



Ministère de la  
Région de Bruxelles Capitale



Pacte territorial  
Diversité

## Plan de diversité 2017-2018 Ville de Bruxelles



### 1. DONNEES D'IDENTIFICATION :

**Ville de Bruxelles**

Personne de contact :  
Tessa Peeters  
Département RH – Cellule Compétences  
Boulevard Anspach 6  
1000 BRUXELLES  
02/279 24 51  
tessa.peeters@brucity.be

Numéro d'entreprise : 0207373429

## 2. INTRODUCTION

**“La diversité de chacun fait la richesse de tous”.**

*Julos Beaucarne*

Dans son programme de politique générale 2012-2018, le Collège de la Ville de Bruxelles met l'accent sur l'importance de la diversité, basée sur le genre, le handicap, etc. La Ville compte une population très diversifiée et souhaite que celle-ci se reflète au sein de son propre personnel.

Le premier plan de diversité 2015-2016 n'a certainement pas manqué son objectif. L'analyse qualitative montre les progrès réalisés dans certains domaines (par exemple, l'augmentation du nombre de femmes dans les postes de direction) et l'impact très positif d'un certain nombre d'actions (ex. stages d'insertion).

D'un autre côté, l'analyse montre que des améliorations sont nécessaires dans un certain nombre de domaines. C'est pourquoi sont à nouveau décrites les actions que l'administration veut réaliser les deux prochaines années et qui, directement ou indirectement, ont un impact sur la diversité des travailleurs.

La Ville de Bruxelles est convaincue de la nécessité du plan et de ses actions et espère non seulement améliorer la diversité, mais également la renforcer dans les valeurs portées par tous les membres du personnel de la Ville.

Ce plan de diversité cadre avec l'ordonnance de la Région de Bruxelles Capitale du 04/09/2008 laquelle prévoit de "mener une politique de diversité plus forte au sein de l'administration" et avec la décision d'exécution du 19/07/2012 relative à l'obligation pour les pouvoirs locaux de réaliser un plan de diversité.

## 3. CONTENU

Le plan suit le schéma proposé par Actiris et se compose de 3 parties tout en visant 6 groupes prioritaires:

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

La première partie, l'analyse quantitative, examine les données chiffrées du personnel de la Ville par groupe cible et par niveau.

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

La troisième et dernière partie décrit les actions que la Ville de Bruxelles réalisera durant les deux prochaines années sur le plan de la diversité dans la gestion RH. Un certain nombre d'actions sont formulées par domaine, en précisant chaque fois vers quel groupe cible elles sont dirigées.

#### 4. ANALYSE QUANTITATIVE : PHOTOGRAPHIE DU PERSONNEL (AU 31/12/2015)

L'analyse quantitative est basée sur les données récoltées en date du 31/12/2015.

Effectif des membres du personnel : 3822

<b>ENSEMBLE DU PERSONNEL</b>									
	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B		Niveau A		Total	Total %
				Employés	Cadres	Employés	Cadres (A6+)		
Nationalité	1088	727	899	290	24	366	83	3477	90,97%
UE 28	70	45	33	21	0	19	1	189	4,95%
Hors UE 28	132	14	8	1	0	1	0	156	4,08%
Âge									
-26 ans	49	26	113	10	0	4	0	202	5,29%
26-45 ans	510	280	488	192	5	269	32	1776	46,47%
45-55 ans	503	293	196	54	7	66	24	1143	29,91%
+55 ans	238	187	143	56	12	47	28	711	18,60%
Handicaps	22	15	13	2	0	4	0	56	1,47%
Genre									
Hommes	602	663	237	118	5	175	50	1850	48,40%
Femmes	688	123	703	194	19	211	34	1972	51,60%
<b>Total</b>	1290	786	940	312	24	386	84	<b>3822</b>	100%
<b>Total %</b>	33,8%	20,6%	24,6%	8,2%	0,63%	10,1%	2,2%	100%	

<b>PERSONNEL STATUTAIRE</b>									
	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B		Niveau A		Total	Total %
				Employés	Cadres	Employés	Cadres		
Nat. belge	179	581	523	136	24	172	68	1683	94,76%
UE 28	9	35	18	7	0	5	0	70	3,94%
Hors UE 28	15	6	1	1	0	0	0	23	1,30%
Âge									
-26 ans	1	8	3	1	0	0	0	13	0,73%
26-45 ans	66	178	240	59	5	90	22	660	37,16%
45-55 ans	88	261	160	36	7	48	19	619	34,85%
+55 ans	48	175	135	48	12	39	27	484	27,25%
Handicaps	7	13	3	2	0	1	0	26	1,46%
Genre									
Hommes	150	568	135	55	5	83	44	1040	58,56%
Femmes	53	54	403	89	19	94	24	736	41,44%
<b>Total</b>	203	622	538	144	24	177	68	<b>1776</b>	100%
<b>Total %</b>	11,43 %	35,02 %	30,29%	8,11%	1,35%	9,97%	3,83%	100%	

