BXL

LA VILLE DE STAD



PLAN DIVERSITÉ & INCLUSION DU PERSONNEL 2026-2028

Ville de Bruxelles
Département RH – Satisfaction & diversité
Rue des Halles 4
1000 BRUXELLES
Numéro d'entreprise : 0207373429

M. Didier BOURDOUXHE
Manager de la diversité
Didier.bourdouxhe@brucity.be

TABLE DES MATIÈRES

Préface **p. 5**

Introduction **p. 6**

Section 1 : La diversité dans l'administration de la Ville de Bruxelles **p. 8**

A. Photographie du personnel (Scan quantitatif) **p. 8**
Quelques graphiques et chiffres marquants

B. Situation actuelle à la Ville de Bruxelles **p. 13**
Scan qualitatif : par catégorie du personnel
1. Le personnel selon leur nationalité *p.14*
2. Le personnel jeune (moins de 26 ans) *p.16*
3. Le personnel expérimenté (plus de 45 ans) *p.19*
4. Le personnel porteur d'un handicap *p.20*
5. Le personnel sans CESS (infra-scolarisé) *p.22*
6. Le personnel selon le genre & LGBTQIA+ *p. 24*

Scan qualitatif : par axes de travail **p. 28**
AXE 1 : Recrutement et sélection *p. 30*
AXE 2 : Gestion du personnel *p. 32*
AXE 3 : Communication et sensibilisation interne *p. 34*
AXE 4 : Positionnement externe *p. 35*

Section 2 : Plan triennal / actions **p. 36**
Actions handicap
1. Recrutement (handicap) *p. 38*
2. Sensibilisation au handicap *p. 40*
3. Aménagements raisonnables (handicap) *p. 42*

Autres actions
4. Politique de gestion de l'absentéisme *p. 44*
5. Engagement/sentiment d'appartenance *p. 46*
6. Plan de formation *p. 48*

Annexe **p. 52**
Scan quantitatif

PLAN D&I 2026 - 2028



PRÉFACE

La Ville de Bruxelles réaffirme, à travers ce Plan Diversité & Inclusion 2026-2028, son ambition d'être une administration exemplaire, inclusive et tournée vers l'avenir. Dans une capitale où coexistent plus de 180 nationalités, une diversité de langues, de parcours et d'identités, la Ville assume pleinement son rôle de service public accessible à toutes et tous et garant de l'égalité de traitement pour l'ensemble de ses collaborateurs.

Ce plan traduit la volonté de renforcer une culture organisationnelle fondée sur le respect, l'équité et l'inclusion. Il s'appuie sur une analyse approfondie des réalités vécues par le personnel et identifie les priorités essentielles pour les trois années à venir :

- **Renforcer la prise en compte du handicap,** tant dans l'accompagnement des collaborateurs concernés que dans la structuration des aménagements raisonnables ;
- **Développer la qualité de vie au travail,** en lien avec le Plan stratégique RH 2025-2030, notamment par la prévention des risques psychosociaux, les dispositifs de soutien, la formation et le développement du leadership ;
- **Améliorer la représentativité à tous les niveaux hiérarchiques,** en particulier dans les métiers ou fonctions où persistent des déséquilibres liés au genre, à l'âge, aux parcours ou aux conditions de travail ;
- **Renforcer l'image externe de la Ville comme employeur public attractif,** moderne et engagé pour l'inclusion ;
- **Rester un employeur équitable,** inclusif et transparent, reflétant la diversité sociologique bruxelloise et ouvrant des perspectives aux jeunes et aux personnes en transition professionnelle.

La mise en œuvre de ce plan repose sur une responsabilité partagée : celle des services RH, des managers, des référents et référentes de proximité et de chaque membre du personnel. Le **rôle du Manager Diversité & Inclusion** et du service Satisfaction & Diversité sera déterminant pour impulser, coordonner et accompagner l'ensemble des actions prévues.

Nous remercions l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs ayant contribué à l'élaboration de ce plan. En l'adoptant, la Ville de Bruxelles confirme sa volonté d'incarner pleinement les valeurs d'ouverture, de respect et d'équité qui fondent une administration exemplaire au service de toutes et tous.



Faouzia Hariche,
Echevine des Ressources humaines

Philippe Rossignol,
Directeur des Ressources humaines

INTRODUCTION

Le Plan Diversité & Inclusion 2026-2028 de la Ville de Bruxelles s'inscrit dans le cadre légal fixé par l'article 4, §2 de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 novembre 2024, pris en exécution des articles 146 à 151 du Code bruxellois de l'égalité, de la non-discrimination et de la promotion de la diversité. Cet arrêté impose aux pouvoirs locaux l'élaboration d'un plan structuré selon un canevas régional harmonisé et couvrant désormais une période de trois ans.

Ce plan traduit les engagements de la Ville en matière d'égalité des chances, en cohérence avec son Programme de Politique Générale 2024-2030 et le Plan stratégique RH 2025-2030. Il constitue un outil opérationnel destiné à renforcer les pratiques internes, à soutenir les équipes et à améliorer la qualité du service public.

Le document se compose de trois volets complémentaires :

• **une analyse quantitative**, fondée sur les données chiffrées au **30 juin 2025** ;

• **une analyse qualitative**, mettant en évidence les points forts, les défis et les enjeux propres à chaque **groupe cible et à chaque axe d'intervention** ;

• **un plan d'actions triennal**, détaillant les mesures concrètes à mettre en œuvre sur la période 2026-2028.

Chaque chapitre thématique débute par un préambule intitulé **Constats et enjeux**, permettant de contextualiser la matière et d'offrir une lecture accessible, tant pour les personnes peu familières avec le sujet que pour celles qui souhaitent approfondir les logiques d'action. Cette structure vise à assurer une compréhension claire, cohérente et opérationnelle du plan dans son ensemble.



SECTION 1 : LA DIVERSITE DANS L'ADMINISTRATION DE LA VILLE DE BRUXELLES

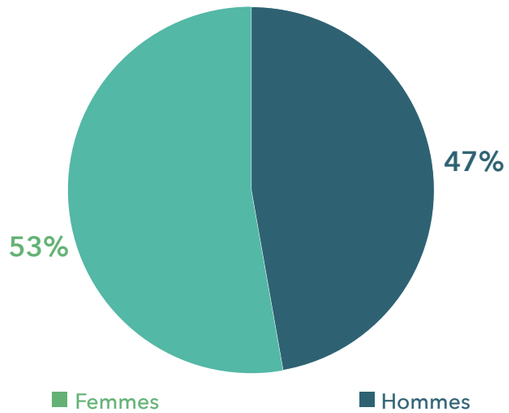
A. PHOTOGRAPHIE DU PERSONNEL

(Scan quantitatif)

L'analyse quantitative est basée sur les données du personnel au **30/06/2025**
Nombre de membres du personnel effectif : **3989** - Nombre d'ETP : **3784,73**

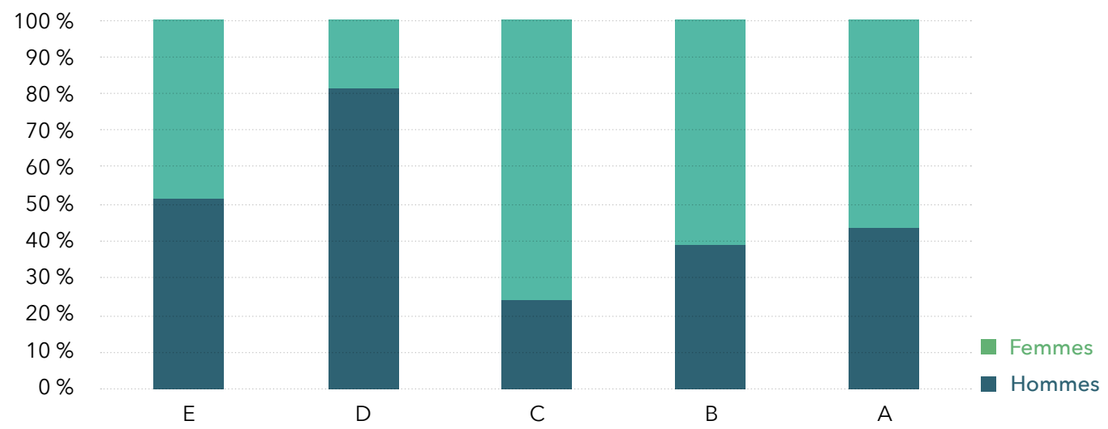
Les chiffres se trouvent désormais dans l'annexe « Photographie du personnel » comme prévu par le canevas de Bruxelles Pouvoirs locaux. (Voir p. 52-53)

Répartition H/F :



