

2022

# RAPPORT ANNUEL



talentAnalytics  
.brussels



talent.brussels



Ecrivez votre job en Capitale

# 1. Table des matières

2. Avant-propos .....	4
3. Méthodologie .....	5
4. Résumé et recommandations .....	7
5. Données sociodémographiques .....	8
a. Le personnel.....	8
b. Sexe .....	12
c. Âge .....	15
a. Niveau de qualification .....	22
b. Lieu de résidence .....	29
6. Suivi de l'emploi dans le secteur public bruxellois.....	32
a. La situation juridique .....	32
b. Le niveau .....	39
c. Le rang.....	46
d. Le rôle linguistique.....	48
e. L'ancienneté.....	52
7. Monitoring RH .....	56
a. Dynamique des travailleurs salariés : flux entrant .....	56
b. Dynamique des salariés : sorties.....	58
Image général .....	58
Tableau général des motifs de départ.....	59
Comparaison entre SPR avec OIP et autres organismes :.....	61
Statutaire et contractuel.....	62
Hommes et femmes.....	63
Groupes d'âge .....	65
Niveau et rang.....	67
Rôle linguistique.....	68
Focus sur les départs à la retraite .....	69
CONCLUSION.....	71
c. Management.....	72
Aperçu général.....	72
Répartition par situation juridique .....	73
Répartition par sexe.....	74
Répartition par groupes d'âge .....	75
Répartition par niveau .....	76

Répartition par rôle linguistique .....	76
CONCLUSION.....	77
d. Télétravail .....	77
Aperçu général.....	78
Comparaison entre statutaires et contractuels .....	80
Comparaison du télétravail par niveau, par sexe. Sans les organismes non télétravaillables .....	80
Nombre de jours de télétravail par semaine .....	83
Combien de jours de télétravail effectif ont-ils été pris ? .....	84
Nombre moyen versus nombre effectif dans les organisations .....	84
Par catégorie d'âge : .....	85
Niveau et rang.....	86
Rôle linguistique.....	87
CONCLUSION.....	88
e. Régime de travail .....	89
Vue générale SPR et OIP : Travail à temps partiel 2022 .....	89
Par sexe et par catégorie d'âge.....	90
CONCLUSION.....	92
f. Absentéisme .....	93
Aperçu général.....	93
Âge : .....	95
Âge et sexe .....	96
Âge et situation juridique :.....	97
Niveau .....	98
Rôle linguistique.....	99
CONCLUSION.....	100
g. Heures de formation.....	100
Image générale .....	100
Selon l'âge et le niveau .....	102
Répartition par rôle linguistique et par sexe .....	103
CONCLUSION.....	104
8. Recommandations.....	105
a. Flux entrant.....	105
b. Femmes dans des fonctions de cadre.....	105
c. Absentéisme .....	105
d. Formation.....	106
9. Conclusion .....	107

## 2. Avant-propos

Chère lectrice, cher lecteur,

Vous avez sous les yeux le rapport de talentAnalytics.brussels sur la situation de l'emploi dans le secteur public en Région de Bruxelles-Capitale au 31 décembre 2022.

Par le biais de ce rapport, talent.brussels entend offrir des analyses qualitatives de l'emploi dans la fonction publique. Il répond également à l'ambition de talent.brussels d'être le centre d'excellence bruxellois en matière de « people innovation ».

Le présent rapport est une création de l'équipe Stratégie de talent.brussels. Grâce au soutien de la direction, l'équipe s'est considérablement élargie au cours de l'année 2022. Cet élargissement permet à l'équipe d'unir ses forces pour contribuer à l'ambition de talent.brussels.

Par rapport à la version de l'an passé, le présent rapport ajoute notamment des analyses et en affine d'autres. En période de surchauffe du marché du travail, il est également intéressant de se pencher sur des questions d'actualité telles que la rotation du personnel et l'absentéisme pour cause de maladie. Ces analyses complémentaires nous permettent de formuler des recommandations ciblées aux autorités compétentes et d'anticiper les développements futurs. Les limites des analyses sont aussi attentivement précisées le cas échéant. Pour permettre une comparaison dans le temps, la structure des rapports des années précédentes est maintenue dans la mesure du possible. Comme l'an passé, le profil du personnel et des emplois ainsi que les caractéristiques du travail sont à nouveau examinés. Les données utilisées sont celles validées au 31 décembre 2022.

Ce rapport se compose de trois chapitres thématiques et concerne la situation du personnel des services publics régionaux de Bruxelles et de certains organismes d'intérêt public, ainsi que d'autres organismes de la Région de Bruxelles-Capitale. La méthodologie est d'abord expliquée brièvement. Les trois chapitres suivants présentent, au travers d'indicateurs, un état de la situation de l'emploi public régional. Pour ce faire, il se penche d'abord sur le personnel de la fonction publique. Il explique ensuite les constats relatifs aux caractéristiques inhérentes au travail dans la fonction publique. Enfin, il aborde certaines spécificités du travail dans la fonction publique bruxelloise.

TalentAnalytics.brussels est en constante évolution et dans les années à venir le fonctionnement sera encore affiné autour de trois axes principaux : le monitoring de l'emploi dans la fonction publique, le monitoring RH et le monitoring de la diversité.

Enfin, sur la base des conclusions de ce rapport, talentAnalytics.brussels formule également des recommandations à l'intention des autorités politiques.

Ce rapport a vu le jour grâce aux efforts et à la volonté de nos organismes partenaires. Nous tenons à les en remercier sincèrement.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et vous remercions d'avance pour vos commentaires !