<b>PERSONNEL CONTRACTUEL</b>									
	Niveau E	Niveau D	Niveau C	Niveau B		Niveau A		Total	Total %
				Employés	Cadres	Employés	Cadres		
Nat. belge	909	146	376	154	0	197	15	1794	87,68%
UE 28	61	10	19	14	0	14	1	119	5,82%
Hors UE 28	117	8	7	0	0	1	0	133	6,50%
<b>Âge</b>									
-26 ans	48	18	110	9	0	4	0	189	9,24%
26-45 ans	445	102	248	133	0	179	10	1116	54,55%
45-55 ans	415	32	36	18	0	18	5	524	25,61%
+55 ans	180	12	8	8	0	8	1	217	10,61%
<b>Handicaps</b>	15	2	10	0	0	3	0	30	1,47%
<b>Genres</b>									
Hommes	452	95	102	63	0	92	6	810	39,59%
Femmes	635	69	300	105	0	117	10	1236	60,41%
<b>Total</b>	1087	164	402	168	0	209	16	<b>2046</b>	100%
<b>Total %</b>	53,13%	8,02%	19,65%	8,21%	0%	10,22%	0,78%	100%	

Remarques particulières à la lecture de ces données :

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

Ne sont pas compris dans ces chiffres :

- les stagiaires scolaires : la Ville offre la possibilité de suivre un stage au sein d'un département de la Ville à +/- 170 stagiaires par an;
- les membres du personnel en service dans le cadre d'un contrat "article 60" (120 postes prévus);
- les membres du personnel engagés dans le cadre d'un projet de transition professionnelle (WEP+/PTP);
- les 170 étudiants jobistes engagés durant les vacances scolaires;
- le personnel subventionné et non-subventionné géré par le Département de l'Instruction publique.

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

## 5. ANALYSE QUALITATIVE : FORCES ET POINTS D'ATTENTION

### ■ PAR GROUPES CIBLES PAR LA DIVERSITE :

	CHIFFRES	POINTS FORTS	POINTS D'ATTENTION
	<i>Que disent les chiffres ?</i>	<i>Démarches déjà menées avec résultats:</i>	<i>Démarches à renforcer:</i>
Travailleurs de nationalité hors UE	<p>- 9% des membres du personnel n'ont pas la nationalité belge, parmi lesquels 4% ne proviennent pas d'un pays de l'UE.</p> <p><u>À titre d'information :</u></p> <p>- Territoire de la Ville de Bruxelles (01.10.2015) : 176.124 habitants dont 39.066 EU 28 (22%) et 24.691 (14%) non UE</p>	<p>Impression que le personnel a des origines très diverses, sans que cela ne soit appuyée par des données objectives.</p>	
Travailleurs de moins de 26 ans	<p>- 5% des membres du personnel ont moins de 26 ans (31% H – 69% F)</p> <p>Parmi ces jeunes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 31,5% sont peu qualifiés (ou exécutent un travail peu qualifié de niv. E)</li> <li>- 48,5% occupent un travail de niv. C</li> <li>- 93% sont contractuels.</li> </ul> <p><u>Pour info:</u></p> <p>Territoire Bruxelles-Capitale : En 2015 47 % de la population active de moins de 24 était sans travail (pour 30% chez les femmes), ce qui est le double de la moyenne belge (chiffres BRIO). En 2015 l'âge moyen des habitants de la Ville de Bruxelles était de 36,1 ans</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis 2014, des stages sont pourvus pour des jeunes de moins de 29 ans dans le cadre des stages de transition. Pour 2017, le but est d'offrir 60 places à des stagiaires.</li> <li>- Depuis le début des stages de transition 32 jeunes ont déjà été engagés après leur stage avec un contrat à durée indéterminée.</li> <li>- En 2016, 4 personnes ont été engagées via une convention de premier emploi.</li> <li>- Chaque année, la Ville offre à +/- 170 stagiaires la chance d'acquérir une expérience professionnelle au sein de ses services dans le cadre des stages scolaires.</li> <li>- CEFA/CDO : 14 jeunes ont été engagés avec un contrat de "formation en alternance", pour des fonctions très variées ( guichetiers, ouvriers, administratifs,...), ce chiffre s'élèvera à 15 en 2017.</li> <li>- La possibilité d'accepter une attestation d'expérience pratique au lieu d'un diplôme a été inscrite dans le nouveau statut et approuvée par le Collège. Sa mise en place dépend maintenant de la validation de ces attestations par l'autorité régionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La différence H/F s'est agrandie pour la catégorie des moins de 26 ans. Un afflux plus important de jeunes (hommes) grâce à l'extension des canaux de recherche d'emploi pour ce groupe-cible est donc nécessaire.</li> <li>- À partir de 2017, 19 places sont prévues dans le cadre des contrats d'insertion.</li> <li>- À partir de 2017, une partie des jobs étudiants seront réservés à de jeunes Bruxellois qui reçoivent un revenu d'intégration du CPAS.</li> </ul>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Travailleurs de plus de 45 ans</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 48% du personnel a plus de 45 ans (diminution de 2%)</li> <li>- 18,5% du personnel a plus de 55 ans (augmentation de 0,5%).</li> <li>- 11 réaffectations pour raisons médicales depuis l'introduction du règlement en 2014.</li> </ul> <p><u>À titre d'information :</u>  En 2008 :  - 22% de la population de la Ville de Bruxelles avait plus de 55 ans  - 27,5% avait plus de 45 ans.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmission des connaissances pour que les connaissances "critiques", notamment des personnes plus âgées qui quittent la Ville, ne soient pas perdues.</li> <li>- La Ville prend en compte les fonctions qui sont physiquement pénibles, elle organise des formations concernant les techniques de manipulation de charges, l'ergonomie, etc.</li> <li>- Règlement "réaffectation pour raisons médicales" pour les membres du personnel qui ne peuvent plus exercer leur métier. La possibilité de trouver pour eux une autre fonction à la Ville est examinée, sur conseil du médecin du travail. La réaffectation réussit dans environ la moitié des cas.</li> <li>- Chaque mois, un comité se réunit pour discuter des adaptations temporaires de travail pour le personnel. Aussi bien le médecin du travail que les organisations syndicales y sont représentés.</li> <li>- En 2015, 27 personnes de 45 ans ou plus ont été engagées, ce qui représente 13% des recrutements. En 2016 36 personnes étaient concernées (11% des engagements).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'âge moyen des membres du personnel est assez élevé. Beaucoup d'entre eux devront être remplacés dans les 10 années à venir.</li> <li>- Préparation à la pension : pour que la transition soit moins brutale, des réflexions seront menées sur des trajets d'accompagnement pour les membres du personnel qui partent à la pension dans un avenir proche.</li> </ul>
---	---	--	--