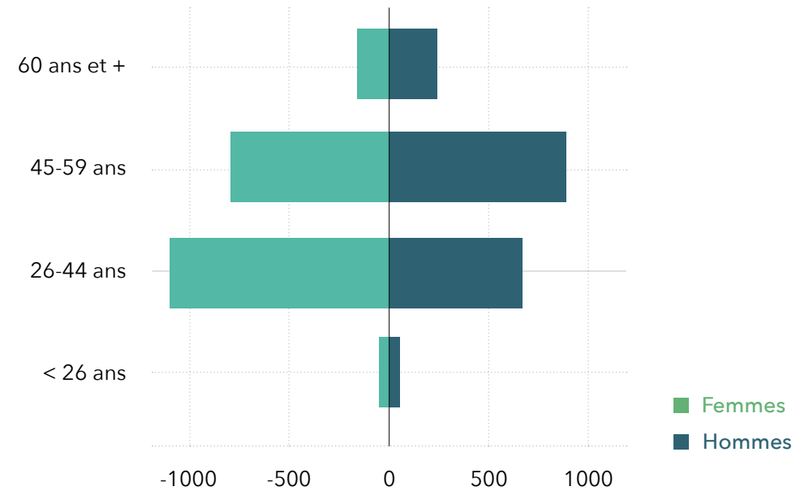
Comme dans le plan précédent, les femmes constituent toujours la majorité du personnel de la Ville.

Répartition H/F par niveau :



On observe une majorité féminine dans les niveaux administratifs (A et B) et de soin (C), mais une sous-représentation dans les postes de niveau D et E, tandis qu'une proportion plus importante d'hommes se retrouve dans les fonctions techniques. **Ce constat souligne la persistance de métiers genrés.**

Répartition H/F par tranche d'âge

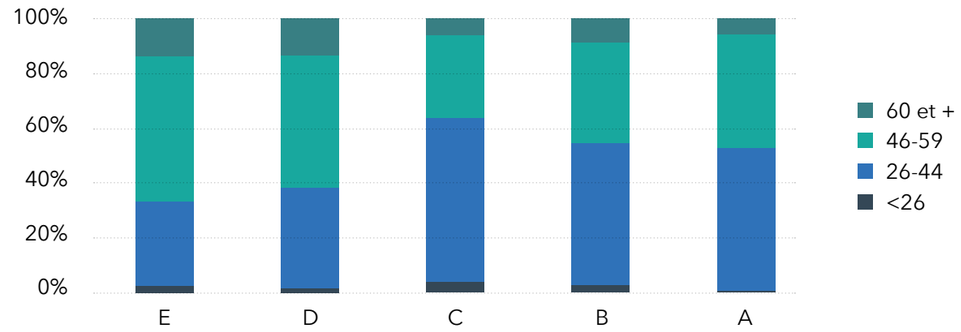


PLAN D&I 2026 - 2028

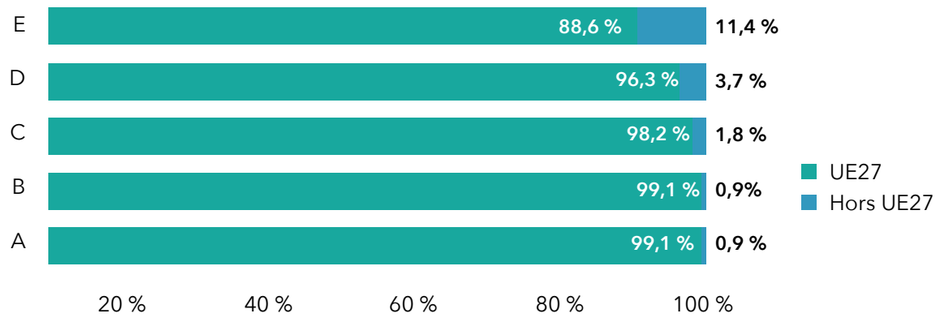
La pyramide des âges est inversée : les moins de 26 ans constituent la part la plus faible des effectifs. À l'autre extrémité, l'organisation fait face au défi des départs à la retraite et de la transmission des compétences qui en découle.

Le deuxième graphique met en évidence que, dans les deux tranches d'âge les plus élevées (45-59 ans et 60 ans et plus), une majorité du personnel a un faible niveau de qualification (E et D, donc sans CESS). Ces fonctions, souvent plus physiques, exposent davantage les collaborateur·rice·s à la pénibilité du travail et offrent peu de perspectives de reconversion ou d'évolution de carrière en l'absence de qualification complémentaire.

Répartition âge par niveau



Nationalité / origine (UE27 vs hors UE27) par niveau



Bien que cela ne se voie pas dans les chiffres (près de 80 % du personnel possède aujourd'hui la nationalité belge[2]) la diversité d'origine du personnel est élevée et reflète la diversité bruxelloise. Les collaborateur·rice·s hors UE27 restent toutefois sous-représenté·e·s dans les niveaux supérieurs.

[2] Voir « scan quantitatif p. 52-53 » et « Le personnel selon leur nationalité » p. 10
[3] Article I.474 du Codex Bien-être

3%

Chiffres concernant les personnes en situation d'handicap

Pour la première fois, la Ville atteint non seulement le seuil de 2,5 % de personnel porteur d'handicap, fixé par la Région, mais dépasse également son propre objectif **en atteignant 3,06 %**. Ce résultat témoigne des efforts constants déployés pour recruter des personnes en situation de handicap. Il s'explique aussi par le fait que, depuis 2024, les membres du personnel déclarés inaptes à 100 % à leur fonction et pour lesquels un plan de réintégration a été établi sont désormais inclus dans les statistiques[3].

B. SITUATION ACTUELLE À LA VILLE DE BRUXELLES

SCAN QUALITATIF : PAR CATÉGORIE DU PERSONNEL

1. Le personnel selon leur nationalité
2. Le personnel jeune (moins de 26 ans)
3. Le personnel expérimenté (plus de 45 ans)
4. Le personnel porteur d'un handicap
5. Le personnel sans CESS (infra-scolarisé)
6. Le personnel selon le genre et LGBTQIA+



PLAN D&I 2026 - 2028

1. LE PERSONNEL SELON LA NATIONALITÉ

Constats & Enjeux

La Ville de Bruxelles reflète la diversité démographique et culturelle de sa population dans la composition de son personnel. Toutefois, plusieurs défis subsistent : l'accession à l'ensemble des niveaux hiérarchiques, le renforcement de l'inclusion à toutes les étapes de la vie professionnelle.

Points forts

• **Diversité structurelle importante :** d'après l'analyse BCSS[4] réalisée en 2019, **57,67% des membres du personnel étaient considérés comme d'origine étrangère.** Cette même année, **87,78 % du personnel détenait la nationalité belge** (il convient de préciser que ces **deux indicateurs mesurent des dimensions distinctes** : un collaborateur peut être à la fois d'origine étrangère et de nationalité belge.)
• En 2025, près de **90 % des membres de personnel possèdent la nationalité belge**, mais leur composition continue de refléter une grande diversité d'origines.

Limites méthodologiques : à partir de la 3e génération, les statistiques ne permettent plus de mesurer de manière fiable l'origine des agents. Cela explique le pourcentage élevé de nationalité belge et justifie que la Ville n'introduise plus de demande de données auprès de la BCSS.

• La Ville de Bruxelles applique une politique de **tolérance zéro face aux discriminations liées à l'origine.**
• Une attention particulière est portée à **l'équité dans les procédures de recrutement.**
• La mise en œuvre progressive du projet **R.E.S.P.E.C.T.** (Respect, Égalité, Sélection, Participation, Équité, Cohésion, Tolérance) vise à **renforcer la culture organisationnelle inclusive de la Ville**, en favorisant le respect mutuel, la cohésion des équipes et l'équité de traitement à toutes les étapes de la vie professionnelle.

