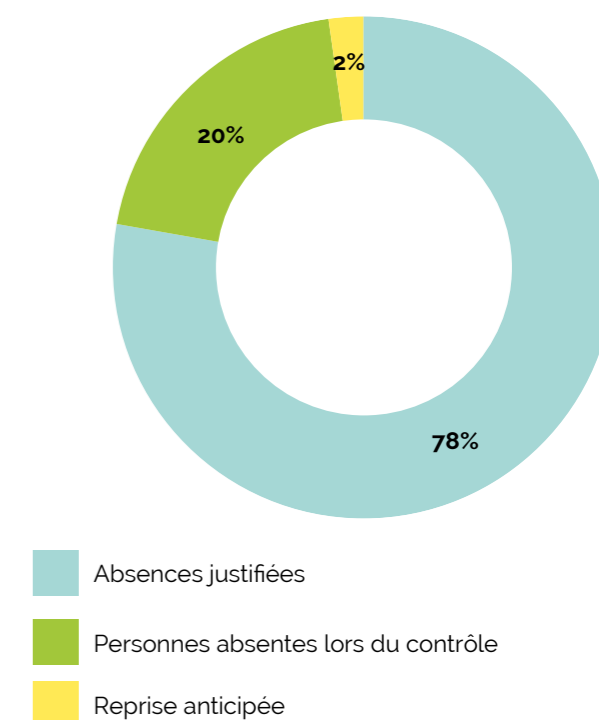
Pourcentage d'absences pour raisons médicales - par catégorie



Nombre moyen de jours d'absence pour raisons médicales - par âge



Résultats des contrôles médicaux effectués par Certimed



ACCIDENTS DU TRAVAIL (OU SUR LE CHEMIN DU TRAVAIL)

91% ont été reconnus comme accidents du travail

27 d'entre eux font l'objet d'une demande de récupération auprès de tiers

4 demandes d'indemnisation dans le cadre d'une maladie professionnelle

104 accidents de droit commun (en dehors des heures de service) ont été enregistrés

1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ

Gestion des risques

L'unité organisationnelle s'est attelée, au gré de ses missions extérieures, à produire :

120 rapports de visite d'établissements ;

14 analyses de risques de prévention incendie, principalement établies pour le Département Instruction publique ;

18 analyses de risques par poste de travail et la mise à jour de 13 autres d'entre elles ;

1 observation de travail multidisciplinaire, dédiée aux déménageurs ;

86 avis sur problématiques spécifiques lors de visites ponctuelles (infrastructures des bâtiments, organisation des équipes de secours, résultats de mesure d'ambiance, mesures en cas d'accident du travail, ...)

D'autres tâches ont également occupé les membres de l'équipe au cours de cette année :

Émission de **170** visa délivrés en guise de feu vert pour l'acquisition d'équipements de travail, de nouveaux produits ou de plans d'évacuation ;

Organisation de **16** sessions de formation dédiées à la prévention incendie (stewards d'évacuation, théorie de l'intervention) ou de sensibilisation à la sécurité au travail (pour ouvriers récemment engagés) ;

Rédaction de **4** Fiches Info Sécurité (casque de sécurité, prévention incendie, intervention incendie et blocs multi-prises)

Une quarantaine de Comités de Prévention et de Protection ont été organisés ou gérés, selon qu'il s'agit de la Ville de Bruxelles ou de ses nombreux satellites (Maison de Quartier, Les Cuisines Bruxelloises, Bravvo ou le Logement Bruxellois)

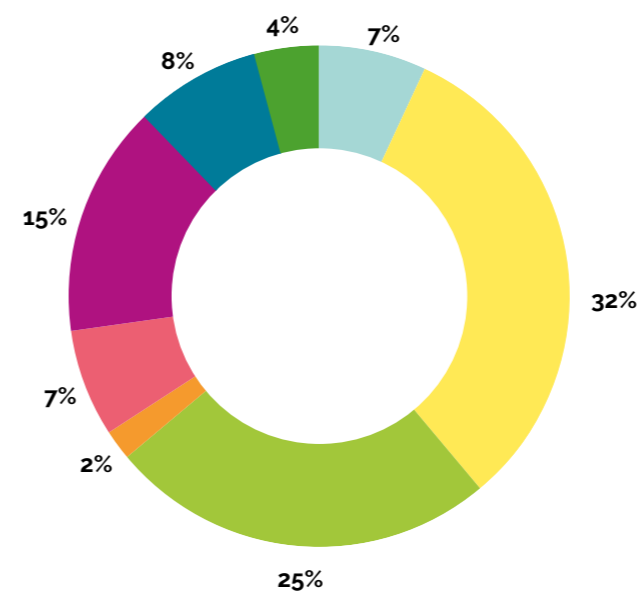
En 2018, les spécialistes "ergonomes" ont, quant à eux, été sollicités pour :

- Une dizaine d'analyses individuelles de poste de travail à écran
- L'analyse du desk d'accueil des Bains de Neder-over-Heembeek,
- L'analyse d'un guichet itinérant du Département Démographie (bus)
- Une étude ergonomique des "bikers" de la Police
- L'introduction de l'utilisation du ballon de Klein en alternance de la chaise de bureau pour un groupe pilote d'une trentaine de personnes.
- 3 sessions de formation du travail sur écran dispensées à des groupes (Logement Bruxellois, infirmières du SICPPT),
- 4 Fiches Info Ergonomie

L'UO a traité **319** déclarations d'accident, dont 65 pour des accidents survenus sur le chemin du travail. Les 254 accidents du travail concernent le personnel Ville (223) et le personnel de l'Instruction publique (31), qu'il soit subventionné ou non par les communautés.

Des mesures de prévention ont été proposées pour 7 cas ; 3 accidents ont dû être qualifiés de 'grave' et ont nécessité une analyse plus approfondie. Six accidents suite à des agressions ont été enregistrés.

Répartition des tâches qui occasionnent des accidents de travail



- Circulation (y compris dans les transports en commun)
- Nettoyage des locaux ; propreté publique
- Maintenance, réparation, installation, montage
- Activité sportive
- Tâche intellectuelle, travail de bureau, formation
- Tâche de service, soin ou assistance aux personnes
- Tâche horticole
- Surveillance, inspection

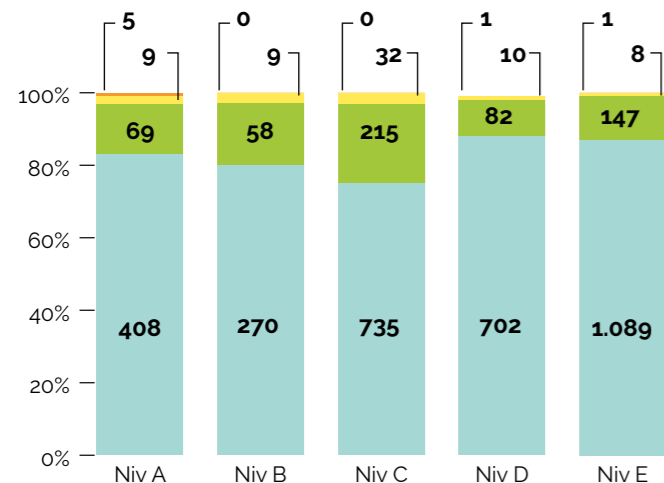
1. AGIR POUR AVOIR UN PERSONNEL COMPÉTENT ET MOTIVÉ

RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

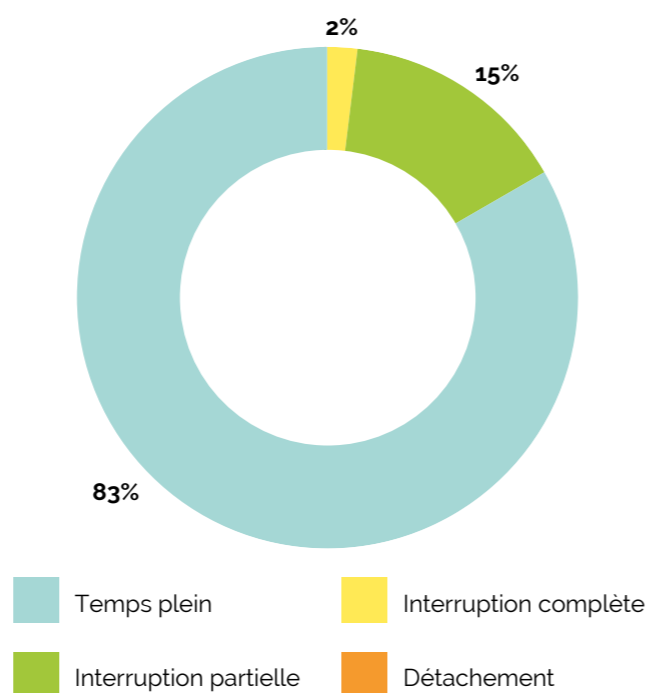
La très grande majorité des membres du personnel travaille à temps plein. 15% travaillent à temps partiel et une minorité de 2% est en interruption de carrière complète.