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Travailleurs handicapés</p>	<p>- 1,47% de la totalité de l'effectif du personnel est reconnu comme "membre du personnel présentant un handicap".</p> <p>- Par niveau :  Niv. A: 0,85% (+0,4%)  Niv. B: 0,97% (=)  Niv. C: 1,12% (+0,35%)  Niv. D: 2,29% (- 0,65%)  Niv. E: 1,3% (+0,45%)</p> <p>- 25 fonctions différentes :  8 fonctions administratives  2 fonctions de soins et d'assistance  15 fonctions d'ouvrier</p> <p><u>À titre d'information :</u>  En 2013, le nombre de Bruxellois (Ville de Bruxelles) bénéficiaires d'une allocation pour personne handicapée s'élevait à 4.158 habitants.</p>	<p>- Le plan d'action pour l'intégration des personnes handicapées 2013-2018 a été approuvé par le Conseil communal le 1er juillet 2013 et présente l'objectif des 3% d'ici 2018.</p> <p>- Un coordinateur a été désigné pour l'intégration des personnes handicapées.</p> <p>- En 2016 un CAP (contrat d'adaptation professionnelle) a été conclu, qui sera prolongé en 2017.</p> <p>- Toutes les offres d'emploi sont envoyées à des sites web ou des organisations spécifiques (Phare, Diversity,...) pour attirer autant de personnes ayant un handicap que possible.</p> <p>- Il y a une collaboration active avec les associations pour favoriser l'engagement de candidats avec un handicap.</p> <p>- 2 formations sont organisées en rapport avec les 'membres du personnel handicapés':  'sensibilisation aux membres du personnel présentant un handicap' et 'langage des signes'.</p> <p>- L'équipe/les collègues directs qui travailleront avec une personne handicapée sont également sensibilisés.</p> <p>- Un ordinateur portable avec un logiciel d'agrandissement des caractères est mis à disposition pour les formations, examens, ... des membres du personnel malvoyants. Les tests informatisés (recrutement) seront adaptés aux candidats ayant un handicap.</p> <p>- Le service interne de prévention évalue sur place les adaptations nécessaires du lieu de travail. Par après, le mobilier, la bureautique, etc... sont adaptés.</p>	<p>- Le nombre de fonctions qui pourraient être occupées par des membres du personnel handicapés est encore limité. Le chiffre à atteindre doit encore être adapté <i>par fonction</i> et <i>par catégorie</i> et pas seulement par rapport à l'ensemble du personnel.</p> <p>- Pour atteindre le seuil des 3%, la Ville tentera d'engager 10 personnes présentant un handicap par an.</p> <p>- Il faut renforcer l'encadrement sur le terrain afin d'appréhender le plus rapidement possible et d'une façon correcte et professionnelle les situations difficiles :  - Sensibiliser et impliquer les référents RH à la préparation, au recrutement et à l'intégration, en collaboration avec le coordinateur.  - Sensibiliser encore plus la hiérarchie et tous les collègues. Pour ce faire, la possibilité d'un coaching externe sera examinée.</p> <p>- Adapter le site internet de la Ville de Bruxelles ainsi que l'intranet, afin qu'ils puissent tous deux être utilisés par des personnes handicapées (Any Surfer)*.  (cf. programme de politique générale)</p> <p>- Examiner la possibilité d'engager des membres du personnel à temps partiel dans le futur.</p> <p>- Revoir les chiffres d'emploi du personnel présentant un handicap à la suite de l'adoption de l'ordonnance de la RBC du 02/02/2017 (diplôme de l'enseignement spécialisé,...) et prévoir la possibilité de collaborer avec des entreprises de travail adapté.</p>
--	---	---	---