⚠ Points d'attention

• **Sous-représentation dans les niveaux supérieurs** : la proportion des membres de personnel hors UE27 reste particulièrement faible dans les fonctions de direction. Cela souligne la nécessité d'actions ciblées pour favoriser une **progression de carrière plus inclusive**. Le Plan stratégique RH prévoit de développer la **marque employeur** en vue d'attirer de nouveaux candidats, et mettra dans ce cadre en avant une Ville de Bruxelles inclusive.
• **Communication et sensibilisation** : renforcer la communication interne autour du **code déontologique**, en cohérence avec le projet **R.E.S.P.E.C.T.**, et mettre en place

[4] Banque Carrefour de la Sécurité Sociale. (Voir « Plan de diversité 2021-2022 »).

des formations adaptées selon les niveaux de responsabilité afin de soutenir une **culture organisationnelle exemplaire.**
• **Interculturalité dans les programmes de parrainages et mentorat** : analyser la faisabilité d'intégrer un volet interculturel dans les programmes existants de mentorat et de parrainages, favorisant ainsi **l'accompagnement, l'intégration** et les échanges dans un **contexte professionnel diversifié** en veillant à ce que les duos « nouveau-mentor » soient mixtes (âge, expérience, genre, …)..
• **Action 5D – Témoins actif·ves** : adapter cette action à l'ensemble du personnel, en particulier aux équipes de terrain. La formation 5D vise la **prévention des violences** (sexistes, racistes, etc.) et fournit des **outils d'intervention concrets** pour réagir en sécurité : **Distraire, Documenter, Diriger, Déléguer, Dialoguer**. L'objectif est de fournir à chaque collaborateur·rice des **outils pratiques pour intervenir** efficacement, tout en assurant la sécurité de la personne visée et des témoins.
• La Ville de Bruxelles applique une **tolérance zéro** à toute forme de **racisme** ou de **discrimination** et veille à intégrer ce principe dans l'ensemble de ses politiques et pratiques RH.



2.LE PERSONNEL JEUNE (MOINS DE 26 ANS)

Constats & Enjeux

Le rapport au travail des jeunes connaît aujourd'hui une évolution importante. De nombreux jeunes diplômé·e·s de l'enseignement supérieur choisissent de différer volontairement leur entrée sur le marché de l'emploi, privilégiant d'autres priorités telles que les **voyages**, l'**engagement citoyen**, la **santé mentale** ou la **recherche de sens personnel**. Parallèlement, la part des jeunes **sans emploi, ni en études, ni en formation (NEET)** reste préoccupante. En Région bruxelloise, seules 25 %[5] des personnes âgées de 18 à 24 ans sont actuellement à l'emploi.

Ces constats renforcent la nécessité pour la Ville de Bruxelles d'adapter ses stratégies de **recrutement**, d'**intégration** et de **fidélisation** afin de mieux attirer et accompagner les jeunes talents, tous profils confondus. Le département RH continue à développer des partenariats avec les établissements d'enseignement afin de favoriser l'engagement de jeunes diplômés tout en sensibilisant davantage encore les départements.

Points forts

• La Ville offre de plus en plus l'opportunité d'acquérir une expérience professionnelle à des jeunes au sein de ses services :
- Dans le cadre de stages scolaires : **121 stages scolaires** ont eu lieu en 2024 ;
- Dans le cadre des contrats d'insertion : **51 contrats ACS** (contrats de remplacement et contrats à durée indéterminée) en 2024 ;
- Par des « **stages FIRST** » : **11** places ont été occupées en 2024, **38 en 2025** (jusqu'en septembre) ;
- Par des conventions premier emploi : **2 CPE type II** et **8 CPE type III** ont été signées en 2024.

• La Ville ne pratique **aucune discrimination d'âge** dans ses procédures de sélection et de recrutement.
• En 2024, **76 personnes de moins de 26 ans** ont été engagées, représentant **près de 31 %** de l'ensemble des recrutements totaux.
• Des **partenariats** existent avec des écoles, des institutions d'enseignement supérieur et des organismes de formation pour faciliter l'accueil de stagiaires et la découverte des métiers de l'administration.
• La **diversité des profils jeunes** est également reflétée dans les postes d'exécution (niveaux D et E), avec une attention croissante portée à leur **accompagnement** et à leur **montée en compétences**.

[5] Source : Jean Hindriks, Itinera Institute, 2025

Points d'attention

• Le nombre de membres du personnel âgés de moins de 26 ans demeurant **faible**, il faudra inciter les services à accepter de recruter des jeunes **sans expérience** afin d'augmenter la diversification du profil des collaborateur·rice·s.
• La communication des RH doit être adaptée pour mettre en avant les atouts de la ville qui correspondent aux attentes des jeunes générations en matière de **qualité de vie au travail**, de **flexibilité** et de recherche de **sens** au travail.
• Identifier plus précisément les **freins à l'embauche** et à la **rétention** des jeunes.
• Poursuivre et renforcer les dispositifs d'**accueil** et d'**intégration** destinés aux jeunes recruté·e·s sans diplôme ou avec peu de qualifications, en tenant compte de leurs **besoins spécifiques**.
• Développer des **formations internes ciblées** pour soutenir l'**évolution professionnelle** des jeunes.
• Envisager la création d'un **réseau d'expression et de feedback** pour les jeunes collaborateur·rice·s, afin de mieux comprendre leurs attentes et leurs motivations.



121
stages scolaires en 2024

51
contrats ACS en 2024

11
places Stage FIRST

76
engagements de -26 ans

48
engagements de +45 ans

3,06%
le taux de collaborateur·rice·s en situation de handicap

3.LE PERSONNEL EXPÉRIMENTÉ (PLUS DE 45 ANS)

Constats & Enjeux

La Ville de Bruxelles veille à garantir l'**égalité de traitement** et la **non-discrimination en matière d'âge**, tant au niveau du recrutement que dans le développement de carrière et la gestion quotidienne du personnel. Les collaborateur·rice·s de **plus de 45 ans** représentent une **richesse indéniable** pour l'administration : ils apportent **expertise, expérience et stabilité** dans les équipes. En 2024, **48 personnes âgées de plus de 45 ans** ont été recrutées ce qui représentait **17,91 % des recrutements** (48 sur 268 recrutements). Cet indicateur témoigne de l'engagement de la Ville à inclure **toutes les tranches d'âge** dans ses politiques RH.

Points forts

• En 2024, **48 personnes de plus de 45 ans** ont été engagées, représentant **près de 18 %** de l'ensemble des recrutements.
• Depuis 2020, une **politique renforcée de réintégration** est en place pour les membres de personnel en absence de longue durée.
• Les **conditions de travail de fin de carrière** sont adaptées aux métiers pénibles, par des **réductions du temps de travail** pour les agents ayant une certaine ancienneté.
• Une attention particulière est portée à **l'ergonomie** et au **bien-être** via des formations ciblées (manipulation de charges, travail de bureau, utilisation de machines, etc.).

⚠ Points d'attention

• Le personnel est **majoritairement plus âgé parmi les niveaux D et E**. Il est dès lors nécessaire d'attirer davantage de **jeunes** dans ces métiers afin d'**équilibrer la pyramide des âges** et de **réduire la pression** sur certaines fonctions.
• Les **collègues en fin de carrière** ont plus souvent besoin d'une adaptation (réorientation de carrière, temps partiel de fin de carrière, mobilité interne, …), pour **prolonger la vie professionnelle** et prévenir les **départs précoces** dus à la pénibilité.

4.LE PERSONNEL PORTEUR D'UN HANDICAP

Constats & Enjeux

Depuis l'entrée en vigueur de **l'article 22ter de la Constitution belge** (30 mars 2021), « chaque personne en situation de handicap a droit à l'**inclusion**, à **la participation** et à **l'autonomie** ». La Ville de Bruxelles s'appuie sur ce principe pour renforcer son engagement en faveur d'une administration inclusive et handi-friendly.
La Ville atteint pour la première fois le **taux de 3.06 %** de collaborateur·rice·s en situation de handicap, fixé par le Programme de Politique Générale. Ce qui représente 115,18 ETP.
Dans la continuité des plans précédents et en cohérence avec le **Programme de Politique Générale 2024-2030** et le **Plan Handicap**, le Plan Diversité & Inclusion 2026-2028 poursuit deux priorités : **accompagner les collaborateur·rice·s porteurs de handicap** et **garantir des aménagements raisonnables structurés et suivis** tout en maintenant le taux à **minimum 3 %**.
L'objectif n'est plus seulement de recruter, mais de créer un **environnement de travail accessible**, valorisant les compétences de chacun·e. Cela passe par la **sensibilisation des équipes**, le développement de **partenariats spécialisés**, la promotion de **stages et contrats adaptés**, et le recours renforcé aux **entreprises de travail adapté**.
Ainsi, la Ville réaffirme son ambition de devenir une **administration exemplaire** où l'inclusion se traduit en **actions concrètes et mesurables**.