Le recours au temps partiel et à l'interruption complète est plus répandu parmi les niveaux C, avec respectivement 22% et 3% des membres du personnel. La plus grande proportion de personnes travaillant à temps plein s'observe chez les niveaux D (88%) et E (87%), puis A (83%), suivis des niveaux B (80%).

Répartition du temps de travail par niveau



Répartition du temps de travail



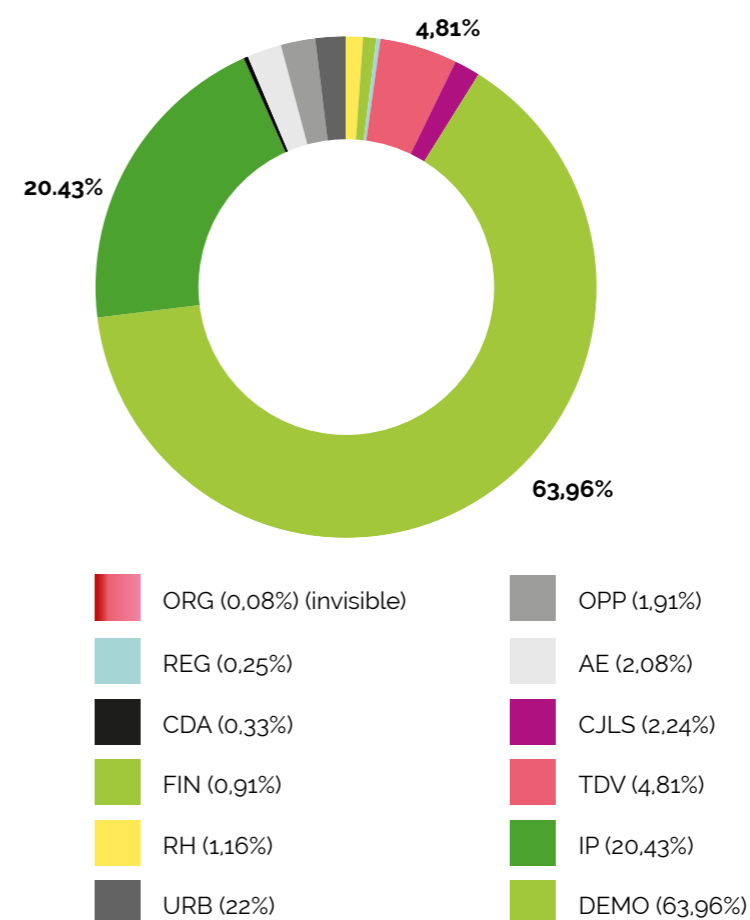
ACTIONS DE GREVE

En 2018, 5 actions de grèves ont été menées à la Ville. Quatre d'entre elles étaient dirigées contre des mesures fédérales, l'une d'entre elles contre une mesure régionale. Aucune grève syndicale n'a été menée autour de conflits au niveau local.

Les actions de grève ont généré 1204 jours de grève, pour lesquels plus de la moitié ont été comptabilisés à la Démographie. L'Instruction publique compte pour 1/5ème du nombre de jours total.

Pour les autres départements, les différences sont minimes.

Répartition du nombre de jours de grève par département



A woman with short blonde hair, wearing a white shirt and a grey cardigan, is smiling and leaning over a table in a meeting room. She is surrounded by other people whose faces are partially visible. The room has a brick wall and a window in the background. The entire image is overlaid with a semi-transparent pink filter. The text 'SOUTENIR LE MANAGEMENT' is written in white, bold, uppercase letters across the center of the image.

**SOUTENIR LE
MANAGEMENT**

2. SOUTENIR LE MANAGEMENT

RECRUTEMENTS ET DÉPARTS

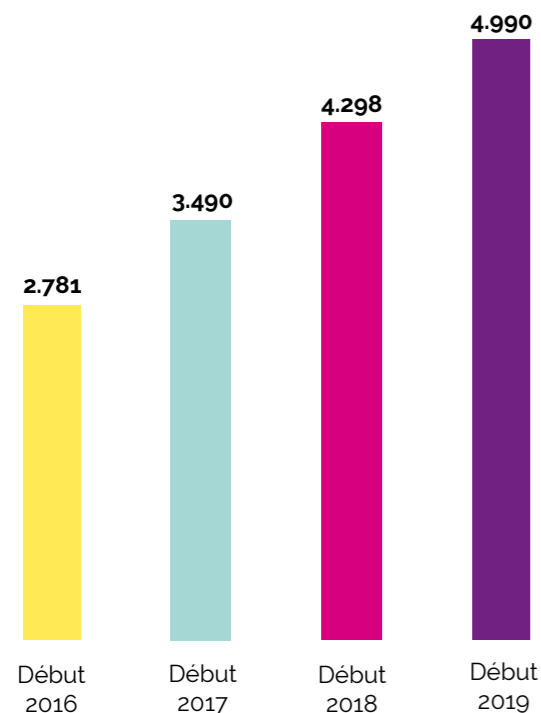
Outils de recrutement et de gestion des candidatures

LinkedIn

L'équipe de recrutement utilise notamment LinkedIn pour recruter les profils A et B.

En 2018, le compte LinkedIn a enregistré une croissance de **16%** de followers, avec **692** followers supplémentaires par rapport à l'année précédente.

Evolution du nombre de « followers » sur LinkedIn



Talentfinder

L'UO Recrutement continue à utiliser la plateforme Talentfinder, opérationnelle depuis août 2014. Ce canal est utilisé pour recruter des profils A, B, C et des ouvriers spécialisés, mais aussi pour des demandes de stage.

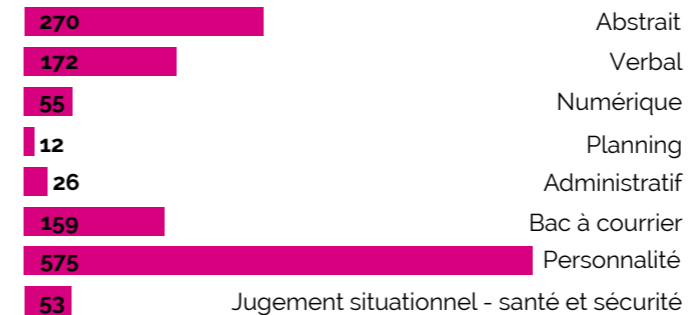
Tests Hudson

Depuis septembre 2017, des tests informatisés proposés par l'entreprise belge Hudson ont été inclus à la procédure de recrutement en vigueur à la Ville de Bruxelles. Les tests informatisés sont utilisés dans le cadre de campagnes de recrutement externes ainsi qu'en interne pour les procédures d'examen de promotion ou dans le cas d'une mobilité interne. Ils sont utilisés pour pratiquement la totalité des postes, à l'exception des fonctions infra qualifiées de niveau E, pour lesquelles la première langue des candidats n'est pas forcément le français ou le néerlandais.

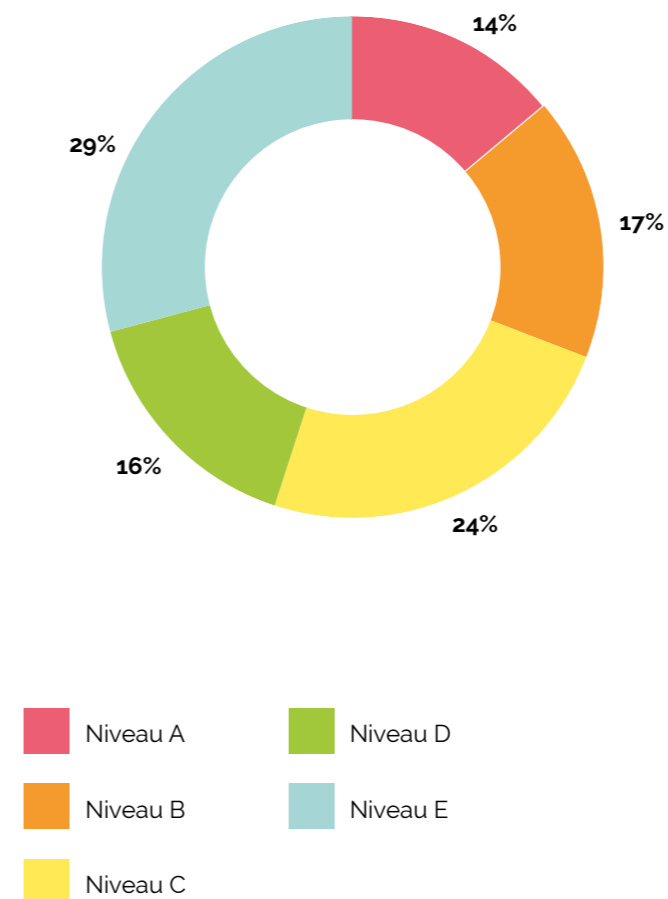
En 2018, **136** annonces ont été publiées via Talentfinder, générant la réception de **9.138** CV.