Juin 2023

Équipe Stratégie talent.brussels

[strategie@talent.brussels](mailto:strategie@talent.brussels)

### 3. Méthodologie

La collecte des données nécessaires à l'élaboration de ce rapport a débuté en décembre 2022 afin de recevoir toutes les données à temps. Pour ce faire, les 20 partenaires ont été contactés par écrit et, bien entendu, leur propre organisation a été impliquée dans la collecte. Cette année, une organisation supplémentaire a pu être incluse dans nos analyses, à savoir hub.brussels. Cependant, aucune donnée n'a été reçue de citydev.brussels en temps voulu, l'excluant par conséquent des analyses. Vous trouverez ci-dessous une liste des partenaires qui seront finalement abordés dans les analyses :

- Actiris (actiris.brussels)
- Agence bruxelloise du tourisme (visit.brussels)
- Agence du stationnement de la Région de Bruxelles-Capitale (parking.brussels)
- Bruxelles Environnement (environnement.brussels) (BE)
- L'organisme bruxellois de régulation des prix de l'électricité, du gaz et de l'eau (brugel.brussels)
- Bruxelles Prévention et Sécurité (safe.brussels)
- Bruxelles-Propreté (net.brussels)
- Bureau bruxellois de la planification (perspective.brussels)
- Centre d'Informatique pour la Région bruxelloise (paradigm.brussels)
- Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale (brupartners.brussels)
- Institut d'Encouragement de la Recherche scientifique et de l'Innovation de Bruxelles (innoviris.brussels)
- Service d'incendie et d'aide médicale urgente de la Région de Bruxelles-Capitale (pompiers.brussels)
- Société bruxelloise de Gestion de l'Eau (HYDRIA)
- Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise (hub.brussels)
- Service public régional de Bruxelles (SPRB)
- Service public régional de Bruxelles Fonction publique (talent.brussels)
- Service public régional de Bruxelles Fiscalité (fiscalité.brussels) (BF)
- Service public régional de Bruxelles Urbanisme et Patrimoine (urban.brussels)
- Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (slrb-bghm.brussels)
- Société régionale du Port de Bruxelles (port.brussels)

La collecte des données a encore été effectuée manuellement cette année. Le responsable RH de chaque organisation a reçu une lettre à laquelle était joint un glossaire. Ce glossaire comprenait toutes les variables nécessaires aux analyses. Nos partenaires nous ont répondu en saisissant les données demandées dans les colonnes prédéfinies d'un fichier Excel envoyé avec le glossaire.

Le glossaire 2022 comprenait quelques variables supplémentaires qui ont fait l'objet du questionnaire auprès des partenaires, à savoir la prime linguistique acquise accompagnée de l'article de loi correspondant, le motif du départ à chaque flux de sortie et le nombre de jours de maladie. Par ailleurs, certaines variables ont été mises à jour en fonction du mode actuel de mesurage, à savoir le type d'absence. Enfin, la variable « coût salarial » a été définie et fait l'objet du questionnaire différemment.

L'ajout d'un certain nombre de variables a amené plusieurs organisations à évaluer leur position pour nous fournir les données nécessaires. Par conséquent, actiris.brussels, SPRB et urban.brussels ont omis certaines variables de leur collecte de données pour des raisons de confidentialité. HYDRIA n'a pas non plus inclus un grand nombre de variables dans sa collecte de données. Par ailleurs, HYDRIA a placé certaines variables du fichier Excel fourni dans d'autres onglets afin qu'elles ne puissent pas être reliées à un individu. Enfin, pompiers.brussels a rencontré des difficultés, en raison de systèmes informatiques obsolètes, pour relier toutes les données entre elles concernant les variables demandées. Par conséquent, ils sont exclus d'un certain nombre d'analyses. Chaque chapitre indique donc les organisations absentes de l'analyse abordée. Toutes les autres organisations ont réussi à nous fournir les données nécessaires.

La collecte de données est un instantané du dernier jour de l'année, le 31/12/2022. Au moment de la rédaction de ce rapport, talent.brussels travaille sur une nouvelle ordonnance et une base de données centrale afin d'enrichir les futures versions de ce rapport avec de nouveaux sujets. Par ailleurs, certains thèmes peuvent également être davantage développés, car le monitoring permet de suivre certaines variables de manière longitudinale. Cela peut à son tour conduire à de nouvelles idées pour les prochains rapports.

Une remarque importante doit être faite concernant les données analysées d'Actiris. Dans le cas d'Actiris, les analyses ont été faites sur le nombre total d'employés qui y travaillaient en 2022. Cela inclut les personnes qui ont déjà quitté Actiris au cours de l'année 2022. Nous n'avons pas pu faire la distinction entre les employés et les ex-employés car la variable « date de sortie » n'a été fournie. L'effectif d'Actiris sera donc plus élevé dans l'étude que l'effectif réel au 31/12/2022.

Les analyses présentées dans ce rapport suivent une structure préétablie dont certains recroisements sont similaires à ceux du rapport de l'an passé. En effet, les données demeurent collectées manuellement, ce qui limite techniquement la possibilité d'approfondir certaines analyses. Les analyses futures qui seront, nous l'espérons, effectuées seront examinées séparément dans chaque chapitre.

Une vue d'ensemble est donnée pour chaque thème, suivie d'une comparaison des groupes suivants :

- Forme juridique : SPR et OIP
- Situation juridique : statutaire et contractuel
- Sexe<sup>1</sup> : homme et femme, pas de X
- Âge
- Niveau et rang de l'agent
- Rôle linguistique : NL et FR

Dans la mesure du possible, le thème est approfondi par des analyses spécifiques et pertinentes.