Points forts

Une attention particulière est portée à l'**intégration des personnes porteuses d'un handicap**. Pour cela :
• Les RH compte une **équipe pluridisciplinaire (« Team Handicap RH »)** constituée du coordinateur handicap, du référent handicap et d'un recruteur dédié qui les accompagne dès le recrutement. Les collègues direct·e·s et le manager de ces personnes sont sensibilisé·e·s, dans la mesure du possible (**6 sessions de sensibilisation** ont eu lieu entre le 1er juillet 2024 et le 30 juin 2025).
• Le lancement de **nouveaux stages pour jeunes provenant de l'enseignement spécialisé** est prévu dans le nouveau plan et sera déployé entre 2026 et 2028.
• La Ville mène des **collaborations actives** avec des organismes spécialisés (DiversiCom, Transition-Insertion, Infosourds, Sisahm, AccessAndGo, Permanence sociale d'Actiris).
• Le service Recrutement participe aux **jobdays de DiversiCom** pour rencontrer directement des candidat·e·s porteur·euse·s d'un handicap.
• Un **ordinateur portable avec logiciel d'agrandissement** est mis à disposition des membres du personnel malvoyant·e·s.
• Les **tests informatisés de recrutement** sont adaptés pour les candidat·e·s porteur·euse·s d'un handicap.

conformément à la réglementation européenne.
• Le **service interne de prévention** (ergonome) évalue avec la Team Handicap si des **adaptations raisonnables** sont nécessaires
• **Neuf contrats d'adaptation professionnelle** (CAP/GIBO) ont été conclus entre le 1er juillet 2024 et le 30 juin 2025 ou sont en cours. Deux personnes ont également pu suivre un **stage découverte d'un mois** (service Phare).

⚠ Points d'attention

Afin de maintenir **le taux de 3 %** de personnel en situation d'handicap, diverses actions sont prévues :
• Un **plan de communication** autour du handicap, mettant l'accent sur la **sensibilisation** des collaborateur·trice·s.
• Un **renforcement du recrutement** de personnes porteuses d'un handicap, y compris via les **contrats d'insertion** et les **stages**.
• Une **augmentation de la valeur des marchés publics** attribués à des **entreprises de travail adapté**.
• Une **procédure pour les aménagements raisonnables** est nécessaire et sera mise en place dès **2026**, pour aider les managers et les référents RH dans leur mise en œuvre.

La Team Handicap de la Ville de Bruxelles : une équipe pluridisciplinaire qui coordonne l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap.



5.LE PERSONNEL SANS CESS[6] (INFRA-SCOLARISÉ)

Constats & Enjeux

Dans un contexte socio-économique marqué par un **taux de décrochage scolaire élevé à Bruxelles (8,7 % des 18–24 ans, contre 5,4 % en Flandre et 6,7 % en Wallonie**)[7], la réalité des personnes infra-scolarisées concerne à la fois des jeunes de moins de 26 ans entrant sur le marché du travail avec un faible niveau de qualification et des moins jeunes qui n'ont pas pu bénéficier d'une certification scolaire complète.

Ces publics constituent pour la Ville à la fois une **opportunité** et un **défi** : bien que la Ville recrute et emploie un nombre significatif de collaborateur·trice·s sans Certificat de l'Enseignement Secondaire Supérieur (**CESS**) et qu'ils et elles participent activement au fonctionnement des services, ils ou elles restent **plus exposées à la précarité, au décrochage professionnel** et à un **manque de perspectives d'évolution.**

Points forts

• La Ville participe à l'Insertion Socio-Professionnelle de ces profils via divers dispositifs (Art60, PTP, ALE, …) et leur donne ainsi une expérience valorisante sur le marché de l'emploi et en priorité à la Ville.
• 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.
• En 2024, **presque 50 % des recrutements** concernaient des fonctions de niveaux **D et E**, ce qui permet une insertion directe sans diplôme CESS.
• 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.
• La Ville a déjà expérimenté des **parcours mixtes** associant formation interne et expérience pratique.
• L'application des dispositifs régionaux (**D.E.I.E.S, Article 60, Stage First**) permet d'offrir une **première expérience professionnelle valorisable**.
• Le personnel non-informatisé a désormais accès à la plateforme **Brucity Academy** afin d'accroître ses compétences.

⚠ Points d'attention

• La Ville développera davantage des **e-learnings** et des **formations hybrides**, notamment à destination du public niveau **D, E et soins**.

[6] Il convient de noter que la donnée « sans CESS » n'apparaît pas dans les matrices statistiques globales de la Ville. Elle ne peut être identifiée qu'au niveau individuel, via les dossiers du personnel. Cela limite aujourd'hui la capacité de suivi consolidé mais n'a pas entravé la mise en place d'actions ciblées.
[7] Source : Statbel – LFS 2023, via indicators.be. Décrochage scolaire (18–24 ans) : RBC 8,7 %, Flandre 5,4 %, Wallonie 6,7 %.

• La Ville développera les **possibilités de carrière** des agents, augmente l'employabilité et vise à combler plus efficacement les postes en **réformant** le **processus de promotion et de mobilité interne.**
• La Ville intègre progressivement ces publics dans ses programmes de **mentorat interne** (buddy system, tutorat).
• Les membres de personnel sans CESS sont **plus exposé·e·s à la précarité** et à la **mobilité contrainte**, avec un **risque de décrochage professionnel** plus important que la moyenne.
• **L'apprentissage des langues nationales (FR/NL)** demeure un obstacle pour une partie des membres de personnel et sera renforcé comme **levier d'évolution professionnelle**.



6.LE PERSONNEL SELON LE GENRE & LGBTQIA+

Constats & Enjeux

En Belgique, **l'écart salarial femmes-hommes atteint encore 19,9 %**[8]. À la Ville de Bruxelles, les salaires sont en principe égaux, **mais ce sont majoritairement les femmes qui interrompent leur carrière ou réduisent leur temps de travail** – notamment via le congé parental (**elles représentent 79 % des demandes**). Ces situations, souvent liées à la charge familiale et aux rôles sociaux encore fortement genrés, entraînent des **conséquences sur les trajectoires professionnelles, la pension et la sécurité financière**. Les femmes sont **sous représentées** dans certains métiers traditionnellement considérés comme « genrés ». Inversement, les hommes sont encore moins présents dans des métiers fortement féminisés, tels que certains services de soins ou d'accueil.

Les familles monoparentales, **composées à 86 % de femmes en Région bruxelloise**[9], subissent une **double pénalité** : une **précarité accrue** et des **obstacles à la progression professionnelle**, notamment parce que les femmes disposent de moins de temps pour préparer les examens internes que leurs collègues masculins.
En ce qui concerne les personnes **LGBTQIA+**, elles restent souvent **invisibles** dans les organisations.

L'enjeu pour la période 2025-2028 est double :

• Continuer à garantir l'égalité dans l'accès aux métiers et aux fonctions avec une attention particulière pour les LGBTQIA+ et les familles monoparentales.
• **Consolider une culture inclusive**, en renforçant la **prévention (harcèlement, discriminations**[10] **)**, en favorisant la **mixité** dans tous les métiers et en offrant des **espaces d'échange et de soutien** aux publics concernés (**réseaux internes**, partenariat ex. **CEASE**[11] , campagnes thématiques).

[8] (Source IEFH). **« L'égalité de genre sur le marché du travail n'offre que des opportunités » | Institut pour l'égalité des femmes et des hommes sep 2025. Et Rapport »** Femmes en situation de vulnérabilité sur le marché du travail, IGVM/IEFH, 2024). »202 - Femmes en situation de vulnérabilité sur le marché du travail.pdf
[9] Focus n°74 – Monoparentalité en Région de Bruxelles-Capitale, Observatoire bruxellois de l'Emploi (Actiris), juillet 2025.
Le rapport indique que « 86 % des familles monoparentales en Région bruxelloise sont des ménages composés d'une mère seule avec enfant(s) », confirmant la surreprésentation structurelle des femmes dans ces situations de vulnérabilité socio-économique.
[10] Les données existantes situent la prévalence des situations de harcèlement ou de discrimination entre 8–12 % (FEB) et 14–18 % parmi les résident·e·s bruxellois·es (safe.brussels, période post-COVID). Aucun chiffre spécifique n'est disponible pour le personnel de la Ville.
[11] **CEASE** - Involve companies to cease gender-based violence





Points forts

• Organisation de **campagnes de sensibilisation** sur le harcèlement sexiste, l'inclusion et la diversité des parcours, avec une attention particulière à la **promotion des mères** et au **congé parental des pères**.
• Participation au réseau **CEASE** (entreprises et institutions contre les violences basées sur le genre), avec des actions de formation et de prévention.
• Implication dans des événements tels que la **Journée internationale des droits des femmes**, ainsi que dans des réseaux inspirants identifiés à l'échelle régionale.
• **Sensibilisation des managers** et de certaines catégories de personnel aux comportements sexistes, homophobes ou discriminatoires par le projet **R.E.S.P.E.C.T.**
• **Courtoisie linguistique** et vigilance au sexisme linguistique progressivement intégrées dans la communication interne.