En 2018, 1.322 tests informatisés ont été organisés pour 646 candidats. 574 d'entre eux ont effectivement réalisé le(s) test(s) et 82 ont abandonné en cours de procédure de sélection. Au cours des prochaines années, la pratique va se standardiser, entraînant un accroissement constant du nombre de tests informatisés.

Tests Hudson : répartition selon le type de test



Répartition des nouveaux collaborateurs par niveau

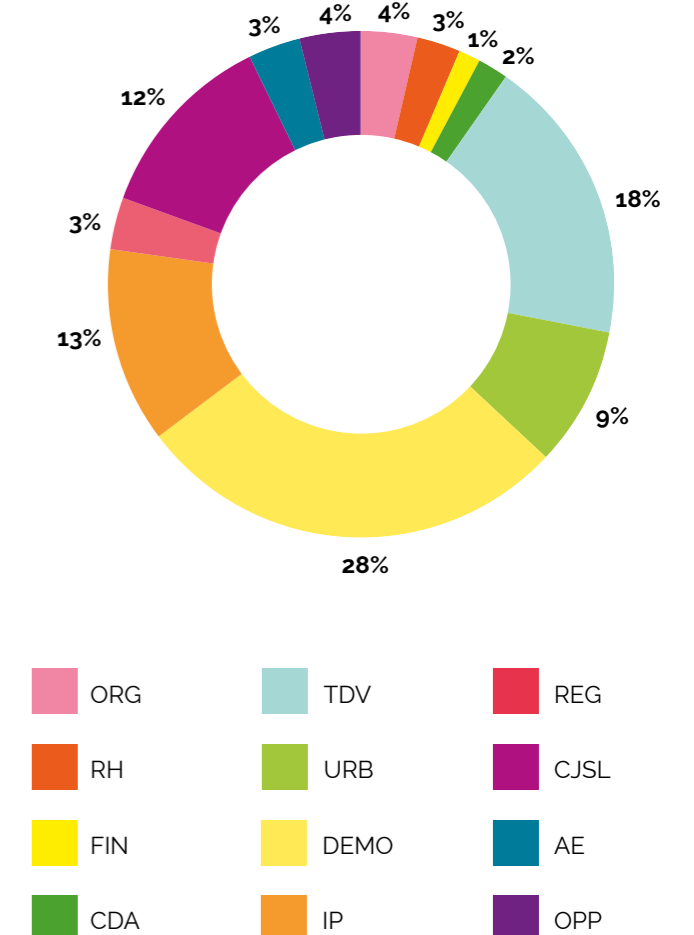


Nouveaux collaborateurs

En 2018, la Ville a majoritairement engagé du personnel de niveau C et E : plus de la moitié des engagements concerne une personne de ces niveaux (pour les C : puéricultrices, assistants administratifs, assistants techniques, etc ; pour les E : nettoyeurs, balayeurs de rue, ouvriers auxiliaires, etc.). La proportion des niveaux A, B et D tourne, elle, autour des 15%.

On peut constater, sans surprise, que les deux départements les plus peuplés sont aussi ceux pour lesquels la Ville engage le plus, à savoir la Démographie et les Travaux de Voirie.

Répartition des nouveaux collaborateurs par département



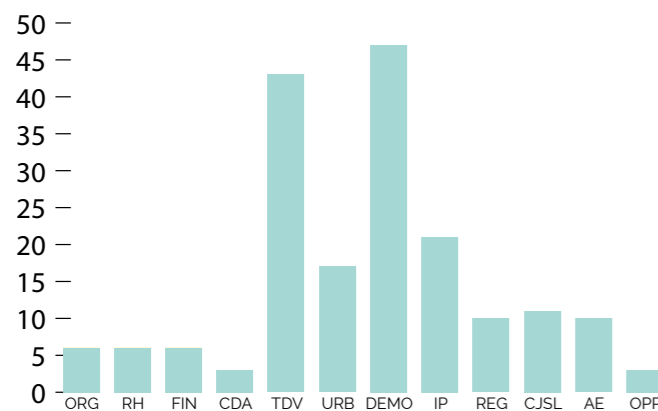
2. SOUTENIR LE MANAGEMENT

Entretien d'intégration

Depuis 2017, suite à l'entrée en vigueur du nouveau statut, les nouveaux collaborateurs doivent suivre un parcours d'intégration : au cours des six premiers mois à partir de leur entrée en fonction, trois rapports sont établis (après le premier, le troisième et le sixième mois). Cet accompagnement est nécessaire pour les intégrer et les guider dans leur nouvel emploi. Après cette période, c'est le système standard d'évaluation qui est d'application.

En 2018, **183** personnes ont ainsi fait l'objet d'une dernière évaluation ayant mené à une appréciation favorable ou défavorable. Seules les périodes d'intégration qui sont arrivées à leur terme (c'est-à-dire qui ont duré six mois) sont prises en considération ici. Dans la très large majorité des cas, la période d'intégration a débouché sur une appréciation favorable. Seules deux appréciations défavorables sont à déplorer en 2018.

Répartition des rapports d'intégration par département



Procédure de recrutement et promotion

La répartition des procédures organisées en interne (c'est-à-dire uniquement ouvertes aux membres du personnel déjà en fonction) et en externe est assez équilibrée, avec respectivement 15 et 17 procédures. En effet, depuis l'entrée en vigueur du nouveau statut, il n'est plus nécessaire de passer un examen pour être nommé et les personnes externes sont automatiquement engagées sur base contractuelle. Il n'y a donc plus lieu d'organiser des examens pour ces publics. Les seuls examens internes qui sont encore organisés concernent les niveaux A6 et plus, qui peuvent passer ces examens en vue d'une promotion ; ils sont alors systématiquement mis en concurrence avec des candidats externes. Pour tous les autres niveaux, seuls les examens de promotion vers un grade/niveau supérieur, en interne, sont encore organisés.

Une grande majorité (86%) des personnes qui s'étaient inscrites à ces procédures n'entraient pas dans les conditions pour y participer. Principalement, ce sont les procédures pour les niveaux A6+ qui font grimper cette moyenne. Pour les A6+, outre la non-conformité aux conditions formelles de promotion ou de diplôme, le nombre élevé de rejets s'explique également par une présélection basée sur l'expérience en management des candidats et par rapport aux aspects techniques des fonctions.

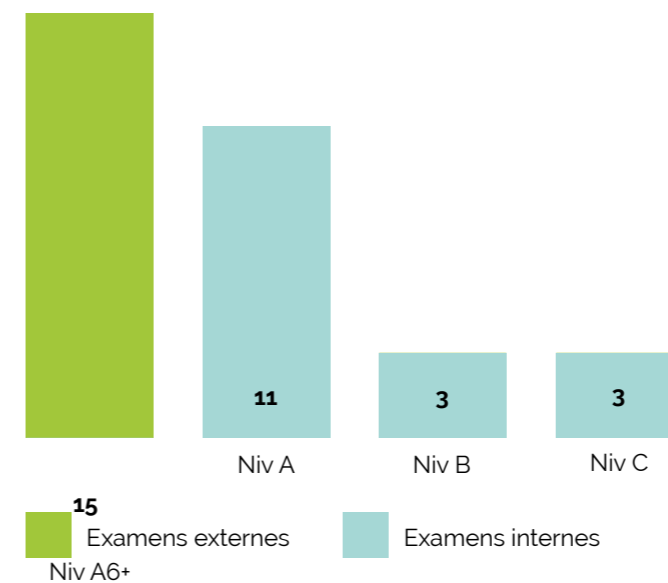
Parmi les personnes qui ont participé, moins de la moitié a effectivement réussi, tous niveaux confondus (38% de réussite).

Les niveaux A et B ont enregistré un taux de réussite assez remarquable, avec respectivement 85% et 100%. En revanche, moins d'un quart des candidats aux procédures de niveaux A6+ ont réussi. Enfin, le taux de réussite aux procédures de niveau C est moyen, s'élevant tout juste au-dessus de la moitié (57%).