Enfin, le tout est regroupé dans une conclusion globale avec les recommandations nécessaires.

Sur la base de l'analyse des données collectées et des précautions méthodologiques précédemment citées nous pouvons énoncer, concernant la fonction publique régionale, les constats majeurs suivants :

---

<sup>1</sup> Actuellement, l'option X n'est pas prévue dans la collection de cette année. Cela ne signifie pas qu'elle est exclue.



## 4. Résumé et recommandations

Nos analyses révèlent qu'il existe des opportunités de développement dans le fonctionnement du secteur public de la Région de Bruxelles-Capitale.

Pour accroître la qualité et la quantité des flux entrants, il pourrait être intéressant d'encourager l'emploi statutaire dans le contexte tendu du marché du travail actuel, en tant qu'avantage supplémentaire par rapport à d'autres employeurs. Il est recommandé de redoubler d'efforts pour employer des jeunes afin de favoriser la continuité du bon fonctionnement de la fonction publique bruxelloise. Une autre façon d'encourager le flux entrant est d'exploiter les différents atouts que la Région offre en matière de télétravail.

La proportion de femmes cadres n'est pas représentative de la proportion de femmes dans l'effectif total du personnel. Les interventions possibles pour augmenter la proportion de femmes cadres comprennent la mise en place d'une culture organisationnelle favorable aux femmes, la description de modèles de rôles et la présence de jurys de sélection mixtes lors du recrutement.

Les absences pour cause de maladie ou d'absentéisme peuvent être influencées par une politique de bien-être intégrée.

Dans le contexte tendu du marché du travail actuel, il est conseillé aux partenaires d'élaborer une politique de formation stratégique afin d'assurer la continuité de leur organisation et l'employabilité durable des employés.

La description détaillée des recommandations figure à la page 108.



## 5. Données sociodémographiques

### a. Le personnel

La première étape consiste à examiner le profil du personnel. L'effectif total du personnel des quatre services publics bruxellois (SPR), des neuf organismes d'intérêt public (OIP) et des huit autres organismes<sup>2</sup> s'élève à 11 140 personnes au 31/12/2022. Les agents qui ont quitté l'organisation au cours de l'année 2022 n'ont pas été inclus dans ce chiffre afin de ne pas donner une image déformée et de rester cohérents avec les analyses des années précédentes. Toutefois, ces personnes seront examinées séparément dans le paragraphe consacré à la rotation du personnel. Comme indiqué dans la méthodologie, Actiris est une exception à cette pratique. L'effectif utilisé dans ce rapport chez Actiris est le total des personnes actives en 2022. Il ne reflète donc pas exactement la situation au 31/12/2022. En effet, aucune distinction n'a pu être faite entre les employés et les anciens employés dans les données reçues d'Actiris.

Les évolutions proposées (tableau 1 et graphique 1) doivent être interprétées avec prudence, étant donné que le nombre d'organismes s'est élargi. En 2021, par exemple, visit.brussels, brugel.brussels et parking.brussels ont fourni des données pour la première fois. Ajoutés à l'effectif total du personnel, ils ne peuvent être considérés comme une augmentation de l'emploi public. En 2022, HYDRIA (retour) et hub.brussels ont été accueillis dans les analyses. Malheureusement, aucune donnée n'a été reçue pour citydev.brussels pour le rapport talentAnalytics.brussels 2022, dans le tableau 1, on peut en revanche se baser sur les données reçues pour le rapport fédéral sur l'emploi 2022.

Tableau 1: Effectifs des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale<sup>3</sup>

Organisation	2005	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2022
<b>SPR</b>	1.508	1.600	1.746	1.399	1.450	1.452	1.465	1.519
fiscalité.brussels				223	253	306	339	351
urban.brussels				249	250	285	300	287
talent.brussels				44	68	71	77	104
<b>Total SPR</b>	<b>1.508</b>	<b>1.600</b>	<b>1.746</b>	<b>1.915</b>	<b>2.021</b>	<b>2.114</b>	<b>2.181</b>	<b>2.261</b>
paradigm.brussels	171	15 <sup>2</sup>	5	4	4	4	4	2
environnement.brussels	646	865	1.063	1.166	1.199	1.215	1.222	1.238
propreté.brussels	2.062	2.373	2.436	2.926	2.959	2.882	2.809	2.846
pompiers.brussels	1.226	1.185	1.225	1.327	1.374	1.352	1.324	1.354
port.brussels	121	148	132	126	136	130	129	128
actiris.brussels*	679	881	1.180	1.486	1.611	1.582	1.637	1.706*
slrb-bghm.brussels	88	104	128	134	147	163	170	191
innoviris.brussels	12	26	38	60	58	64	66	65
perspective.brussels				132	148	154	164	168
<b>Total OIP</b>	<b>5.005</b>	<b>5.597</b>	<b>6.207</b>	<b>7.361</b>	<b>7.636</b>	<b>7.546</b>	<b>7.525</b>	<b>7.698</b>

<sup>2</sup> Dans la suite du rapport, et notamment pour faciliter les comparaisons inhérentes à l'analyse statistique, toutes ces organisations sont désignées par l'acronyme OIP. Les "autres" organismes ont un statut juridique différent de celui des OIP. Il s'agit essentiellement de sociétés anonymes de droit public.

<sup>3</sup> SOURCES : SPR,OIP - Calculs : talent.brussels (), \*citydev.brussels 2022 Rapport d'employées 2022.