⚠ Points d'attention

• On observe une **difficulté générale à objectiver les besoins** des publics exposés à des discriminations croisées (handicap, origine, LGBTQIA+, parentalité, etc.). L'**absence de données internes** et de remontées structurées ne permet pas encore d'appréhender clairement l'ampleur des obstacles rencontrés par ces groupes.
La **mise en place progressive de réseaux internes** qui concernent les réalités LGBTQIA+, la monoparentalité, le handicap ou d'autres situations vise précisément à offrir des **lieux volontaires et confidentiels** permettant d'exprimer les besoins, de partager les expériences et de renforcer à la fois **l'inclusion** et le **sentiment d'appartenance**.
• **Sous-représentation persistante** des femmes/hommes dans certains métiers techniques ou traditionnellement « genrés ». Cet enjeu fait écho à l'objectif stratégique du département RH visant à identifier ces métiers et à mettre en place des **campagnes de recrutement** ciblées pour y accroître la mixité.
• **Surcharge des familles monoparentales**, peu prises en compte dans les dispositifs internes, comme les examens de promotion. **Une nouvelle formule de promotion** sera mise en place pour y remédier.



SCAN QUALITATIF : PAR AXE DE TRAVAIL

- AXE 1 : Recrutement et sélection
- AXE 2 : Gestion du personnel
- AXE 3 : Communication et sensibilisation interne
- AXE 4 : Positionnement externe



AXE 1 : RECRUTEMENT ET SÉLECTION

Constats & Enjeux

La Ville de Bruxelles se positionne comme un **employeur inclusif et attractif**, veillant à garantir **l'égalité des chances** dans toutes les étapes du processus de recrutement et de sélection, la diversité des parcours et la lutte contre les discriminations.
Dans un contexte de **concurrence accrue sur le marché du travail** et de **diversité sociologique propre à Bruxelles**, la Ville doit conjuguer deux ambitions : **attirer des profils compétents, variés et représentatifs** de la société bruxelloise et **assurer un recrutement fondé sur la transparence, l'objectivité et la neutralité**.

Points forts

• La Ville se profile comme un employeur **ouvert à tou·te·s**, grâce à une **large diffusion** de ses offres (réseaux sociaux, travaillerpour.be, LinkedIn, Stepstone, Actiris/VDAB, etc.).
• Les offres d'emploi sont rédigées de manière neutre et inclusive, incluant une **clause de non-discrimination** en cohérence avec le code déontologique.
• La **réintégration** des travailleur·se·s absent·e·s de longue durée ou après une maladie grave est consolidée via un **trajet d'accompagnement structuré**, afin de privilégier leur retour durable en les privilégiant par rapport à tout autre canal de recrutement.
• Les procédures de recrutement s'adaptent aux personnes porteuses de handicap, avec des **aménagements raisonnables** et un **accompagnement dédié** (voir actions « Plan d'action handicap »).
• Les dispositifs de **mentorat et parrainage** seront revus et progressivement étendus pour soutenir l'intégration des nouveaux collaborateur·rice·s et/ou vulnérables.
• La Ville donne la priorité, dans l'ordre, aux **contrats d'intégration socio-professionnelle** (CAP, Stage First, article 60), aux **mobilités internes** et aux collaborateur·rice·s en fin de contrat, avant d'ouvrir un recrutement externe.
• Le recrutement de jeunes en **formation en alternance (CEFA/CDO)** et l'accueil de nombreux **stagiaires** contribuent à renforcer la diversité des parcours.

Points d'attention

• La Ville développera des actions ciblées pour améliorer la **diversité de genre** dans les **métiers fortement genrés**, avec un **objectif d'augmentation d'ici 2028**.
Des **campagnes de recrutement ciblées** pour attirer des profils sous-représentés dans ces métiers seront mises en place.

• **Élaboration d'une Charte pour un recrutement équitable et inclusif**, en cohérence avec le **Plan stratégique RH 2025-2030**[12]. Cette charte aura pour objectif de formaliser les **principes de transparence**, **d'objectivité et de neutralité** des procédures de sélection, de **prévenir toute forme de discrimination** (âge, origine, genre, handicap, orientation sexuelle, etc.) et de garantir une **application homogène** dans l'ensemble des services.
Elle viendra **renforcer la Charte de valeurs communes** prévue pour 2026, en traduisant les engagements de la Ville en **pratiques opérationnelles** au sein du recrutement et de la mobilité interne.
• Les collaborateur·rice·s **sans CESS** et les **jeunes peu qualifié·e·s** nécessitent un accompagnement spécifique afin de **réduire le turn-over** et d'assurer leur **évolution professionnelle**.
• Développer les **possibilités de carrière** des membres de personnel augmente **l'employabilité** et vise à **combler plus efficacement les postes**, en réformant le **processus de promotion et de mobilité interne**.
• La **concurrence accrue** entre employeurs publics et privés sur le marché de l'emploi nécessite de renforcer encore l'**image d'employeur inclusif et attractif** de la Ville, notamment dans les communications externes.

[12] Cf. objectif du plan stratégique RH 1.1.1 La Ville adopte d'ici 2026, une charte de valeurs communes liées au bien-être au travail, au vivre ensemble et à l'inclusion dans laquelle elle s'engage à promouvoir un environnement de travail sain et motivant.

AXE 2 : GESTION DU PERSONNEL

Constats & Enjeux

La gestion du personnel constitue un **axe central** de la politique de diversité et d'inclusion de la Ville de Bruxelles. Elle vise à garantir à la fois le **bien-être**, **l'équité** et le **développement des compétences** de l'ensemble des membres de personnel. Le Plan Diversité & Inclusion s'appuie sur des **acquis solides** (onboarding, politique de formation, dispositifs de fin de carrière) tout en intégrant les **objectifs stratégiques du département RH pour 2025-2030 : mise en place d'un baromètre RH, renforcement du leadership des managers, élaboration d'un guide disciplinaire** contre les discriminations et **développement d'un programme structuré de mentorat**.

Points forts

• Un **"droit à la déconnexion"** a été intégré au règlement de travail, renforçant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
• Des dispositifs **d'onboarding** permettent d'accueillir et d'intégrer efficacement les nouveaux membres de personnel.
• Des **mesures spécifiques de fin de carrière** sont prévues pour les métiers pénibles, permettant une réduction progressive du temps de travail.
• Un·e **référent·e RH** est présent·e dans chaque département, constituant un réseau pour accompagner de manière rapprochée les membres de personnel.
• Les membres de personnel peuvent compter sur un **réseau de personnes de confiance**, formé·e·s en matière de **discrimination, genre, LGBTQIA+, lutte contre les violences conjugales**, etc.
• Une **politique de formation continue** favorise la mobilité interne et l'évolution de carrière. De nouveaux modules **respect, diversité, inclusion, égalité des chances**, etc. sont proposés via la nouvelle plateforme e-learning à tout le personnel, même à ceux qui ne disposent pas de PC professionnel.
• Un **accompagnement renforcé** est mis en place pour les collaborateur·rice·s revenant après une maladie grave ou une absence de longue durée.
• Le **Plan Leadership 2025-2028** prévoit la formation de **plus de 400 managers** sur l'éthique managériale, la gestion de la diversité et la **prévention du harcèlement**.

⚠ Points d'attention

• Afin **d'augmenter l'employabilité**, de **développer les possibilités de carrière** et de **combattre les inégalités perçues** dans les promotions internes, le **processus de promotion** et le **système de classification des fonctions** seront revus.

• Un **programme de mentorat** est en préparation, pour **valoriser l'expérience** des collaborateur·rice·s expérimenté·e·s tout en **réduisant leur charge physique et mentale** de travail.

• Un **baromètre RH** sera déployé afin de **mesurer régulièrement la satisfaction**, l'adhésion aux valeurs et le bien-être au travail.

• Le **turnover plus élevé** observé dans les **niveaux A, B et C** témoigne d'un besoin accru en **fidélisation** et en **perspectives de carrière**.

• Renforcer la **lutte contre les discriminations** et comportements inappropriés : un **guide disciplinaire clair** et des **formations spécifiques** pour les référents RH.



AXE 3 : COMMUNICATION ET SENSIBILISATION INTERNE

Constats & Enjeux

La communication interne constitue un **pilier essentiel** du fonctionnement de la Ville de Bruxelles, compte tenu de la taille de son administration et de la **diversité des profils** de ses membres de personnel. Le défi des prochaines années réside dans la capacité à développer des **outils digitaux accessibles** à l'ensemble du personnel, y compris aux collaborateur·rice·s décentralisé·e·s et/ou qui ne travaillent pas avec un PC. L'objectif est de renforcer le **sentiment d'appartenance**, de favoriser la **transparence** et de promouvoir une **culture organisationnelle** basée sur le **respect**, **l'inclusion** et la **participation active** de toutes et tous.