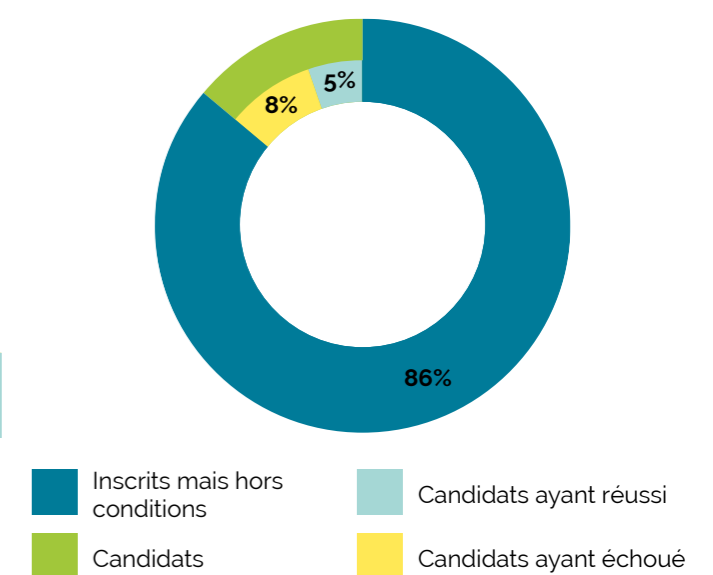
La différence entre les différents taux de réussite par niveau peut s'expliquer par une disparité importante dans le nombre de candidats inscrits aux différentes procédures. On peut remarquer que plus le nombre d'inscription à l'examen est élevé, plus le taux de réussite est bas.

En 2018, il n'y a pas eu de procédures pour les niveaux D et E ; des procédures de promotions pour ce type de profils sont en cours et donneront leurs résultats en 2019.

Répartition des procédures internes et externes par niveau



Répartition des inscriptions, échecs et réussites

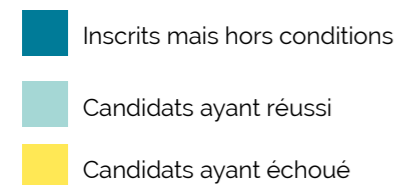
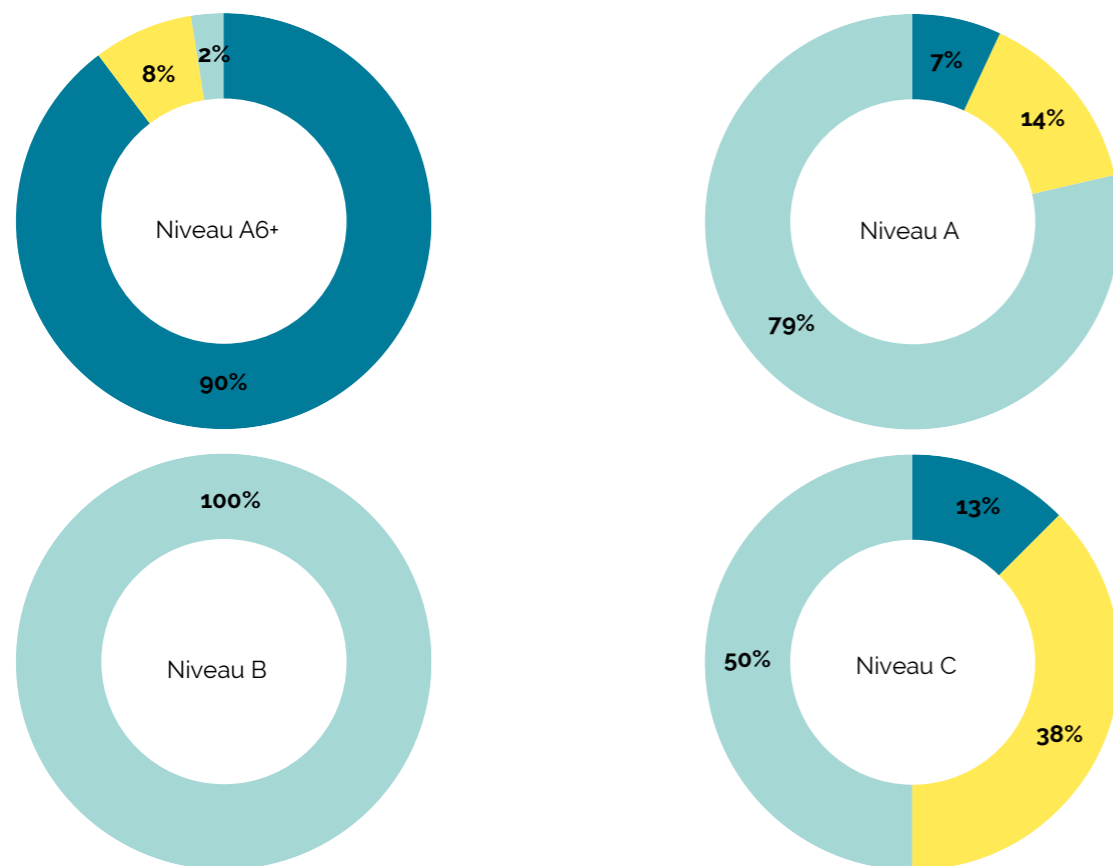


Le nombre de procédures de promotion et de sélection organisées en 2018 s'élève à

32

2. SOUTENIR LE MANAGEMENT

Répartition des inscriptions, échecs et réussites par niveau



Départs

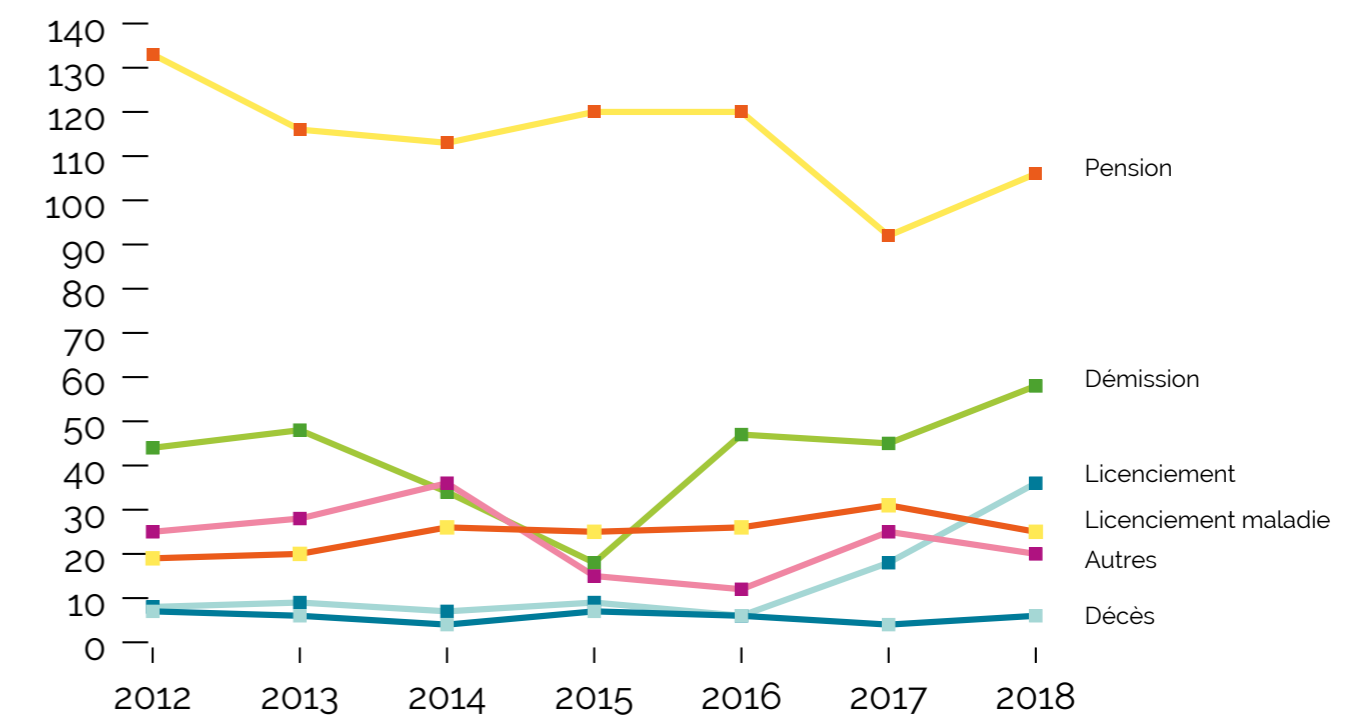
Les départs à la pension sont à l'origine d'un peu moins de la moitié des départs, ce qui est logique étant donné la pyramide des âges de la Ville. Moins d'un cinquième des départs sont motivés par des licenciements, pour raisons professionnelles ou médicales. Les démissions constituent quant à elles presque un quart des départs.