\* Actiris 2022 : Effectifs pour l'ensemble de l'année 2022 : Salariés et anciens salariés actifs en 2022

brupartners.brussels	5	20	23	29	29	29	31	29
citydev.brussels	122	138	132	137	144	151	153	151*
visit.brussels	n.b. <sup>3</sup>	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	184	181
HYDRIA		n.b.	n.b.	47	52	56	n.b.	68
brugel.brussels		n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	37	39
parking.brussels		n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	316	333
safe.brussels				n.b.	n.b.	54	78	88
hub.brussels				n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	292
<b>Total autres institutions</b>	<b>127</b>	<b>158</b>	<b>155</b>	<b>213</b>	<b>225</b>	<b>290</b>	<b>799</b>	<b>1181</b>
<b>Total</b>	<b>6.640</b>	<b>7.355</b>	<b>8.108</b>	<b>9.489</b>	<b>9.882</b>	<b>9.950</b>	<b>10.505</b>	<b>11.140</b>

Les plus fortes augmentations relatives en 2022 par rapport à 2021 sont observées sur talent.brussels (+35 %), safe.brussels (+13 %) et slrb-bghm.brussels (+12 %). En chiffres absolus, la plus forte augmentation a été observée au SPRB (+54 personnes). Six organisations ont vu leurs effectifs diminuer légèrement : urban.brussels, paradigm.brussels, port.brussels, innoviris.brussels, brupartners.brussels et visit.brussels.

Pour analyser l'évolution de l'effectif du personnel, le total en 2022 est considéré sans HYDRIA et hub.brussels. En 2022, le nombre d'agents s'élève alors à 10 780, soit une augmentation de 2,62 % ou 275 personnes par rapport à 2021. L'augmentation de l'effectif du personnel régional est plus importante qu'en 2021. On observe ici une augmentation de 74 personnes, soit 0,75 %, par rapport à 2020.

Comme indiqué précédemment, le graphique 1 n'inclut pas toutes les organisations afin de suivre la même méthodologie et d'être cohérents avec les rapports précédents. Ce faisant, l'évolution de l'effectif du personnel est correctement représentée. Le tableau 2 indique quelles organisations ont été exclues par année dans le graphique.

*Graphique 1 : Evolution du taux d'emploi (nombre de salariés) dans la fonction publique régionale entre 2005 et 2022<sup>4</sup>*

<sup>4</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels.

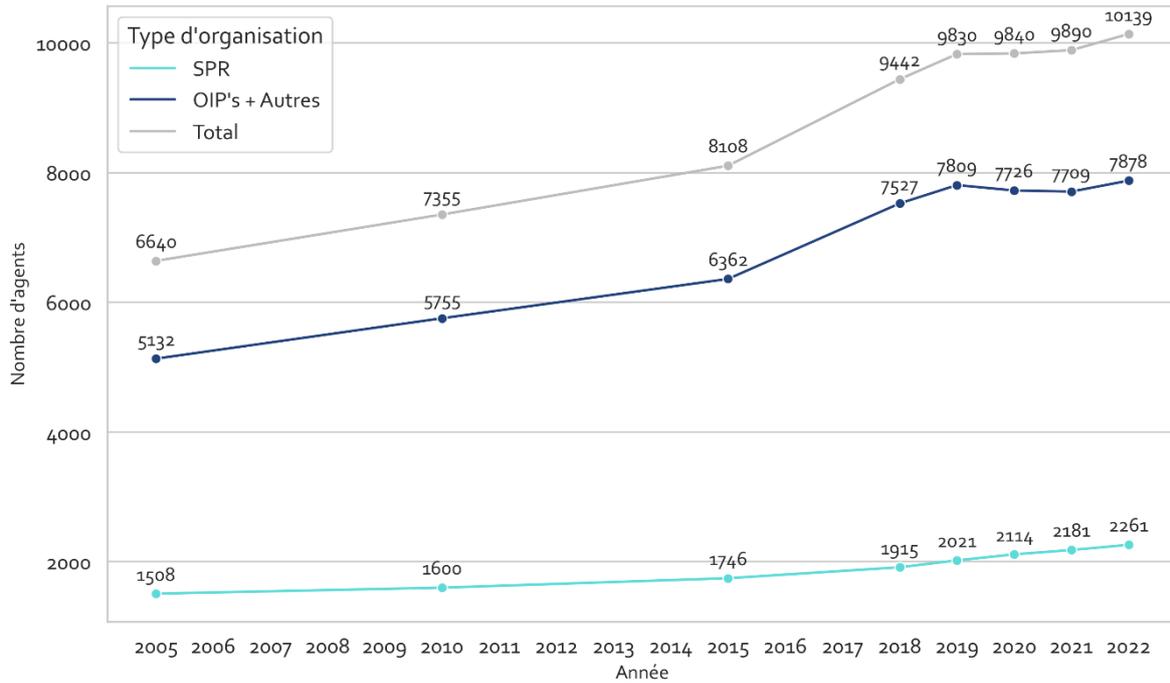


Tableau 1 : Evolution du taux d'emploi (nombre de salariés) dans la fonction publique régionale entre 2005-2022, organisations exclues graphique<sup>5</sup>