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Travailleurs infra scolarisés sans CESS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 34% des membres du personnel exercent un job pour lequel aucun diplôme n'est requis (niv. E)</li> <li>- 54% exercent une fonction pour laquelle le diplôme de l'enseignement secondaire supérieur (CESS) n'est pas exigé (niv. D en E).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 34% des fonctions dans l'administration sont peu qualifiées, ce qui représente 54% des membres du personnel.</li> <li>- Pour les fonctions peu qualifiées, des formations sont prévues pour le personnel endéans les 6 mois après leur recrutement.</li> <li>- 36% des nouvelles recrues sont des personnes peu qualifiées.</li> <li>- La possibilité d'accepter une reconnaissance de l'expérience pratique au lieu d'un diplôme a été inscrite dans le nouveau statut et approuvée par le Collège. Sa mise en place dépend maintenant de la validation par l'autorité régionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux analyser, connaître, valider et mettre à profit les compétences des membres du personnel.</li> <li>- Offrir d'avantage de possibilités de formations aux membres du personnel peu qualifiés : aussi des cours de lecture / écriture, etc.</li> <li>- Revoir tous les programmes d'examen et les adapter à la réalité actuelle, en mettant plus l'accent sur les compétences.</li> <li>- Encoder le diplôme au moment du recrutement.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Données en matière de genre</p>	<p>Tous les membres de personnel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 48,40% d'hommes</li> <li>- 51,60 % de femmes</li> </ul> <p>Recrutements:</p> <p><b>2015:</b> 59% F – 41% H</p> <p><b>2016:</b> 59% F – 41% H</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parité hommes/femmes sur l'entièreté de l'effectif du personnel (+/- 50 - 50%).</li> <li>- 40,5% des cadres supérieurs (A6+) sont des femmes. Ceci représente <u>une augmentation de 3,5 %.</u></li> <li>- 1,7% des membres du personnel féminin occupent un poste de cadre supérieur (A6+) (contre 2,7% d'hommes), middlemanagement (A1-A5): 10,5% des femmes, contre 9,5 % d'hommes.</li> <li>- Les jurys pour les sélections et les examens sont obligatoirement mixtes (ho/fe) depuis 2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenter de faire disparaître le déséquilibre de genre dans les niveaux C et D pour des fonctions qui sont principalement exercées par des hommes, ou par des femmes (par exemple : puéricultrice, balayeur, ...).</li> </ul>



■ PAR AXE D'INTERVENTION

	CHIFFRES	POINTS FORTS	POINTS D'ATTENTION
	<i>Que disent les chiffres ?</i>	<i>Démarches déjà menées avec résultats:</i>	<i>Démarches à renforcer:</i>
Sélection, recrutement, engagement	<p><b>En 2015</b> 212 recrutements, on compte : - 87 hommes - 125 femmes</p> <p>Âge : - 26a : 48 26 – 45a : 137 46 – 54a : 21 55a et + : 6</p> <p><b>En 2016</b> 326 recrutements, on compte : - 192 hommes - 134 femmes</p> <p>Âge : - 26a : 95 26 – 45a : 197 46 – 54a : 30 55a et + : 4</p>	<p>- Continuer à promouvoir la Ville en tant qu'employeur attractif. (cf. programme de politique générale) via différents médias: #sprouttobebrussels, Brussel.be, Selor, LinkedIn, publications dans Bruzz, Metro, Vlan, Références/Vacature, ...</p> <p>- Stages scolaires. Chaque année, plus de 170 stages sont prestés dans les différents départements, par des profils variés.</p> <p>- CEFA/CDO : La Ville prévoit 14 places pour les étudiants qui travaillent à temps partiel dans le cadre d'un contrat de formation en alternance, ce chiffre s'élèvera à 15 en 2017.</p> <p>- Procédure de recrutement adaptée pour les personnes ayant un handicap.</p> <p>- Les jurys pour les sélections et les examens sont obligatoirement mixtes (ho/fe).</p> <p>- En 2017, 120 emplois sont prévus de façon permanente pour les personnes remises au travail avec un contrat "article 60".</p> <p>- Les offres d'emploi sont rédigées de façon neutre et contiennent une clause de non-discrimination que la Ville s'engage à respecter.</p> <p>- Le nouveau statut prévoit une simplification des grades qui réduit les barrières et facilite le changement de fonction au sein de l'administration.</p>	<p>- Recruter sur base de la description de fonction et des compétences. Orienter davantage les offres d'emploi et la procédure de recrutement sur les compétences et/ou les savoirs pratiques.</p> <p>- Continuer à stimuler la mobilité interne (objectif : pourvoir 10% des postes vacants via la mobilité).</p> <p>- Professionnalisation de la procédure de recrutement au moyen de tests informatisés pour certaines compétences.</p> <p>- Depuis 2017 19 places sont prévues dans le cadre d'un 'contrat d'insertion'.</p>