Points forts

• Les **stratégies et outils de communication interne** ont été conçus en tenant compte de la grande diversité du personnel et du nombre élevé de collaborateur·trice·s.
Cinq objectifs structurent cette communication :

- **Inclure plutôt qu'intégrer :** prise en compte des spécificités des collègues de tous horizons, métiers et compétences. Dans ce cadre, un **nouvel intranet**, accessible même depuis son smartphone, a été lancé.
- **Décloisonner l'administration** : création de contacts (networking) et renforcement des liens grâce à des événements tels que réceptions, bal ou fête de Saint-Nicolas.
- **Favoriser la transparence** : communication régulière sur les décisions importantes et les grands projets ayant un impact sur le travail.
- **Encourager la participation** : mise en place d'une **politique de feedback** sur les projets et la vie quotidienne, avec des **boîtes à questions** ouvertes et sans tabou.
- **Renforcer le sentiment d'appartenance** : à travers des actions et initiatives spécifiques valorisant la fierté de travailler pour la Ville.

⚠ Points d'attention

• **Renforcer l'accessibilité digitale** : insérer davantage de **codes QR** dans les supports imprimés (brochures, journal interne) afin de renvoyer vers des vidéos, guides pratiques ou compléments d'information.
• **Rappeler régulièrement les valeurs** de la Ville, le **code déontologique** et le projet **R.E.S.P.E.C.T.**, pour ancrer une culture de respect et d'inclusion.
• **Améliorer l'intégration des applications internes** : favoriser un environnement numérique fluide qui limite les connexions multiples.
• Utiliser un **langage clair et accessible** à toutes et tous, y compris dans les communications institutionnelles et outils RH, afin de ne laisser aucun·e collaborateur·rice à l'écart.

AXE 4 : POSITIONNEMENT EXTERNE

Constats & Enjeux

La Ville de Bruxelles souhaite être perçue comme un **employeur attractif**, **moderne et inclusif**, capable d'attirer et de fidéliser des talents diversifiés.
Dans un marché du travail concurrentiel, l'enjeu est **double** :
• **renforcer la visibilité** de la Ville en tant qu'employeur qui valorise la diversité et l'inclusion ;
• **traduire ses engagements internes** (égalité, inclusion, insertion socio-professionnelle) en une **image externe crédible et reconnue**.

Points forts

La Ville se positionne déjà comme **employeur inclusif**, notamment :
• Par une **présence active** sur différents médias et canaux de recrutement (Brussel.be, travaillerpour.be, LinkedIn, Bruzz, Références, JobAt, Stepstone, Actiris/VDAB, Jobteaser, …) ;
• En donnant la priorité aux **contrats d'insertion socio-professionnelle** et en soutenant la **diversité des parcours**.

La Ville organise et/ou participe chaque année à plusieurs **événements de sensibilisation et de visibilité : Pride Week, Semaine du handicap, Semaine internationale des droits des femmes**, etc., contribuant à une image d'administration **ouverte et engagée**.

⚠ Points d'attention

• La Ville souhaite **renforcer sa notoriété** en faisant reconnaître ses pratiques au travers de **labels ou prix « employeur de choix »** (ex. Great Place to Work, Top Employer, Label Diversité).

• Il faudra explorer la mise en place d'un **réseau d'ambassadeurs « We are BXL »** parmi les collaborateur·rice·s, afin de **promouvoir les valeurs** de diversité, inclusion et appartenance, tant en interne qu'en externe.

SECTION 2 : PLAN TRIENNAL

ACTIONS PRIORITAIRES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DIVERSITÉ & INCLUSION SUR LA PÉRIODE 2026-2028

Actions « Handicap »

1. Recrutement (handicap)
2. Sensibilisation au handicap
3. Aménagements raisonnables (handicap)

Autres actions

4. Politique de gestion de l'absentéisme
5. Engagement/sentiment d'appartenance
6. Plan de formation



PLAN D&I 2026 - 2028

ACTION 1 : RECRUTEMENT (HANDICAP[13])

Titre de l'action
Plan d'action de recrutement de personnes porteuses de handicap

Groupe cible visé
✔ Personnes porteur·se·s de handicap

Axe
✔ Recrutement et sélection
✔ Gestion du personnel
✔ Communication et sensibilisation interne

Point d'attention tiré de l'analyse
Renforcer le recrutement de personnes porteuses de handicap afin de maintenir les objectifs (2,5 % légal, 3 % programme de politique générale VBX), avec accompagnement individualisé et accueil inclusif.

Objectifs
- Améliorer les procédures de recrutement et d'accueil pour les PSH.
- Développer les réseaux d'accompagnement pour diversifier les profils.
- Promouvoir les contrats d'adaptation professionnelle (CAP) et stages pour PSH.

Description de l'action menée
- Rédaction d'un vade-mecum (procédures CAP/stages).
- Contacts réguliers avec associations/organismes publics (Diversicom, Sisahm, Info-sourds, etc.).
- Participation aux jobdays et salons spécialisés.
- Développement de possibilités de CAP/stages avec les départements, managers et référents RH.

Partenaires potentiels
- Référents RH
- Manager diversité et inclusion
- Actiris (service Handicap, permanence sociale)
- Associations spécialisées

Indicateurs de réalisation
- Pourcentage de PSH dans l'effectif total
- Pourcentage de PSH nouvellement engagées par an
- Nombre de partenariats externes

Action déjà entamée dans un plan précédent ?
Oui

Impact genre
Action neutre en termes de genre mais favorable à l'inclusion de l'ensemble du personnel.

Timing
À partir de 2026

Services ou départements exécutant
- Team Handicap RH
- Référents RH

Nombre de bénéficiaires estimés
- Personnes porteur·se·s de handicap

Budget prévisionnel
€
- Participation aux jobdays et salons de recrutement : 1500 € HTVA / par an
- Mise en place de CAP/stages : 1200 € par personne
- Rédaction procédures : P.M.

[13] Ces actions « handicap » font référence aux objectifs suivants du plan stratégique RH en lien avec l'accord de la majorité politique :
1.2.2 La Ville met en place un plan handicap qui vise à favoriser des personnes en situation de handicap à travers des mesures adaptées et des actions de sensibilisationa1.2.6 En matière d'emploi des personnes en situation de handicap, la Ville se fixe l'objectif de maintenir le taux d'emploi à 3%.
1.2.9 Le département RH prend des initiatives pour améliorer le sentiment d'appartenance des collaborateurs en situation de handicap
3.2.2 Promouvoir une fonction publique inclusive en se positionnant en tant qu'employeur répondant aux objectifs du plan diversité (entre autres personnes en situation de handicap, genre, âge, …).

PLAN D&I 2026 - 2028

ACTION 2 : SENSIBILISATION AU HANDICAP

Titre de l'action
Impliquer l'ensemble du personnel dans l'intégration et la collaboration positive avec des collègues porteur·se·s de handicap.

Groupe cible visé
✔ Personnes porteur·se·s de handicap

Axe
✔ Recrutement et sélection
✔ Gestion du personnel
✔ Communication et sensibilisation interne

Point d'attention tiré de l'analyse
L'intégration qualitative des nouveaux membres de personnel porteurs de handicap suppose d'impliquer leurs collègues direct·e·s et indirect·e·s afin de garantir un environnement de travail inclusif. Un effort particulier doit être porté sur la sensibilisation des référents RH, des managers et des équipes d'accueil.

Objectifs :
- Sensibiliser en continu les référents RH et la ligne hiérarchique aux besoins spécifiques des personnes porteuses de handicap.
- Étoffer et actualiser un kit d'outils pratiques à destination des managers.
- Sensibiliser systématiquement chaque équipe accueillant un·e nouve·au·lle collègue porteur·se de handicap.
- Organiser chaque année des campagnes de sensibilisation autour du handicap.

Description de l'action menée
- Sensibilisation continue des référents RH via des réunions mensuelles/thématiques.
- Sensibilisation des équipes et responsables accueillant un·e collègue porteur·se de handicap.
- Mise à disposition et actualisation d'un kit d'outils pratiques pour les managers.
- Planification de campagnes de communication régulières.
- Organisation annuelle de la « Semaine du handicap » (ateliers, ...).

Partenaires potentiels
- Service Communication interne
- Manager Diversité et inclusion
- Service Égalité des chances
- Associations spécialisées (Emino, Diversicom, …)

Indicateurs de réalisation
- Nombre de sessions de sensibilisation dispensées.
- Nombre de référents RH sensibilisés.
- Nombre d'équipes sensibilisés.
- Nombre d'outils ajoutés/actualisés dans le kit manager.
- Nombre de campagnes de communication réalisées.
- Taux de participation aux activités de la Semaine du handicap.