En 2018, la tendance est à la hausse : après une petite chute du nombre de départs à la pension en 2017, leur nombre se dirige à nouveau vers la moyenne des années 2013-2016 ; licenciements et démissions sont aussi en augmentation.

Depuis 2013, des entretiens de départ sont systématiquement proposés aux collaborateurs qui s'en vont volontairement (démission) afin d'analyser les raisons qui les poussent à partir, le but étant de mettre en place des dispositifs destinés à résoudre les situations problématiques et, in fine, de réduire le taux de rotation.

En 2018, **251** membres du personnel ont quitté la Ville de Bruxelles, ce qui équivaut à un taux de rotation de **6,80%**.

Évolution des départs selon leur cause



2. SOUTENIR LE MANAGEMENT

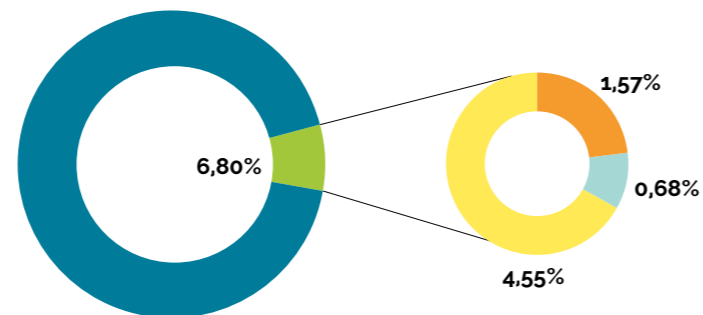
En 2018, 18 personnes sur 66 ont participé à un entretien volontaire de départ, soit 27% ; un taux plus bas par rapport aux années précédentes (40,5% en 2016 et 46% en 2017), notamment suite à l'absence de longue durée de certains référents RH. Dans d'autres cas l'entretien n'a pas pu être organisé pour diverses raisons (le collaborateur ne souhaitait pas y participer, le délai était trop court, le collaborateur était en interruption complète de carrière au moins un an, etc.).

Contrairement aux années précédentes, c'est avant tout l'absence de l'évolution de carrière qui pousse les collaborateurs à quitter volontairement la Ville en 2018. Ce sont ensuite l'environnement de travail (notamment le manque de reconnaissance du travail fourni, procédures trop lourdes, etc.) ainsi que l'équilibre vie professionnelle / vie privée qui poussent les collaborateurs à aller voir ailleurs. Le manque d'intérêt occupe l'avant-dernière place, contrairement à l'année passée où il se trouvait à la première place du podium.

En 2018, ce sont principalement les collaborateurs dont la période d'ancienneté se situe entre 4 et 10 ans qui ont quitté volontairement la Ville.

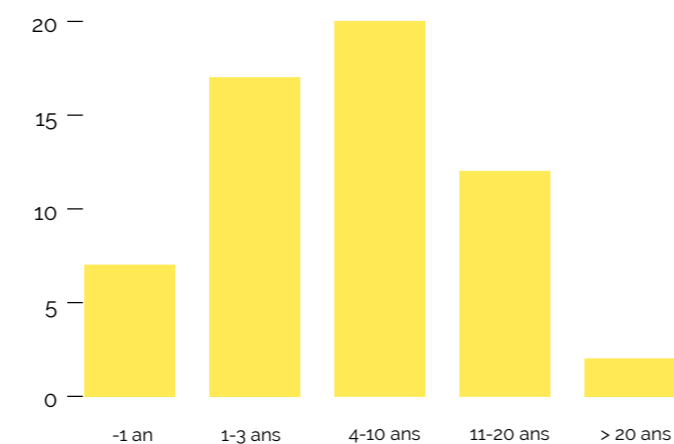
Les collaborateurs âgés entre 30 et 39 ans représentent 55% des départs volontaires.

Rotation des effectifs par type de départ

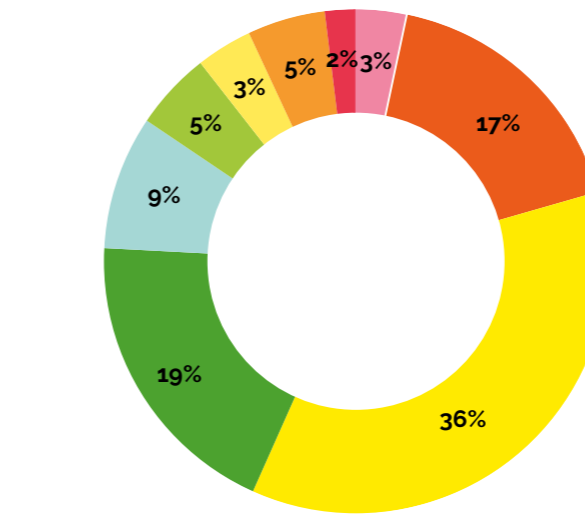


- Turnover global (incluant tous les motifs de départ)
- Turnover volontaire (démission)
- Turnover involontaire (licenciement)
- Turnover autres types de départs (licenciements pour maladie, départs à la pension, décès)

Départs volontaires (démissions) selon l'ancienneté

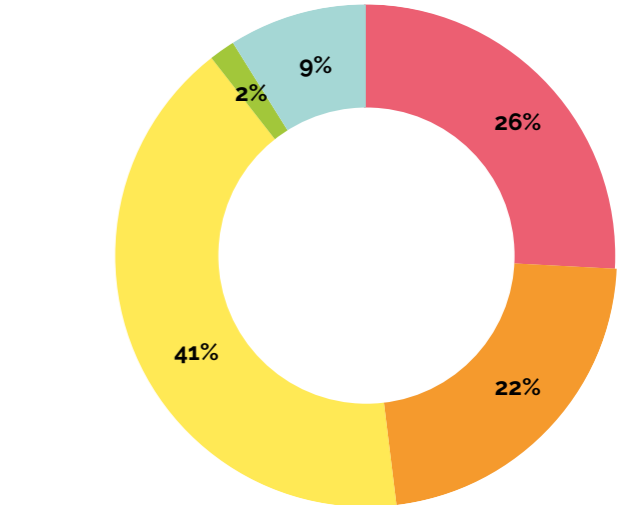


Répartition des départs volontaires (démissions) par tranche d'âge



- 20-24 ans
- 25-29 ans
- 30-34 ans (36%)
- 35-39 ans
- 40-44 ans
- 45-49 ans
- 50-55 ans (3%)
- 55-59 ans
- > 59 ans

Répartition des départs volontaires (démissions) par niveau



- Niveau A
- Niveau B
- Niveau C
- Niveau D
- Niveau E

2. SOUTENIR LE MANAGEMENT

Transferts de connaissance

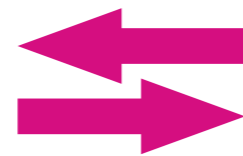
Un travailleur qui exerce une fonction critique détient des informations sans lesquelles son service ne peut fonctionner de façon optimale. Lorsqu'il la quitte (mobilité en interne, départ à la pension, démission, ...), ses connaissances et son expertise risquent de disparaître avec lui. C'est pour éviter cela qu'existent les transferts de connaissance. Ils permettent de transmettre les connaissances et l'expérience de l'expert à un successeur pour éviter qu'elles ne se perdent.

En 2018, le nombre de transferts de connaissance est légèrement plus élevé qu'en 2017.

En 2018, 21 cartes des tâches ont ainsi été réalisées, ainsi que 2 plans de transfert et 1 starter kit.

La carte des tâches est régulièrement utilisée à d'autres fins, en complément de la fiche de poste ou comme photo d'une fonction d'une personne à un moment donné. Cela concerne une quinzaine de cartes de tâches.

12 transferts de connaissance



21 cartes des tâches

2 plans de transfert

1 starter kit.

TRAJETS DE FORMATION POUR LES RUO

Suite à l'entrée en vigueur du nouveau statut, l'UO Formation a organisé de nouvelles formations (obligatoires) pour les RUO (responsables d'unité organisationnelle), dans le cadre de la nouvelle procédure d'évaluation lancée en 2018 :

• **Leadership** : 11 personnes

Formation RUO qui aborde notamment les thèmes de communication, motivation d'équipe et entretien.

• **Gestion d'équipe ouvriers** : 114 personnes

Formation en leadership pour les chefs d'équipes ouvriers et les concierges de l'IP.

• **Entretien de planification** : 311 personnes

Formations obligatoires des RUO dans le cadre du cycle d'évaluation. La formation vise à sensibiliser les RUO à l'im-

portance de l'évaluation des collaborateurs et à déterminer et fixer leurs objectifs sur lesquelles ils seront évalués en 2020.