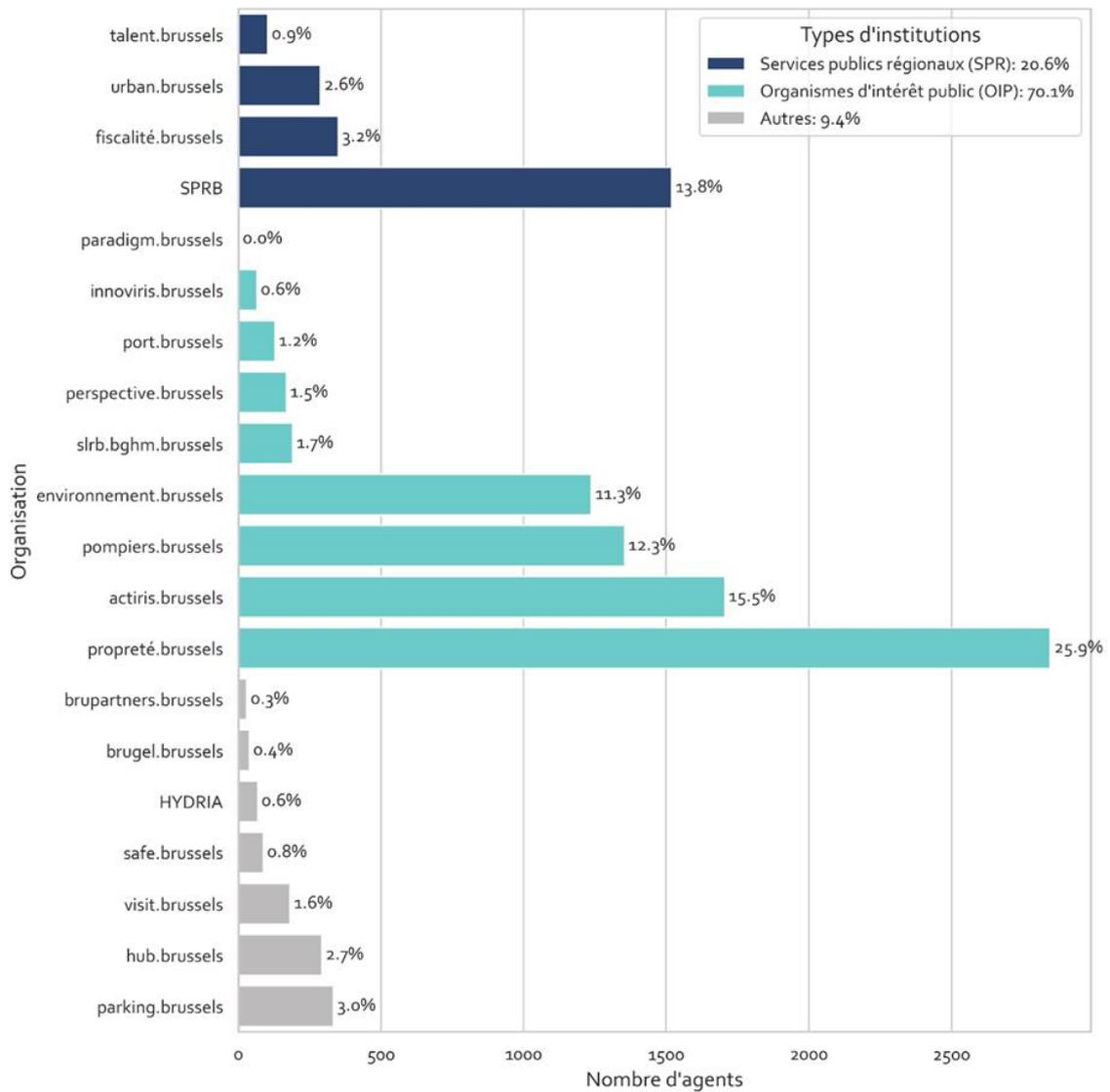
	2020	2021	2022
<b>Exclus du graphique 1</b>	HYDRIA	HYDRIA	HYDRIA
	safe.brussels	safe.brussels	safe.brussels
		visit.brussels	visit.brussels
		brugel.brussels	brugel.brussels
		parking.brussels	parking.brussels
			hub.brussels

Comme aucune donnée n'a été reçue pour citydev.brussels pour le rapport talentAnalytics.brussels 2022, l'organisation n'est pas incluse dans les analyses à partir de maintenant. La population totale de l'étude est donc de 10 989 personnes<sup>6</sup>. Veuillez trouver ci-dessous la répartition des différents types d'organisation.

<sup>5</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels.

<sup>6</sup> Lorsque des données sont manquantes, cela est toujours indiqué sous le graphique ou le tableau en question, ainsi que l'organisation concernée.

Graphique: Répartition (en %) du personnel des SPR et des OIP par institution, 31 décembre 2022<sup>7</sup>



<sup>7</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels.. Note : Calculs basés sur N = 10 989 unités.

Le tableau suivant présente les effectifs en nombre des différents gouvernements en Belgique. Une augmentation est observée dans les quatre gouvernements représentés. L'augmentation la plus importante est observée dans les organismes du Gouvernement bruxellois.

Tableau 3: Effectifs intergouvernementaux 2021 vs 2022, 31 décembre 2022<sup>89</sup>

	2021	2022	Evo
Bruxelles	10 505	10 780	2,6%
Fédéral	64 296	65 405	1,7%
Flandres	28 704	29 002	1,0%
Wallonie	18 856	19 123	1,4%
<b>Total</b>	<b>112 361</b>	<b>124 310</b>	<b>1,4%</b>

#### CONCLUSION :

L'augmentation de l'effectif du personnel est à nouveau légèrement plus importante en 2022 qu'en 2021. L'augmentation la plus importante a été observée parmi les SPR (+3,67 %), suivis par les autres organismes (+2,75 %) et en troisième lieu par les OIP (+2,30 %). Si l'on considère l'effectif du personnel par organisme, on observe de légères baisses dans six organisations : urban.brussels, paradigm.brussels, port.brussels, innoviris.brussels, brupartners.brussels et visit.brussels. Dans l'autre organisme, une augmentation de l'effectif du personnel est constatée.