Gestion du Personnel		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des compétences : Une description de poste a été réalisée pour chaque membre du personnel de la Ville.</li> <li>- Le critère “ancienneté” pour la promotion a été supprimé, afin de privilégier les compétences des candidats.</li> <li>- Cours de langue : un chapitre du plan de formation est consacré au plan langue. Les cours de langue sont prolongés et étendus.</li> <li>- Politique d'accueil: tous les nouveaux membres du personnel reçoivent un accueil au cours du premier jour (collectif ainsi que dans leur département). Ils sont invités par après à un drink de bienvenue offert par l'Echevin du Personnel.</li> <li>- Plan de formation : le plan de formation 2016-17 prolonge le premier plan. Une attention particulière est à nouveau attachée à différentes catégories de personnel : trajet de formation spécifique pour les personnes récemment engagées, formations centrées sur l'accueil, la diversité, etc. Un parcours de formation spécifique est prévu pour les managers (aussi bien pour les A6+ que pour les managers intermédiaires).</li> <li>- Les examens écrits sont corrigés de façon anonyme.</li> <li>- Un référent RH a été désigné dans chaque département : il fait le lien entre le Département du Personnel et son propre département.</li> <li>- Transfert de connaissances : détection des fonctions et/ou connaissances “critiques” et mise en place d’une procédure de transfert des connaissances afin qu’elles ne se perdent pas. Éventuellement au moyen d’une « carte des tâches ».</li> <li>- Entretiens de départ: un entretien – facultatif – est organisé avec le membre du personnel qui quitte volontairement la Ville pour connaître les raisons de son départ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des compétences: développement des compétences techniques et des descriptions de fonction individuelles (le "poste").</li> <li>- Révision et élargissement des informations pour les nouveaux engagés durant la journée d'accueil (nouveau statut, diversité, etc.)</li> <li>- Entretiens d'intégration : à partir de 2017, les nouveaux membres du personnel seront suivis par leur responsable au moyen de 3 entretiens d'intégration.</li> <li>- Former les Conseillers en prévention (aspects psychosociaux) et personnes de confiance à la question du handicap, de la discrimination et de la diversité.</li> <li>- Plan de formation : développement du e-learning, alphabétisation, autres formations pour les fonctions sous qualifiées.</li> <li>- Développer et mettre en place un nouveau système d'évaluation (formations, suivi...)</li> <li>- Construire un réseau de personnes de confiance et les former en matière de discrimination et diversité.</li> <li>- Évaluer les motifs des départs volontaires des membres du personnel.</li> <li>- Enquête de satisfaction: mise en place d'une enquête auprès de tous les membres du personnel.</li> <li>- Préparation à la pension: pour adoucir la transition, un trajet d'accompagnement sera prévu pour les collaborateurs qui partent dans un futur proche à la pension.</li> </ul>
Plan de diversité de la Ville de Bruxelles – 2017		– 2018	

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Communication interne</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PerBruNews: magazine du personnel de la Ville (6 fois/an) : informe des nouveautés et met le personnel en avant,... en tenant compte de l'ensemble des aspects de diversité.</li> <li>- Colloque niveau A: 1x par an un colloque est organisé pour l'ensemble des membres du personnel de niveau A.</li> <li>- FAQ: une FAQ consultable par tous les membres du personnel a été rédigée avec les questions les plus courantes.</li> <li>- Création d'une newsletter diffusée aux cadres supérieurs (A6+).</li> <li>- Communication sur certains événements : le Bal du Personnel,...</li> <li>- Diverses publications : rapport annuel (Département RH) avec des statistiques (cf. programme de politique générale),...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet: nouveau lay-out et contenu du site interne.</li> <li>- Reprendre explicitement des indicateurs concernant la diversité dans le rapport annuel.</li> <li>- Faire connaître 'SoBru' auprès de tous les membres du personnel, en mettant l'accent sur les personnes peu scolarisées et précarisées.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Positionnement externe</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer à promouvoir la Ville en tant qu'employeur attractif. (cf. programme de politique générale) via différents médias: #sprouttobebrussels, Brussel.be, Selor, LinkedIn, publications dans Bruzz, Metro, Vlan, Références/Vacature, ...</li> <li>- Duo for a job : initiative favorisant le coaching de jeunes bruxellois d'origine étrangère par des employés pensionnés de la Ville.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'un plan sur l'image d'employeur de la Ville ('employer branding').</li> </ul>