Action déjà entamée dans un plan précédent ?
Oui

Impact genre
Action neutre en termes de genre mais favorable à l'inclusion de l'ensemble du personnel.

Timing
À partir de 2026

Services ou départements exécutant
- Team Handicap RH

Nombre de bénéficiaires estimés
- 17 Référents RH
- Environ 450 managers de la Ville
- Toutes les équipes accueillant un·e collègue porteur·se de handicap
- L'ensemble du personnel (contractuels et statutaires)

Budget prévisionnel
€
- Séances de sensibilisation : 2.000 € / an (317,62 € TTC par séance)
- Conseil externe par rapport à la rédaction de procédures, sensibilisation : 1.200€
- Organisation de la Semaine du handicap : P.M[14].
- Production/actualisation du kit : P.M.

[14] P.M. = pro memorie, « Pour mémoire » mention utilisée dans les budgets ou tableaux financiers pour indiquer qu'une dépense est prévue ou doit être prise en compte, mais que son montant exact n'est pas encore connu ou ne peut pas être estimé au moment de la rédaction.

PLAN D&I 2026 - 2028

ACTION 3 : AMÉNAGEMENTS RAISONNABLES (HANDICAP)

Titre de l'action
Mise en place et suivi d'une procédure structurée pour les aménagements raisonnables.

Groupe cible visé
✔ Personnes porteur·se·s de handicap

Axe
✔ Gestion du personnel
✔ Communication interne & sensibilisation
✔ Recrutement

Point d'attention tiré de l'analyse
Actuellement, les aménagements raisonnables sont gérés au cas par cas et parfois longs à mettre en place. Les managers et Référents RH ne connaissent pas la procédure et manquent d'outils pratiques.

Objectifs :
- Créer une procédure officielle (demande, analyse, suivi).
- Mettre à disposition un kit pour managers.
- Former 100 % des référents RH d'ici 2027 et les managers concernés.

Description de l'action menée
- Élaboration et diffusion d'une procédure simplifiée.
- Mise en place d'un tableau de bord centralisé.
- Formation des référents RH et responsables hiérarchiques.
- Développement d'un kit (guide, fiches, modèles de suivi).

Partenaires potentiels
- Manager Diversité et inclusion
- Service Développement des talents (Formation)
- Actiris
- Associations spécialisées

Indicateurs de réalisation
- % de demandes traitées dans les délais (≤ 3 mois (interne) ou 6 à 9 mois (subside)).
- % de référents RH formés.
- Taux de satisfaction des bénéficiaires.

Action déjà entamée dans un plan précédent ?
Non

Impact genre
Action neutre en termes de genre mais favorable à l'inclusion de l'ensemble du personnel.

Timing
2026 - 2028

Services ou départements exécutant
- Team Handicap (RH)
- Référents RH
- SICPPT[15] (Ergonome et médecin de travail)

Nombre de bénéficiaires estimés
Tous les membres de personnel nécessitant des aménagements raisonnables.

Budget prévisionnel
- Formations : prévu dans l'action « plan de formation »
- Production du kit : P.M.
- Audits annuels : P.M.

[15] SICPPT = Service Interne Commun de Prévention et de Protection au Travail

PLAN D&I 2026 - 2028

ACTION 4 : POLITIQUE DE GESTION DE L'ABSENTÉISME

Titre de l'action
Politique de gestion de l'absentéisme[16]

Groupe cible visé
✔ Origine /Nationalité,
✔ Genres
✔ <26 ans
✔ >45 ans
✔ Sans CESS

Axe
✔ Gestion du personnel

Point d'attention tiré de l'analyse
Le taux d'absentéisme de la Ville de Bruxelles reste élevé, avec des impacts sur l'organisation, la charge de travail et la continuité du service. Les causes sont multiples (santé, stress, conditions de travail, équilibre vie privée/professionnelle). Une politique proactive et durable est nécessaire, axée sur la prévention, le suivi, le bien-être et la réintégration.

Objectifs (quantitatifs/qualitatifs)
- Réduire progressivement le taux d'absentéisme global chaque année.
- Harmoniser et digitaliser le suivi des absences pour faciliter la gestion par les responsables.
- Former 100 % des responsables hiérarchiques d'ici 2027 à la conduite des entretiens liés à l'absentéisme.
- Renforcer les dispositifs de réintégration des absent·e·s de longue durée.
- Favoriser une communication transparente et un climat de confiance entre managers et collaborateur·rice·s.

Description de l'action menée
- Suivi & rapportage : mettre en place des outils de mesure et de reporting accessibles aux managers.
- Former les responsables : programmes obligatoires pour structurer et mener les entretiens dans le cadre de l'absentéisme.
- Digitalisation : intégration de ces entretiens dans HRa afin de simplifier le suivi.
- Réintégration & accompagnement : adapter les règlements, fournir des séances d'information, assurer un suivi formel/informel, proposer des trajets de reprise durable,…
- Accompagnement reconversion : offrir des formations sur mesure après maladie grave ou problèmes de santé.
- Collaboration bien-être : assurer une coordination accrue entre acteurs internes/externes (médecine du travail, ergonomie, psychosocial, risques, service social).
- Faciliter une communication transparente, la responsabilisation individuelle et le dynamique d'équipe.

Partenaires potentiels
- SICPPT
- Service social
- Recrutement
- Développement des talents
- Service TIC et Budget
- Acteurs externes (Certimed, Cité des métiers, etc.)

Indicateurs de réalisation
- Taux d'absentéisme global et par département/fonction.
- Nombre d'entretiens réalisés dans le cadre de l'absentéisme.
- Taux de responsables formés.
- Nombre et taux de réussite des réintégrations (formelles/informelles).

Action déjà entamée dans un plan précédent ?
Non

Impact genre
Cette action impacte positivement les femmes et les hommes de manière équivalente. Elle vise à réduire les inégalités indirectes liées aux conditions de travail, au stress et à l'équilibre vie privée/professionnelle, qui peuvent toucher différemment certains groupes (ex. responsabilités familiales).

Timing
- **Déploiement : 2026 – 2028**
- **Formations responsables : d'ici 2027**
- **Suivi et évaluation annuelle**

Services ou départements exécutant
- Service Satisfaction et diversité
- Facilitateur retour au travail
- Référents RH

Nombre de bénéficiaires estimés
Tous les membres de personnel.

Budget prévisionnel
€
- Formations des responsables : 50.000€ en 2026 – 30.000 € en 2027
- Développement & mise en œuvre des outils numériques (HRA) : 90 jours/hommes
- Brochures & matériel de sensibilisation : P.M.
- Collaboration avec des partenaires externes (Certimed, Cité des métiers, etc.) : P.M.

[16] Cette action fait référence aux objectifs suivants du plan stratégique RH en lien avec l'accord de la majorité politique :
1.4.2 Formation & campagnes annuelles prévention
1.5 La Ville met en place une politique qui vise à réduire l'absentéisme
2.3.5 Évolution du taux d'absentéisme dans les métiers pénibles
6.3.4 Suivi du coût de l'absentéisme de longue durée (statutaires)
6.5.5 Impact budgétaire de l'absentéisme

PLAN D&I 2026 - 2028

ACTION 5 : SENTIMENT D'APPARTENANCE « ENGAGEMENT »

Titre de l'action
Sentiment d'appartenance « Engagement[17]»

Groupe cible visé
✔ Origine /Nationalité,
✔ Genres,
✔ <26 ans
✔ >45 ans
✔ Sans CESS
✔ Handicap

Axe
✔ Gestion du personnel
✔ Communication interne

Point d'attention tiré de l'analyse
La Ville de Bruxelles emploie plus de 4.000 collaborateur·trice·s, réparti·e·s sur de nombreux métiers et sites, avec des réalités professionnelles très diverses. Cette dispersion géographique et fonctionnelle peut limiter la cohésion interne. Il apparaît nécessaire de renforcer le sentiment d'appartenance, afin de favoriser une culture commune, d'améliorer la communication interne et de développer des dynamiques collectives inclusives.

Objectif
Promouvoir une administration inclusive, productive et résiliente en cultivant le sentiment d'appartenance des collaborateurs. L'action vise à donner du sens au travail, favoriser l'épanouissement et reconnaître la contribution de chacun·e dans le développement de l'administration.