• **Technique d'entretien** : 170 personnes

Formation sur base volontaire afin de donner aux RUO des outils pour mener à bien les entretiens de planification et plus tard les entretiens d'évaluation.

• **Entretien d'intégration** : 72 personnes

Formation obligatoire qui vise à faire prendre connaissance de la procédure des entretiens d'intégration des nouveaux collaborateurs et comment les accompagner dans leur apprentissage en veillant à ce qu'ils aient toutes les informations nécessaires et en leur donnant des pistes de développement (formation,...)

NEWSLETTER A6+

Les managers sont un public particulièrement important en termes de gestion des ressources humaines. Le principal objectif de la newsletter est d'améliorer la transparence en communiquant les avancées des projets importants. Elle permet également d'entretenir un esprit d'appartenance. En 2018, deux newsletters A6+ ont été envoyées. On y lisait notamment des informations relatives aux thèmes suivants : le cycle d'évaluation, la nouvelle poli-

tique ICT, le gender budgeting, la formation à l'utilisation d'Outlook, BXL2021 ainsi que l'e-learning. Depuis décembre de cette année, la newsletter n'est plus publiée sous format PDF : les sujets sont communiqués directement dans le corps d'e-mail de la newsletter, comprenant, le cas échéant, des liens vers intranet. Une adaptation qui devrait amener plus de flexibilité dans sa rédaction et sa diffusion.

A photograph of two women smiling warmly, bathed in a golden light. The woman on the left has curly hair, and the woman on the right has straight hair. They are both wearing light-colored tops. The background is softly blurred, suggesting an indoor setting. The overall mood is positive and supportive.

**REEMPLIR UN
RÔLE SOCIÉTAL**

3. REMPLIR UN RÔLE SOCIÉTAL

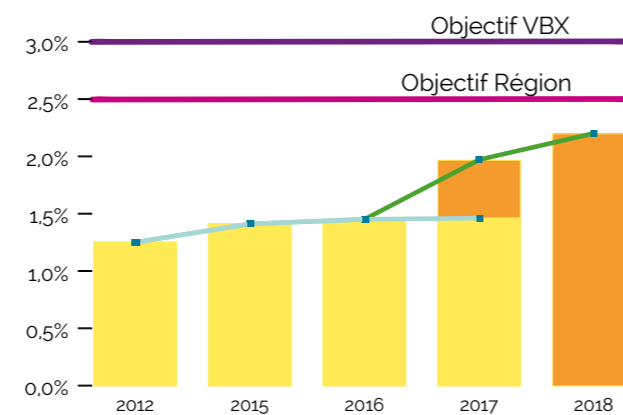
MEMBRES DU PERSONNEL EN SITUATION DE HANDICAP

Le 2 février 2017, le parlement bruxellois a établi une ordonnance concernant l'obligation des pouvoirs publics de la Région de Bruxelles-Capitale d'engager des personnes en situation de handicap. L'objectif fixé par cette ordonnance diffère de celui de la Ville de Bruxelles : 2,5% au lieu de 3%. Par ailleurs, les catégories de personnes qui peuvent être prises en compte pour l'évaluation de cette norme y sont également élargies.

Selon les critères de cette nouvelle ordonnance, la proportion de personnes en situation de handicap employées par la Ville de Bruxelles atteignait, fin 2018, 2,2% (soit 77,5 ETP sur un effectif total de 3.488,84 ETP¹) :

- 53,70 ETP en situation de handicap
- 19,80 ETP détentrices d'un diplôme de l'enseignement spécialisé
- 4 personnes sous contrat d'adaptation professionnelle

Évolution du pourcentage de travailleurs en situation de handicap (2012-2017)



■ Statistiques avant l'ordonnance du 2/2/17
 ■ Statistiques selon les critères de l'ordonnance du 2/2/17



En 2018, la proportion de membres du personnel en situation de handicap s'élève à

2,2%

selon les critères établis par l'ordonnance du 2/2/2017

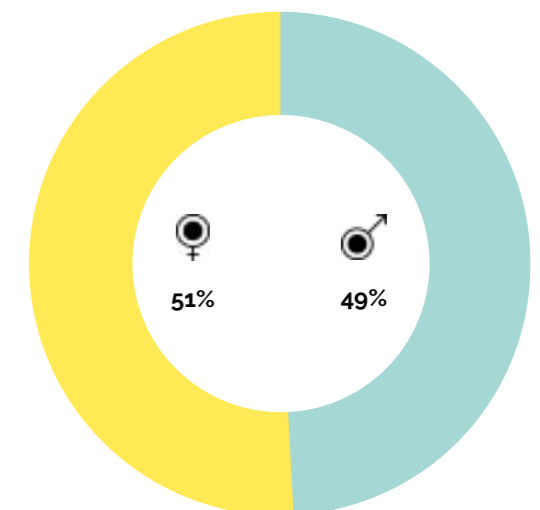
ÉGALITÉ DES CHANCES HOMMES/FEMMES

Parmi les 3.693,53 collaborateurs ETP en service en 2018, on dénombre

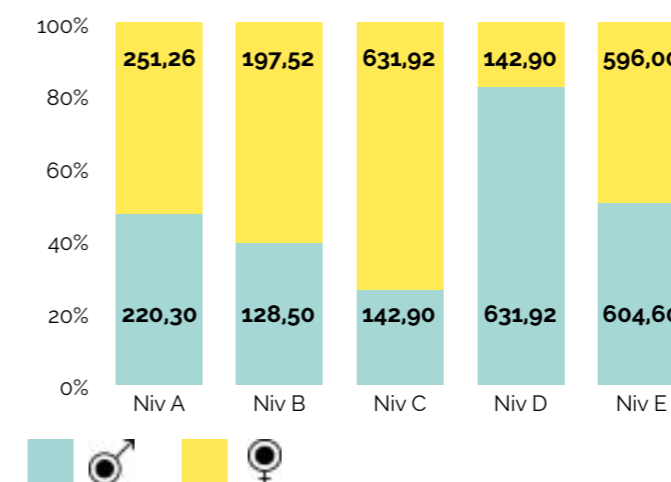
1.823,22 hommes
1.870,31 femmes

Cette parité n'est cependant pas homogène si l'on se penche sur la répartition de genre par niveau et rang. Le nombre élevé de femmes dans le niveau C s'explique par l'importante proportion de puéricultrices exerçant dans les milieux d'accueil de la petite enfance. Le niveau D est celui des ouvriers spécialisés, un type de fonction principalement composé d'hommes. Le niveau E, majoritairement composé d'ouvriers non qualifiés, compte une proportion relativement égale d'hommes et de femmes : c'est le niveau attribué à l'emploi de personnel d'entretien (surtout exercé par des femmes) et au métier d'ouvrier auxiliaire (surtout exercé par des hommes).

Répartition du personnel (ETP) en fonction du genre



Répartition du personnel (ETP) par niveau en fonction du genre



Le niveau A compte plus d'hommes que de femmes managères : 61% du personnel de rang A4 et plus est composé d'hommes, alors que les rangs A1 et A2 sont davantage occupés par des femmes. Pour le niveau C, la répartition d'hommes et de femmes est relativement similaire entre le rang 4 et les rangs inférieurs. Pour le niveau D, la répartition est inéquitable, mais dans diverses proportions : il y a beaucoup moins de femmes pour le rang 4 (5%) que pour les rangs inférieurs (21%). Inversement, les niveaux B et E comptabilisent une proportion plus grande de femmes au sein des fonctions tant managères que non managères.

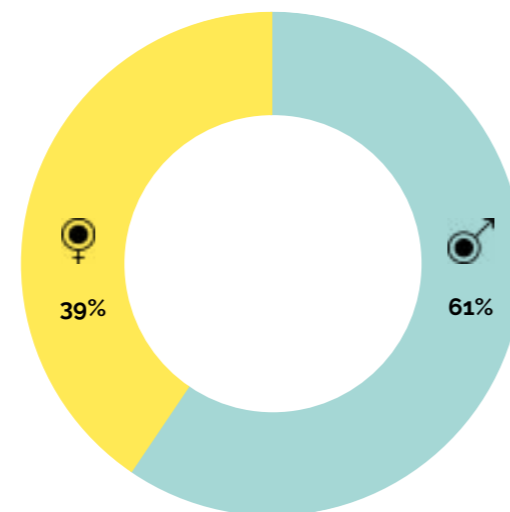
¹ Personnel VBX et IP inclus, duquel on a soustrait le corps enseignant ou personnel assimilé, le personnel de soins ainsi que le personnel médical.