\* Action qui n'entre pas dans les compétences du Département RH

## 5. PLAN D'ACTION :

### A. DOMAINE DE LA SELECTION ET DU RECRUTEMENT

<b>A.1 Professionnalisation des procédures de recrutement grâce à l'introduction de tests informatisés</b>					
- 26a	+45a	handicap	diplôme	genre	hors UE
<p>Afin de professionnaliser davantage la procédure de recrutement et pour tester aussi objectivement que possible les compétences du candidat, la Ville va introduire des tests informatisés. Ceux-ci jugeront différentes compétences et les capacités de réflexion des candidats.</p> <p>Une fiche générique sera établie sur base des fonctions, avec les parties à tester :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumentation verbale</li> <li>- Compétences comportementales : analyser</li> <li>- Capacité d'abstraction</li> </ul> <p>L'introduction de cette façon de tester permet d'aller un pas plus loin dans l'objectivité et la neutralité de la procédure de recrutement en mettant l'accent sur les compétences des candidats.</p> <p><u>Partenaire:</u> à déterminer</p>					
Personnes concernées			Délai		Budget
<b>CELLULE RECRUTEMENT - CELLULE COMPÉTENCES</b>			<b>A PARTIR DE 2017</b>		<b>80.000€ / AN</b>

<b>A.2 Le contrat d'insertion</b>					
- 26a	+45a	handicap	diplôme	genre	hors UE
<p>À partir de 2017, la Ville va ouvrir 19 postes à de jeunes Bruxellois dans le cadre du contrat d'insertion. Tous les niveaux entrent en ligne de compte.</p> <p>L'objectif est d'offrir une première expérience de travail d'un an à ces jeunes qui sont souvent discriminés lors de la recherche d'un travail. Cette disposition concerne les jeunes de maximum 25 ans qui sont inscrits chez Actiris depuis minimum 18 mois et ont travaillé maximum 90 jours.</p> <p>Après cette première expérience, ils continueront à être accompagnés par Actiris pour trouver un travail fixe.</p> <p>Cette mesure fait partie du programme régional « Garantie pour la jeunesse ».</p> <p><u>Partners :</u> Actiris</p>					
Personnes concernées			Délai		Budget
<b>CELLULE RECRUTEMENT</b>			<b>2017 - ...</b>		<b>SUBSIDE DE 24.000€ / POSTE</b>

## B. DOMAINE DE LA GESTION DU PERSONNEL

<b>B.1 Évaluation</b>					
<b>- 26 ans</b>	<b>+45 ans</b>	<b>handicap</b>	<b>diplôme</b>	<b>genre</b>	<b>hors UE</b>
<p>Début 2018 une nouvelle manière d'évaluer sera introduite pour tous les membres du personnel, basée sur le poste (tâches, compétences techniques et comportementales) occupé par la personne. Ce cycle d'évaluation s'étalera sur 2 années et consistera en un entretien de planification (début de cycle), un entretien de fonctionnement facultatif (adaptation) et un entretien d'évaluation (à la fin du cycle).</p> <p>L'évaluation se fera sur base des objectifs, compétences comportementales et techniques. Le contenu de l'évaluation sera adapté par niveau (objectifs, tâches, etc.)</p> <p>Le but de cette nouvelle façon d'évaluer est non seulement de mettre l'accent sur le dialogue entre l'évaluateur et la personne évaluée pour créer une culture du feedback mais aussi d'évaluer plus objectivement.</p> <p>Tous les responsables qui doivent évaluer leur équipe recevront une formation adaptée. Un guide reprenant les meilleures pratiques sera également mis à disposition.</p>					
Personnes concernées			Délai		Budget
<b>REFERENTS RH – CELLULE COMPETENCES</b>			<b>2017 -...</b>		<b>P.M.</b>

<b>B.2 Entretiens d'intégration</b>					
<b>- 26 ans</b>	<b>+45 ans</b>	<b>handicap</b>	<b>diplôme</b>	<b>genre</b>	<b>hors UE</b>
<p>Le nouveau statut prévoit l'introduction d'entretiens d'intégration afin de faciliter l'intégration des nouveaux membres du personnel.</p> <p>Le but est de faciliter l'intégration de tous les nouveaux membres du personnel en menant régulièrement des entretiens sur leur façon de fonctionner et en leur donnant le feedback nécessaire. Ces entretiens se dérouleront après 1, 3 et 6 mois.</p> <p>L'entretien concerne aussi bien les compétences techniques et comportementales que les principales tâches mentionnées dans la fiche de poste du membre du personnel. Il est essentiel qu'une bonne communication s'établisse entre le nouveau membre du personnel et son responsable, également en ce qui concerne tous les aspects de la diversité.</p> <p>Les responsables hiérarchiques recevront une formation en techniques d'entretien afin que cette nouvelle forme d'accompagnement se déroule de manière optimale.</p>					
Personnes concernées			Délai		Budget
<b>COMP –REFERENTS RH – FORMATION</b>			<b>APD 2017</b>		<b>P.M.</b>