## b. Sexe

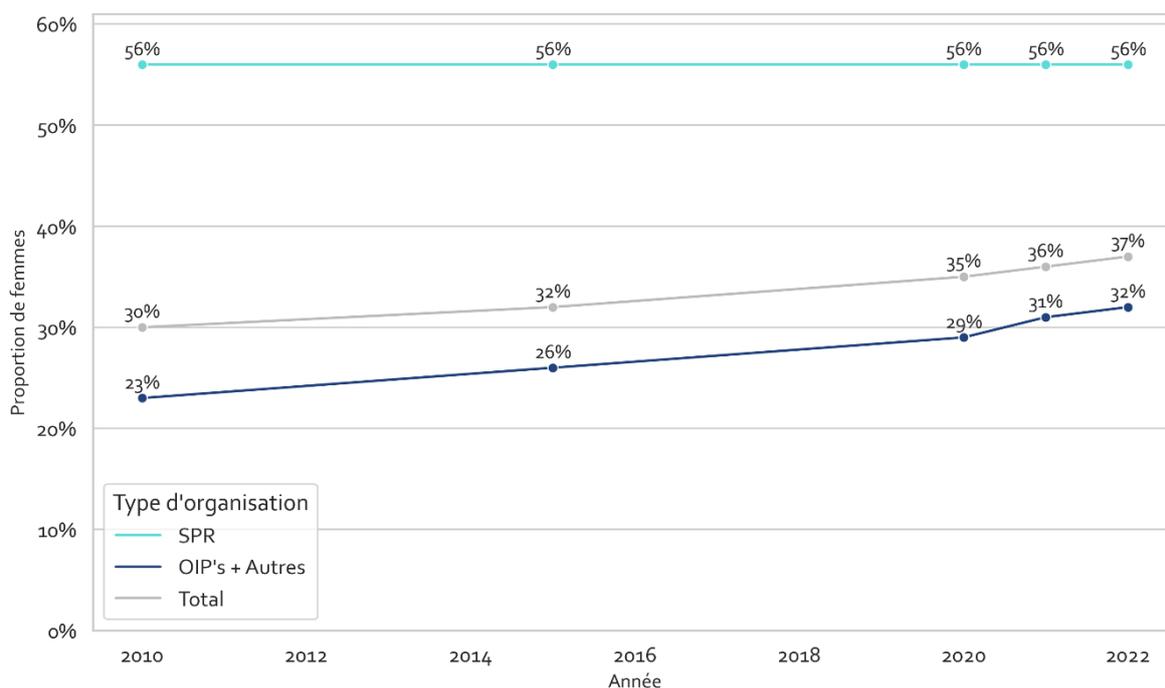
Le deuxième paragraphe examine la répartition du personnel par sexe dans les différentes organisations. Comme indiqué précédemment, la collecte de cette année ne comporte pas d'option « X », mais uniquement la distinction homme-femme. Cela ne signifie pas que les personnes s'identifiant sous « X » sont exclues. Le graphique 3 présente d'abord l'évolution proportionnelle par type d'organisation. Depuis 2020, on n'observe pratiquement plus de différences. Parmi les SPR, un rapport presque identique entre les sexes est observé depuis 2010. L'augmentation de 1 % en 2022 par rapport à 2021 pour les OIP et autres organismes est en partie due à l'ajout de hub.brussels. Nous constatons également une plus grande proportion de femmes chez perspective.brussels, brupartners.brussels et port.brussels en 2022. La répartition par organisation en 2022 et 2021 est présentée dans le tableau 4.

<sup>8</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels.

<https://infocenter.belgium.be/nl/statistieken/federaal-administratief-openbaar-ambt/tewerkingstelling/personeelsbestand>  
<https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/personeelsaantal>

Rapport d'emploi 2022 Wallonie

<sup>9</sup> \* Wallonie 2021 + SPW 2022, pas de données pour SPW 2021

Graphique 3 : Evolution 2010-2022 (en %) de la proportion de femmes dans la fonction publique régionale<sup>10</sup>

 Tableau 4 : Répartition du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale par sexe au 31 décembre 2022<sup>11</sup>

	2022			2021	
	Homme	Femme	Total	proportion de femmes dans le total (en %)	proportion de femmes dans le total (en %)
<b>SPRB</b>	733	786	1.519	52%	52%
<b>fiscalité.brussels</b>	134	217	351	62%	62%
<b>urban.brussels</b>	99	188	287	66%	66%
<b>talent.brussels</b>	37	67	104	64%	65%
<b>Total SPR</b>	<b>1003</b>	<b>1258</b>	<b>2261</b>	<b>56%</b>	<b>56%</b>
<b>actiris.brussels*</b>	578	1128	1706*	66%	66%
<b>propreté.brussels</b>	2619	227	2.846	8%	7%
<b>environnement.brussels</b>	709	529	1.238	43%	43%
<b>innoviris.brussels</b>	26	39	65	60%	59%
<b>paradigm.brussels</b>	2	0	2	0%	50%
<b>perspective.brussels</b>	65	103	168	61%	58%
<b>pompiers.brussels</b>	1231	123	1354	9%	9%
<b>port.brussels</b>	85	43	128	34%	31%
<b>slrb-bghm.brussels</b>	72	119	191	62%	61%
<b>brugel.brussels</b>	17	22	39	56%	57%

<sup>10</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10 989 unités.