3. REMPLIR UN RÔLE SOCIÉTAL

Répartition du personnel (ETP) par niveau et rang en fonction du genre



Répartition du personnel (ETP) dirigeant (A4+) en fonction du genre



STAGES CEFA/CLW/CDV

Depuis 2007, la Région de Bruxelles-Capitale permet l'engagement de jeunes stagiaires issus des établissements d'Enseignement en Alternance au sein des communes de la Région de Bruxelles-Capitale, sous convention de premier emploi. La Ville accorde une priorité aux élèves relevant du CEFA (Centres d'Education et de Formation en Alternance), CLW (Centrum Lerén & Werken) ou du CDV (Centra Deeltijdse Vorming) de la Ville.

La convention de premier emploi comporte un contrat de travail à temps partiel lié à un volet formation assuré par les CEFA/CLW/CDV. Le contrat continue à courir tant que l'élève suit la formation, ce qui peut durer plusieurs années. Ensuite, les élèves peuvent postuler pour un emploi à la Ville et être inclus à des sélections. Une décision du Collège impose un quota arrêté par le Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, équivalent à 13 postes subsidiés.

Pour l'année scolaire **2017-2018** il y a eu

12 stagiaires en service,

dont **6** venant du CEFA et

6 des CLW Bruxelles, Anderlecht et Woluwé-Saint-Pierre.

STAGES FIRST

Depuis le 1^{er} janvier 2013, une nouvelle mesure, le stage de transition, a été mise en place par Actiris, Bruxelles Formation et le VDAB en Région bruxelloise afin de donner la possibilité aux jeunes (maximum 30 ans) bruxellois peu qualifiés (tout au plus un diplôme d'humanités supérieures) d'acquies une première expérience professionnelle. Un stage de transition dure de trois à six mois. C'est l'occasion pour le stagiaire de faire connaissance avec le marché de l'emploi et d'accroître ses compétences via une formation sur le terrain. Les stagiaires reçoivent une rémunération, payée en partie par la Ville (prime mensuelle de 200€), en partie par l'ONEM.

Les premiers stagiaires sont arrivés en service à la Ville en juillet 2014. Ils ont été dirigés, en fonction de leurs compétences, vers des emplois administratifs tels que guichetier, collaborateur administratif/accueil, agent administratif ou encore des emplois plus techniques comme aide-jardinier, carreleur, électricien, etc.

En 2016, le projet a été rebaptisé « stage first » et la collaboration ne se fait plus qu'exclusivement avec Actiris. Autre nouveauté : le programme vise des jeunes au chômage depuis trois mois minimum alors qu'auparavant, leur période de chômage devait être comprise entre trois et douze mois.

Si les six mois de stages sont satisfaisants et qu'une place se libère, ces stagiaires constituent des candidats idéaux puisqu'ils ont déjà pu acquies une certaine connaissance du terrain. Notons que le CV de certains stagiaires, pour qui il n'y a pas de places au moment où ils pourraient être engagés, sont sauvegardés pour constituer une réserve de candidats à éventuellement contacter ultérieurement.

Les retours d'Actiris sont très satisfaisants : il s'agit de stages qualitatifs pendant lesquels chaque jeune bénéficie d'un coaching et d'un suivi personnalisé. À l'issue du stage, les stagiaires perçoivent la Ville comme un employeur attrayant et souhaitent la plupart du temps intégrer les services de l'administration. Les départements sont également satisfaits des stagiaires qui leur sont envoyés.

En 2018, **28** jeunes ont pu bénéficier d'un stage First au sein d'un département de la Ville de Bruxelles.

Depuis sa mise en place, la formule

a déjà permis à **142** jeunes d'intégrer un service de la Ville. Ils ont ainsi pu acquies une expérience professionnelle enrichissante.

Parmi eux, **49** ont signé par la suite un contrat à durée indéterminée au sein de la Ville.

3. REMPLIR UN RÔLE SOCIÉTAL

STAGES SCOLAIRES

Les stages scolaires apportent une première expérience professionnelle aux étudiants et leur permettent de mettre en pratique la théorie apprise pendant leur cursus. La Ville y gagne aussi puisque le stagiaire aide à la réalisation des tâches de l'UO où il est intégré et amène un regard neuf sur son fonctionnement. Et si le stagiaire apprécie son stage, il sera d'autant plus enclin à postuler à la Ville une fois diplômé.

Les puéricultrices, accueillies dans le Département Démographie, constituent la grande majorité (61%) du contingent. Viennent ensuite les départements Culture, Jeunesse, Sports, et Loisirs et Patrimoine public (environ 10% chacun).

En 2018, le nombre de **stagiaires scolaires** à la Ville s'élevait à **133**.

CONTRATS D'INSERTION ACS

La Ville de Bruxelles a eu recours aux contrats d'insertion ACS pour la première fois en 2017. Ce type de contrat a été introduit en suivi de la « Garantie pour la jeunesse » mise en œuvre à Bruxelles.

Il s'agit de contrats de travail de 12 mois à temps plein subventionnés, qui visent à :

- S'attaquer au chômage des jeunes de longue durée ;
- Offrir une première expérience professionnelle et un développement de compétences aux jeunes ;
- Permettre un retour à l'emploi durable via un accompagnement en fin de contrat ;
- Permettre aux employeurs publics et non marchands bruxellois d'endosser leur responsabilité sociétale.

Pour pouvoir y accéder, les jeunes doivent remplir certaines conditions :

- Être domicilié en Région de Bruxelles Capitale ;
- Être inscrit chez Actiris depuis au moins 18 mois et maximum 24 mois ;
- Avoir moins de 25 ans à l'inscription ;
- Ne pas avoir cumulé plus de 90 jours de travail ;
- Avoir démontré des efforts dans la recherche d'emploi.

Sur les 17 postes de contrats d'insertion ACS ouverts en 2018, 3 ont été pourvus, (l'offre excédait la demande : Actiris n'en a pas fourni plus alors qu'il restait de la place pour de tels contrats au sein de la Ville) :

- 1 poste d'ouvrier plombier pour le Département OPP
- 1 poste d'ouvrier nettoyage pour le Département IP
- 1 poste d'assistant administratif pour le Département IP

En 2018, le nombre de **contrats d'insertion ACS** s'élevait à **3**.

PROFESSIONNALISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4. PROFESSIONALISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ENQUÊTE DE SATISFACTION

Pour la toute première fois, les membres du personnel ont participé à une grande enquête de satisfaction, engagement et bien-être au travail. Le formulaire, constitué d'une septantaine de questions, était disponible électroniquement ou en version papier. Le projet a fait l'objet d'une campagne de communication interne ciblée par public ainsi que d'un accompagnement sur le terrain. Une approche qui s'est avérée payante puisque le taux de réponse est relativement élevé : 2148 répondants, ce qui équivaut à une moyenne pondérée par département de 64,5 %.

Cette enquête, anonyme, sera réitérée tous les deux ans. Elle servira à mesurer la satisfaction, le bien-être, l'engagement et l'attitude des membres du personnel face aux changements, à contribuer et à définir les priorités RH ainsi qu'à réaliser une analyse des risques psychosociaux.

Le taux de réponse à l'enquête s'élève à 61% (hors IP). Les résultats de l'enquête seront communiqués en 2019.

RECLASSEMENT PROFESSIONNEL (OUTPLACEMENT)

Le reclassement professionnel se définit comme un ensemble de services et de conseils de guidance fournis individuellement ou en groupe par un prestataire de services, pour le compte d'un employeur, afin de permettre à un travailleur de retrouver lui-même et le plus rapidement possible un emploi auprès d'un nouvel employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant.

Les travailleurs licenciés qui ont droit à un délai de préavis d'au moins 30 semaines ou à une indemnité de congé correspondante peuvent bénéficier du reclassement professionnel. L'indemnité de congé sera réduite de 4 semaines, que le travailleur accepte ou non l'offre de reclassement professionnel. S'il ne répond pas, cela équivaut à une acceptation (le collaborateur sera alors de facto contacté par l'entreprise qui gère l'outplacement). Le membre du personnel qui atteste par le biais d'un certificat médical qu'il