<b>B.3 Mesures “fin de carrière” pour les métiers « lourds »</b>					
<b>- 26 ans</b>	<b>+45 ans</b>	<b>handicap</b>	<b>diplôme</b>	<b>genre</b>	<b>hors UE</b>
<p>La Ville souhaite étudier la possibilité d’offrir aux membres du personnel qui exercent un métier “lourd” la chance de travailler à 80% tout en gardant leur salaire entier à partir d’un certain âge et jusqu’à leur pension.</p> <p>Avant de réaliser ce projet, il faudra d’abord définir quelles fonctions sont considérées comme “lourdes” et peuvent entrer en ligne de compte pour cette mesure, ainsi que l’âge auquel cette disposition pourra commencer à s’appliquer.</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenir les membres du personnel actifs après un certain âge</li> <li>- Diminuer la charge de travail pour les métiers “lourds” afin que les membres du personnel qui occupent ces fonctions puissent continuer à travailler et ne doivent pas arrêter (maladie ou réaffectation)</li> </ul>					
Personnes concernées			Délai		Budget
<b>SIPPT</b>			<b>2017</b>		<b>P.M.</b>

<b>B.4 Actions issues du « plan de formation » (2016-2017)</b>					
<b>- 26 ans</b>	<b>+45 ans</b>	<b>handicap</b>	<b>diplôme</b>	<b>genre</b>	<b>hors UE</b>
<p>Exécuter le plan de formation 2016-17, pour permettre au plus grand nombre possible de membres du personnel de développer leurs compétences. Développer de nouveaux axes, étendre, accroître et professionnaliser l’offre de formations. Ceci contribuera au développement des compétences des membres du personnel et à la sensibilisation à certains thèmes (ex. diversité).</p> <p>Dans le plan de formation 2016-17, l’attention est centrée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un trajet de formation pour les nouveaux entrant en service (dont les fonctions peu qualifiées) : un workshop de sensibilisation « diversité » pour toutes les nouvelles puéricultrices, « bases de la communication » pour les nettoyeurs, balayeurs, etc. ;</li> <li>- formations à l’accueil pour toutes les fonctions administratives, techniques et les ouvriers qui sont en contact avec le public ;</li> <li>- formation de tous les membres du personnel concernant de nouveaux projets : évaluation, entretiens d’intégration, réseau des personnes de confiance, etc. ;</li> <li>- formations pour le Middle management (e.a. diversité, changemanagement, communication) ;</li> <li>- formations interculturelles et formations dans le cadre de la diversité: obligatoires pour les nouveaux entrants et comprises dans le trajet de formation pour certaines fonctions spécifiques (ex. responsables d’équipe), le management et une formation générale pour tous les membres du personnel ;</li> <li>- langues: un plan langues a été développé en collaboration avec « het Huis van het Nederlands »</li> <li>- coaching: le nouveau plan de formation consacre beaucoup d’attention au coaching. Il s’agit autant de coaching individuel qu’à la demande d’une équipe. La diversité de l’équipe entre souvent en ligne de compte.</li> <li>- davantage d’attention sera consacrée aux critères de discrimination et aux façons de la prévenir ou de la traiter.</li> </ul>					
Personnes concernées			Délai		Budget
<b>CELLULE FORMATION</b>			<b>2016-2017</b>		<b>P.M.</b>

<b>B.5 Construire un réseau de personnes de confiance</b>					
<b>- 26 ans</b>	<b>+45 ans</b>	<b>handicap</b>	<b>diplôme</b>	<b>genre</b>	<b>hors UE</b>
<p>Dans le cadre du bien-être au travail de la Ville, une politique de prévention a été développée concernant les risques psycho-sociaux. Dans ce cadre, la Ville souhaite créer un réseau de personnes de confiance, qui collaborera étroitement avec les conseillers en prévention (aspects psycho-sociaux).</p> <p>Le but est que les personnes de confiance apportent des réponses à des membres du personnel qui se trouvent dans une situation difficile au travail (discrimination, aspects relationnels, etc.)</p> <p>Elles vont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir un premier accueil et écouter ;</li> <li>- Offrir soutien et conseils en présentant les différentes solutions possibles ;</li> <li>- Fournir de l'information concernant les procédures prévues et la législation en vigueur.</li> </ul> <p>Les candidats seront sélectionnés sur base des compétences requises et recevront une formation comme prévu par la législation.</p>					
Personnes concernées		Délai		Budget	
<b>CONSEILLERS EN PREVENTION (PSYCHO-SOCIAL)</b>		<b>2017</b>		<b>P.M.</b>	

<b>B.6 Préparation à la pension</b>					
<b>- 26 ans</b>	<b>+45 ans</b>	<b>handicap</b>	<b>diplôme</b>	<b>genre</b>	<b>hors UE</b>
<p>Afin de mieux préparer les membres du personnel à leur passage à la pension et à la vie après leur carrière, la Ville a mis sur pied un groupe de travail afin de réfléchir à ce qui pourrait être mis en place pour faciliter ce passage.</p> <p>Un certain nombre de propositions faites par le groupe de travail ont été examinées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien avec le référent RH (+/- 5 années avant la pension) pour orienter les personnes vers les différents services 'pension', faire le point sur leur fin de carrière, etc.</li> <li>- Prévoir une formation pour les futurs pensionnés (2 demi-jours : droits/aspects juridiques et « une vie à réinventer »)</li> <li>- Séminaires (optionnel) : bien-être et santé, 'quel sens donner à ma vie ?', juridique approfondie, etc.</li> <li>- Informations spécifiques sur l'intranet (documents, informations financières, accès à MyPension, etc.)</li> <li>- Actions pour les pensionnés (avantages, etc.)</li> </ul>					
Personnes concernées		Délai		Budget	
<b>SERVICE SOCIAL</b>		<b>2017 - ...</b>		<b>P.M.</b>	