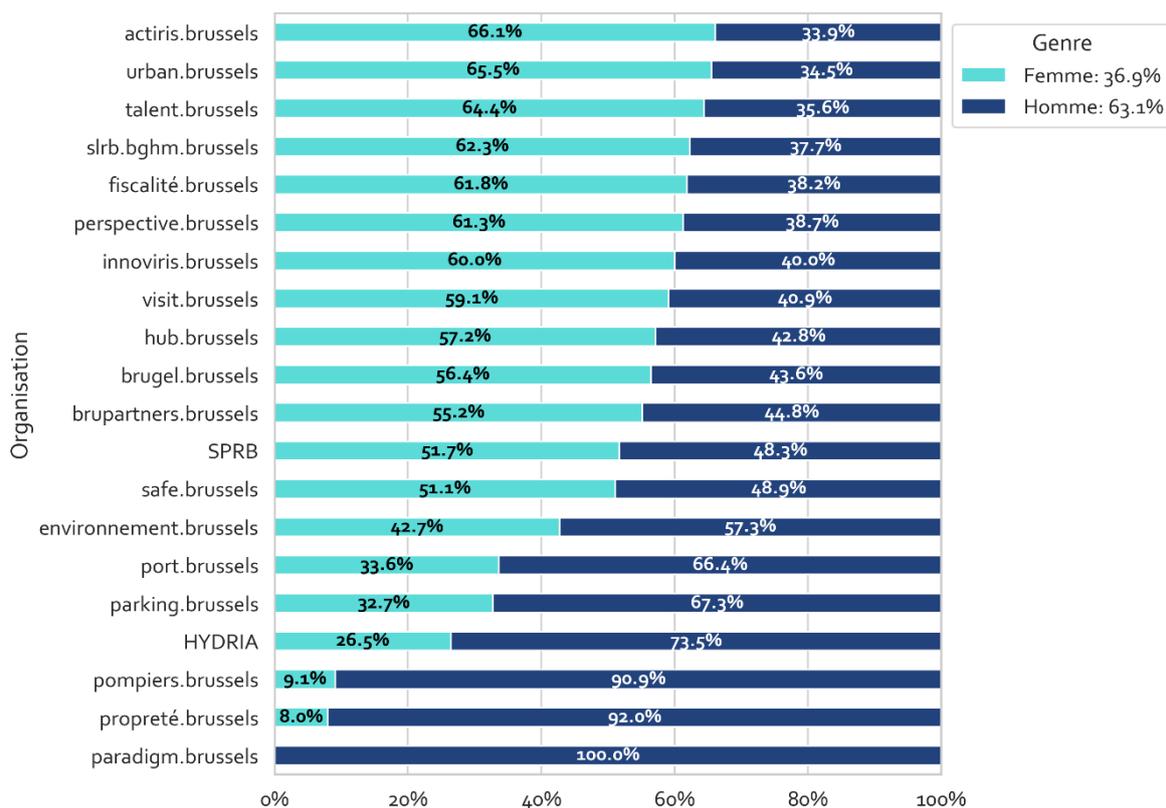
<sup>11</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels

<b>brupartners.brussels</b>	13	16	29	55%	48%
<b>hub.brussels</b>	125	167	292	57%	-
<b>HYDRIA</b>	50	18	68	26%	-
<b>parking.brussels</b>	224	109	333	33%	32%
<b>safe.brussels</b>	43	45	88	51%	50%
<b>visit.brussels</b>	74	107	181	59%	60%
<b>Total OIP et autre</b>	<b>5933</b>	<b>2795</b>	<b>8728</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>
<b>Totaal</b>	<b>6.936</b>	<b>4.053</b>	<b>10.989</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>

\* Actiris 2022 : Effectifs pour l'ensemble de l'année 2022 : Salariés et anciens salariés actifs en 2022

La graphique 4 indique la répartition des sexes en 2022 par organisme, du pourcentage le plus élevé de femmes au pourcentage le plus faible. Les deux organisations situées au bas du graphique, propreté.brussels et pompiers.brussels, sont les deux valeurs aberrantes. Cela s'explique bien entendu par le grand nombre d'emplois physiques dans ces organisations qui sont principalement occupés par des hommes. Elles ont un impact majeur sur le taux global de femmes dans la fonction publique bruxelloise, puisqu'il s'agit de deux grandes organisations. En 2022, pas moins de 38 % du personnel total des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC) (dans cette étude) travaillent pour propreté.brussels et pompiers.brussels.

Graphique 4 : Répartition (en %) des effectifs par sexe et par organisation, 31 décembre 2021<sup>12</sup>



<sup>12</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. N=10.989

Le tableau 5 indique l'évolution de la proportion par sexe depuis 2010. Comme nous l'avons vu plus haut, la proportion entre les SPR n'a pas changé depuis douze ans. Dans les OIP et autres organismes, la proportion de femmes a augmenté. En conséquence, la proportion de femmes dans l'effectif total du personnel continue d'augmenter (+0,79 % en 2022), bien que de manière moins importante qu'en 2021 (+1,36 %). Parmi la population professionnelle totale en RBC, le pourcentage de femmes (46 %) se situe à peu près au milieu entre les pourcentages des SPR, d'une part, et des OIP et autres organismes, d'autre part.