Description de l'action menée
- Adoption d'une Charte de valeurs communes liées au bien-être au travail, au vivre ensemble et à l'inclusion, dans laquelle la Ville s'engage à promouvoir un environnement de travail sain, respectueux et motivant.
- Organisation régulière de moments fédérateurs (ex. semaine « Positive Attitude »).
- Stimulation de l'entraide et de la solidarité via le programme « Ville solidaire » et des partenariats externes (Think Pink, Amnesty International, etc.).
- Mise en valeur de la diversité et de l'inclusion à travers des semaines thématiques (Handicap, Pride Week, Droits des femmes).
- Renforcement de la communication interne sur les valeurs de la Ville, avec suivi par baromètre RH et enquêtes rapides (« pulse surveys »).
- Exploration et soutien de réseaux informels (LGBTQIA+, handicap, etc.) pour donner la parole aux membres de personnel concernés.
- Création d'un réseau d'ambassadeurs « We are BXL » afin de promouvoir les valeurs de la Ville et renforcer la fierté d'appartenance.

Partenaires potentiels
- Team « handicap » RH
- Service égalité des chances

Indicateurs de réalisation
- Taux de participation aux enquêtes internes (baromètre et pulse surveys).
- Une charte de valeurs communes est adoptée
- Score moyen de satisfaction des collaborateurs.
- Taux de participation aux actions et événements organisés.
- Évolution du turnover volontaire.
- Nombre d'ambassadeurs « We are BXL » et degré d'implication.

Action déjà entamée dans un plan précédent ?
Oui

Impact genre
Action neutre en termes de genre mais favorable à l'inclusion de l'ensemble du personnel.

Timing
2026 - 2028

Services ou départements exécutant
- Service Satisfaction & Diversité
- Manager diversité et inclusion
- Service Communication interne
- SICPPT (psychosocial)

Budget prévisionnel
€
- Baromètre RH : 2.000€ / an
- Soutien logistique et communication des événements thématiques : P.M.

[17] Cette action fait référence aux objectifs suivants du plan stratégique RH en lien avec l'accord de la majorité politique :
1.1.1 La Ville adopte d'ici 2026 une charte de valeurs communes liées au bien-être au travail, au vivre ensemble et à l'inclusion
1.1.2 Mise en place d'un baromètre RH pour mesurer l'adhésion aux valeurs, la satisfaction et le bien-être au travail
1.1.6 Mise en place d'un outil de sondage interne (pulse surveys) d'ici 2027
3.3 Développement du sentiment d'appartenance et de l'implication du personnel
6.5.2 Analyse des causes des départs hors pension afin de réduire le turnover

PLAN D&I 2026 - 2028

ACTION 6 : PLAN DE FORMATION

Titre de l'action
Plan de formation[18]

Groupe cible visé
✔ Tous les membres de personnel
✔ Responsables hiérarchiques
✔ Collaborateur·ice·s en contact avec le public
✔ Collaborateur·ice·s en réintégration
✔ Référents et personnes de confiance
✔ Handicap

Axe
✔ Gestion du personnel
✔ Communication interne
✔ Développement des talents

Point d'attention tiré de l'analyse
La diversité des métiers et des situations professionnelles au sein de la Ville de Bruxelles requiert une approche différenciée en matière de formation. Les besoins identifiés portent à la fois sur le renforcement du respect et de l'inclusion, sur les compétences managériales et linguistiques et sur l'accompagnement spécifique de certains groupes (nouveaux entrants, personnel en réintégration, référents diversité, etc.).

Objectif
Promouvoir un environnement de travail sain, équitable et collaboratif en plaçant le respect et l'inclusion au fondement des comportements. Sensibiliser et former l'ensemble du personnel à ces valeurs à travers des actions concrètes et adaptées aux réalités du terrain, et construire une culture où chaque collègue se sent accueilli·e, écouté·e et respecté·e.

Description de l'action menée
- Leadership : Développement des compétences managériales (éthique, communication, bienveillance).
- Langues : Renforcement des compétences linguistiques, surtout pour les membres de personnel en contact avec le public.
- Module « diversité et égalité des chances » intégré au parcours des nouveaux entrants à l'ERAP.
- Modules e-learning : Respect, diversité, inclusion, égalité des chances pour l'ensemble du personnel.
- Workshops « R.E.S.P.E.C.T » : Sensibilisation au respect pour ouvrier·ière·s et ligne hiérarchique.
- Témoin actif·ve (5D) : Formation destinée aux témoins de situations de harcèlement sexiste, raciste ou de toute autre forme de violence, étendue à tout le personnel.
- Contre les violences basées sur le genre – CEASE : E-learning pour tout le personnel, formations approfondies pour personnes ressources.
- Réintégration (TRI) : Formations (ex. informatique) pour collaborateur·rice·s en reprise.
- Préparation à la promotion : Parcours de formation pour personnel de niveau D et E.
- Formation « experts diversité » : Modules spécialisés pour référents RH, LGBTQIA+, etc. et les personnes de confiance.

Partenaires potentiels
- Service Satisfaction & Diversité
- Service Communication interne
- ERAP (École Régionale d'Administration Publique)

Indicateurs de réalisation
- Nombre de formations organisées.
- Nombre total de participants formés, ventilé par groupe cible.
- % de responsables hiérarchiques formés aux modules leadership.
- Taux de participation aux modules e-learning.
- Nombre de personnes ressources (référents, personnes de confiance) formées sur la diversité.
- Taux de satisfaction des participant·e·s (enquêtes post-formation).

Action déjà entamée dans un plan précédent ?
Oui

Impact genre
Action neutre en termes de genre mais favorable à l'inclusion de l'ensemble du personnel.

Timing
2026 - 2028

Services ou départements exécutant
- Service Développement des talents (Formation)

Nombre de bénéficiaires estimés
- Tous les membres de personnel de la Ville
- Tous les responsables hiérarchiques
- Les nouveaux entrants
- Le personnel d'accueil
- Le personnel de terrain
- Les collaborateur·rice·s en réintégration
- Les personnes de confiance
- Les référents RH, LGBTQIA+, etc.

Budget prévisionnel
€
450.000 € / an
- Déploiement des formations (présentielles, e-learning, workshops)
- Modules spécifiques (diversité, respect, inclusion, 5D, CEASE, etc.)
- Soutien logistique et communication

[18] Cette action fait référence aux objectifs suivants du plan stratégique RH en lien avec l'accord de la majorité politique :
2 Le Département RH met en place un programme de formation continue et de développement professionnel afin de renforcer les compétences du personnel de la Ville, améliorer la qualité des services aux citoyennes et citoyens, favoriser la mobilité interne et valoriser les compétences des collègues expérimenté·e·s.

PLAN D&I 2026 - 2028



DURÉE DU PLAN D'ACTION

01/01/2026 - 31/12/2028

Annexe : Tableau « photographie du personnel »

Photographie du personnel au 30/06/2025		Nationalité		Handicap	Genre		Âge				Total	%
En nombre, sauf quand spécifié autrement		UE27	Hors EU27		Femmes	Hommes	<26 ans	26-44 ans	45-59 ans	60 ans et +	En nombre	
Niveau E		1111	143	41	608	646	35	383	657	179	**1254**	*31,44%*
Niveau D		660	25	25	129	556	11	251	330	93	**685**	*17,17%*
Niveau C		1066	19	42	824	261	47	644	328	66	**1085**	*27,20%*
Niveau B	**Employé·es**	323	3	6	198	128	10	181	110	25	**326**	*8,17%*
	Cadres	36	0	0	23	13	0	7	22	7	**36**	*0,90%*
Niveau A	**Employé·es**	427	5	7	255	177	1	277	140	14	**432**	*10,83%*
	Cadres	171	0	1	85	86	0	40	108	23	**171**	*4,29%*
TOTAL en nombre		**3794**	**195**	**122**	**2122**	**1867**	**104**	**1783**	**1695**	**407**	**3989**	**personnes**
% du total du personnel		*95,11%*	*4,89%*	*3,06%*	*53,20%*	*46,80%*	*2,61%*	*44,70%*	*42,49%*	*10,20%*	**(total du personnel déclaré)**	
TOTAL en ETP		***3595,33***	***189,4***	***115,18***	***1968,02***	***1816,71***	***99***	***1680,7***	***1624,89***	***380,14***	***3784,73***	***ETP***

Photographie du personnel au 30/06/2025		Sans CESS	Art. 60	Remarques
En nombre, sauf quand spécifié autrement				
Niveau E		1254	63	Pour les chiffres CESS, il s'agit d'une extrapolation des niveaux DE.
Niveau D		685	0	Les chiffres du personnel Art. 60 ne sont pas repris dans le chiffre "Total du personnel déclaré".
Niveau C		0	6	
Niveau B	**Employé·es**	0	2	
	Cadres	0	0	
Niveau A	**Employé·es**	0	2	
	Cadres	0	0	
TOTAL en nombre		***1939***	***73***	
% du total du personnel		*48,61%*		


WE
ARE
BXL
VILLE DE BRUXELLES
STAD BRUSSEL
CITY OF BRUSSELS