C. DOMAINE DE LA COMMUNICATION INTERNE

C.1 Enquête de satisfaction					
- 26a	+45a	handicap	diplôme	genre	Hors UE
<p>La Ville va mener une enquête de satisfaction auprès de ses membres afin de déterminer les priorités en matière de gestion du personnel pour les prochaines années.</p> <p>Outre la mesure de la satisfaction du personnel, le but est d'augmenter l'efficacité de l'organisation, de restreindre les coûts liés à la charge psychosociale et à long terme de prévenir les risques psychosociaux. C'est pourquoi cette enquête est la première phase préparatoire de la rédaction d'un plan de prévention global et d'un plan d'action annuel dans lequel il y aura également une attention pour la diversité.</p> <p>Étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- déterminer les critères socio-démographiques et le contenu</li> <li>- faire un plan de communication autour de l'enquête</li> <li>- lancer l'enquête (version électronique et papier)</li> <li>- rassembler et analyser les résultats</li> <li>- faire un reporting des résultats</li> <li>- rédiger un plan d'action</li> </ul> <p><u>Partenaire</u> : à définir</p>					
Personnes concernées		Délai		Budget	
<b>SIPPT - COMP</b>		<b>2017 - 2018</b>		<b>50.000€</b>	

C.2 Réalisation d'une brochure sur l'intégration des membres du personnel ayant un handicap					
- 26a	+45a	handicap	Diplôme	genre	Hors UE
<p>Afin de faciliter l'intégration sur le lieu de travail de personnes présentant un handicap, une brochure sera réalisée dans le but de sensibiliser les collègues proches et leur fournir des réponses pratiques à leurs questions.</p> <p>La brochure s'adressera à la hiérarchie directe, aux référents RH et aux membres du personnel qui se sentent concernés, avec comme objectif pour les lecteurs de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se familiariser avec le concept du 'handicap' et de leur expliquer ce que l'on peut attendre;</li> <li>- transmettre une connaissance de base afin de supprimer les réticences;</li> <li>- proposer des réponses aux questions les plus fréquentes;</li> <li>- expliquer les structures existantes (internes et externes);</li> <li>- proposer un fil conducteur dans le processus d'intégration;</li> <li>- proposer un soutien aussi large que possible.</li> </ul> <p>Cette brochure cadre également avec la sensibilisation des référents RH et de la hiérarchie.</p>					
Personnes concernées		Délai		Budget	
<b>LE COORDINATEUR HANDICAP</b>		<b>2017-18</b>		<b>NEUTRE</b>	



## D. DOMAINE DU POSITIONNEMENT EXTERNE

D.1 Création d'un plan "Employer branding"					
- 26a	+45a	handicap	diplôme	genre	Hors UE
<p>La Ville de Bruxelles désire développer une image d'employeur forte, reconnue par des candidats potentiels.            Pour cela, un diagnostic sera établi afin de développer une stratégie et un plan pour que la Ville soit encore plus largement connue.</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- effectuer une analyse de la situation actuelle;</li> <li>- définir une stratégie et un plan pour la "marque" d'employeur;</li> <li>- accorder une attention particulière aux groupes cibles en rapport avec la diversité.</li> </ul>					
Personnes concernées			Délai		Budget
<b>RECRUTEMENT</b>			<b>2017</b>		<b>P.M.</b>

## 6. DUREE DU PLAN D'ACTION

Période prévue	Début	Évaluation intermédiaire	Fin et évaluation
	<b>01 01 2017</b>	<b>01 01 2018</b>	<b>31 12 2018</b>

## 7. COUTS

Domaine d'intervention	Total des montants du plan d'action
Recrutement et sélection	<b>P.M.</b>
Gestion du personnel	<b>P.M.</b>
Communication interne	<b>50.000€</b>
Positionnement externe	<b>P.M.</b>
	<b>Montant total : P.M.</b>

## 8. DECLARATION SIGNEE PAR LE DEMANDEUR

Nous, signataires, monsieur Philippe Close, Echevin du Personnel et monsieur Luc Symoens, Secrétaire de la Ville, déclarons que ce plan de diversité a été préalablement approuvé par le Collège des Bourgmestre et Échevins le 13/04/2017, et soumis aux organes de concertation le 08/05/2017.

Fait à Bruxelles, le

Le Secrétaire de la Ville,

L'Echevin du Personnel,

M. Luc SYMOENS

M. Philippe CLOSE