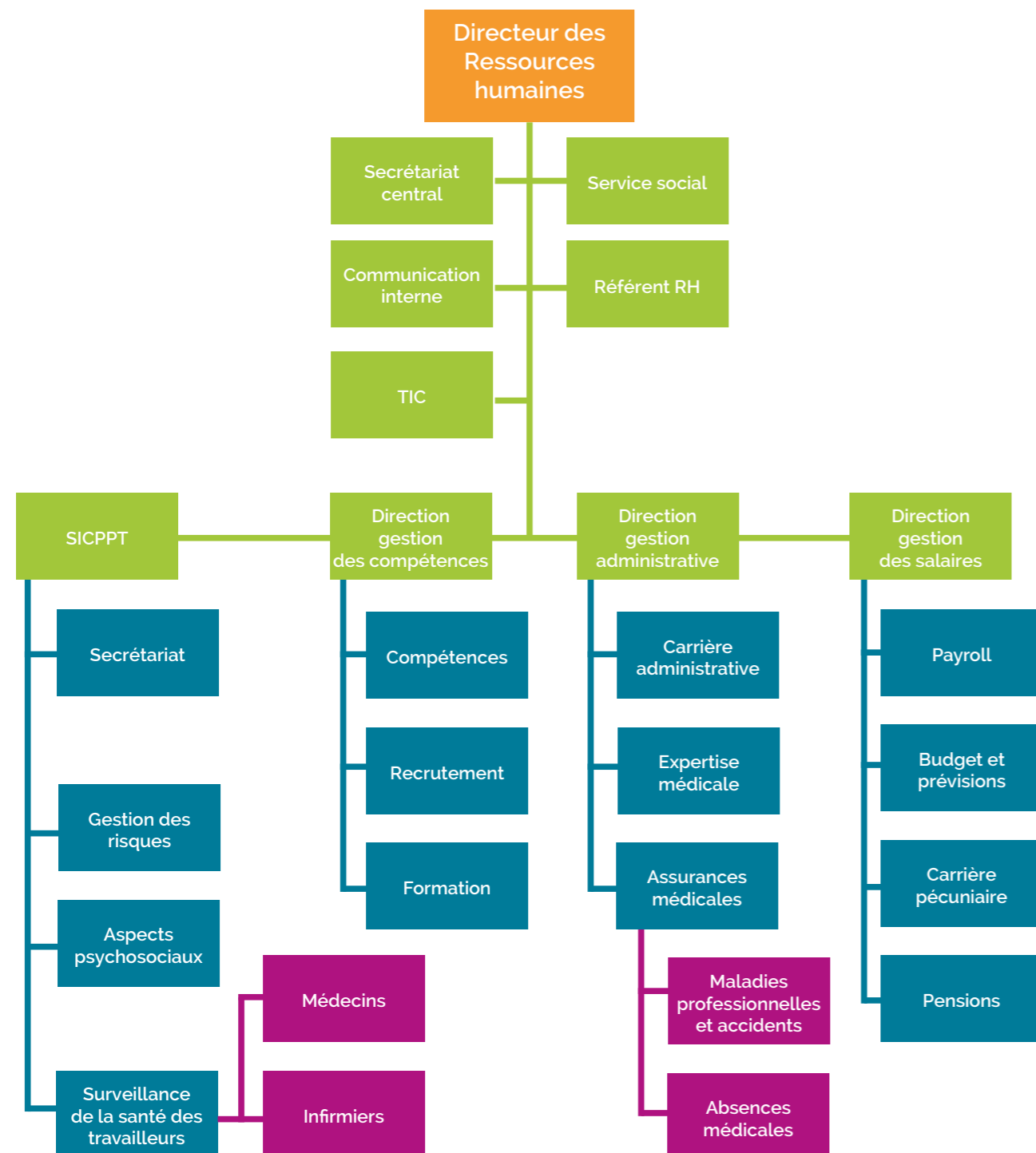
est incapable de suivre le reclassement professionnel pour raisons médicales, ne recevra pas l'offre et les 4 semaines ne seront pas déduites de son indemnité de congé.

En 2018, **7** membres du personnel pouvaient bénéficier du reclassement professionnel.
5 n'ont pas répondu, **1** l'a refusée et **1** personne a rentré un certificat médical.

ORGANISATION INTERNE DU DÉPARTEMENT

ORGANISATION INTERNE DU DÉPARTEMENT

ORGANIGRAMME



MISSIONS

Le Département RH gère les ressources humaines de la Ville de Bruxelles et inclut également le Service Interne Commun pour la Prévention et la Protection au Travail. Le personnel enseignant, éducatif et administratif employé dans les écoles de la Ville ne dépend pas du Département RH, sauf pour certains aspects (service social, SICPPT, assurances médicales, etc.).

Le Directeur des Ressources humaines est responsable de la traduction et de la mise en œuvre de la politique communale. La loi communale prévoit qu'il élabore une vision et une gestion, basées sur plusieurs axes :

- Organisation des procédures de recrutement et de promotion.
- Evaluation du personnel.
- Politique de formation.
- Gestion du personnel.
- Développement de l'esprit d'entreprise.

Il rédige un rapport annuel pour le Conseil communal. Hormis ses missions légales, le DRH est également compétent pour la gestion administrative et pécuniaire des membres du personnel.

Le Secrétariat central est responsable de l'organisation interne du département et de la circulation des informations vers les cabinets et les autres départements :

- Secrétariat personnel du DRH.
- Gestion RH du département.
- Gestion budgétaire et financière du département.
- Soutien logistique au département.
- Gestion de workflow vers le Collège et le Conseil.

» 4,5 ETP

L'UO Communication interne est responsable de la communication interne vers le personnel de l'administration de la Ville de Bruxelles ainsi que de la communication externe concernant les RH.

» 3 ETP

L'UO TIC est responsable du soutien informatique du département.

» 3,8 ETP

Le Service Social + entretien Place du Samedi

- Gestion du « catering » et de la diffusion de boissons chaudes pour les membres du personnel.
- Tickets modérateur hôpitaux.
- Police d'assurance « Soins de santé ».

» 14,2 ETP pour le Service Social et SoBru (les membres du personnel du Service Social RH sont partiellement identiques à ceux de l'asbl SoBru)

L'UO Carrière administrative gère les aspects administratifs des dossiers du personnel :

- Gestion des carrières.
- Gestion des dossiers individuels du personnel (promotions, temps partiels, interruptions de carrière,...).
- Gestion des dossiers disciplinaires et des évaluations.
- Gestion des cadres.
- Gestion de l'attribution de distinctions honorifiques aux membres du personnel.

» 9,8 ETP

L'UO Assurances médicales gère les aspects administratifs des absences médicales :

- Gestion des absences suite à des maladies.
- Gestion des dossiers des accidents de travail, des accidents sur le chemin du travail et des maladies professionnelles.
- Secrétariat de la commission médico-administrative.

» 10,6 ETP

L'UO Carrière pécuniaire fixe l'échelle barémique et ses révisions pour chaque membre du personnel. Elle gère également l'octroi d'allocations et d'indemnités au personnel.

» 4,8 ETP



ORGANISATION INTERNE DU DÉPARTEMENT

L'UO Payroll est responsable du paiement des salaires et des allocations au personnel. Elle fait fonction de secrétariat social à l'égard des autres autorités :

- Paiement des salaires et allocations au personnel.
- Gestion des relations avec les autres autorités et des tiers, notamment l'ONSSAPL.

» 8 ETP

L'UO Pensions gère la fin de la carrière des membres du personnel :

- Gestion des demandes de pensions.
- Information sur les conditions d'âge et de durée de la carrière pour pouvoir bénéficier d'une pension.
- Information sur l'influence de l'interruption de carrière ou des prestations réduites sur la pension.
- Gestion des pensions pour les membres du personnel pensionnés avant le 01/12/1983.
- Gestion du 2ème pilier pensions

» 3,5 ETP

L'UO Budget & Prévisions :

- Elaboration et gestion du budget des dépenses et recettes de personnel.
- Estimer des coûts divers (nouveaux engagements, allocations, etc...).
- Etablir des justificatifs des coûts du personnel subsidié et autres.
- Etablir de statistiques et reportings divers.

» 3 ETP

L'UO Recrutement est responsable de l'engagement de personnel. Elle gère également la mobilité horizontale et verticale des membres du personnel :

- Recrutement externe de membres du personnel.
- Gestion de la mobilité volontaire.
- Gestion de la mobilité verticale (examens de promotion).
- Gestion des stages non-rémunérés.

» 8,8 ETP

L'UO Gestion des Compétences développe et promeut une politique de gestion des compétences pour l'ensemble de l'administration, en cohérence avec une approche de diversité / égalité des chances :

- Conception d'un cadre cohérent et des instruments RH : répertoire de fonctions, descriptions de fonction, etc.
- Promotion des instruments de gestion du personnel et contribution à leur implémentation dans les services.

» 3,8 ETP

L'UO Formation est responsable du développement continu des compétences techniques et comportementales du personnel :

- Réalisation du catalogue annuel des formations.
- Organisation des formations.

» 7 ETP

Le Service Interne pour la Prévention et la Protection au Travail remplit les missions légales de l'employeur concernant la médecine du travail et la gestion et la prévention des risques ; le SICPPT travaille également pour d'autres employeurs (police, asbl, etc.) :

- Médecine du travail.
- Bien-être psycho-social.
- Gestion des risques et prévention.
- Coordination des plans de secours.

» 25,9 ETP