Tableau 5 : Évolution de la proportion de femmes de 2010 à 2021 : comparaison entre les SPR et OIP<sup>13</sup>

		2010	2015	2020	2021	2022
SPR	Femmes	892	971	1183	1213	1258
	Total	1.600	1.746	2.114	2.181	2.261
	Taux femmes	55,75%	55,61%	55,96%	55,62%	55,34%
OIP et autres	Femmes	1.348	1.645	2.273	2.578	2.795
	Total	5.755	6.362	7.836	8.324	8.728
	Taux femmes	23,42%	25,86%	29,01%	30,97%	32,02%
Effectif total	Femmes	2.240	2.616	3.456	3.791	4.053
	Total	7.355	8.108	9.950	10.505	10.989
	Taux femmes	30,46%	32,26%	34,73%	36,09%	36,88%
RBC Population active en âge de travailler (15-64 ans)	Taux femmes			45,17%	45,32%	46,31%

## CONCLUSION

La proportion de femmes au sein des SPR n'a pas évolué depuis 2012. La proportion de femmes continue à augmenter dans l'ensemble de la fonction publique bruxelloise. En raison de l'augmentation du nombre de femmes dans certains OIP et autres organismes.

## c. Âge

La structure d'âge du personnel de la fonction publique dans la Région de Bruxelles-Capitale est analysée dans ce chapitre. Tout comme le sexe, il s'agit d'une variable importante qu'il convient d'examiner en détail. D'une part, pour voir si la structure par âge se rapproche de celle de l'ensemble de la population active en RBC. Et d'autre part, de constater que l'afflux de jeunes dans les organismes publics ne diminue pas, et idéalement augmente.

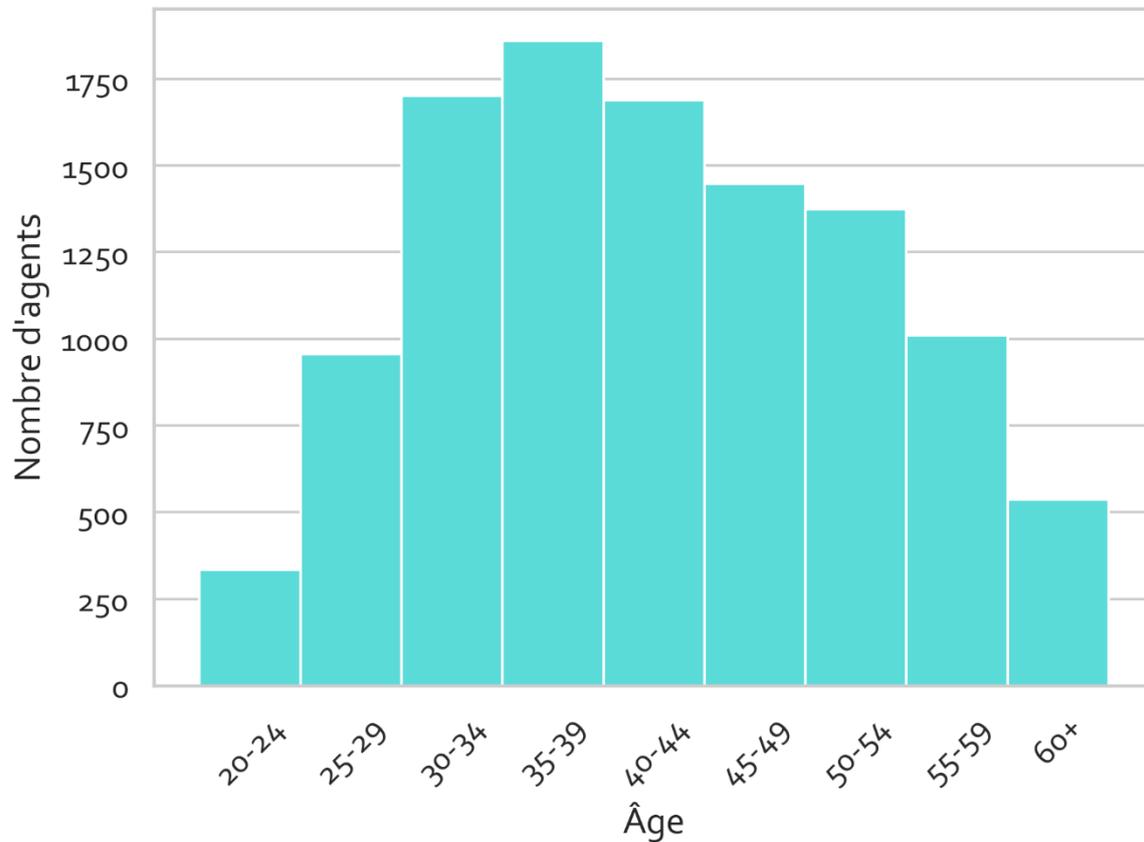
Le graphique 5 indique la répartition par catégories d'âge par cinq ans. Il est à noter que le groupe d'âge le plus important, comme en 2021, est celui des 35-39 ans. Les 30-34 ans et les 40-44 ans ont une proportion similaire.

<sup>13</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels.

Statbel (Direction générale des statistiques - Statistique Belgique) (Enquête sur les forces de travail)

L'âge moyen au 31/12/2022 est de 42 ans, l'âge médian<sup>14</sup> étant 41 ans. Ceux-ci restent inchangés par rapport à 2021. L'évolution des âges au cours des quatre dernières années est présentée dans le graphique 6. Les trois dernières années ont été marquées par des changements relativement mineurs. Les proportions de « jeunes » et de « personnes âgées », respectivement de -25 ans et de +60 ans, restent inchangées.

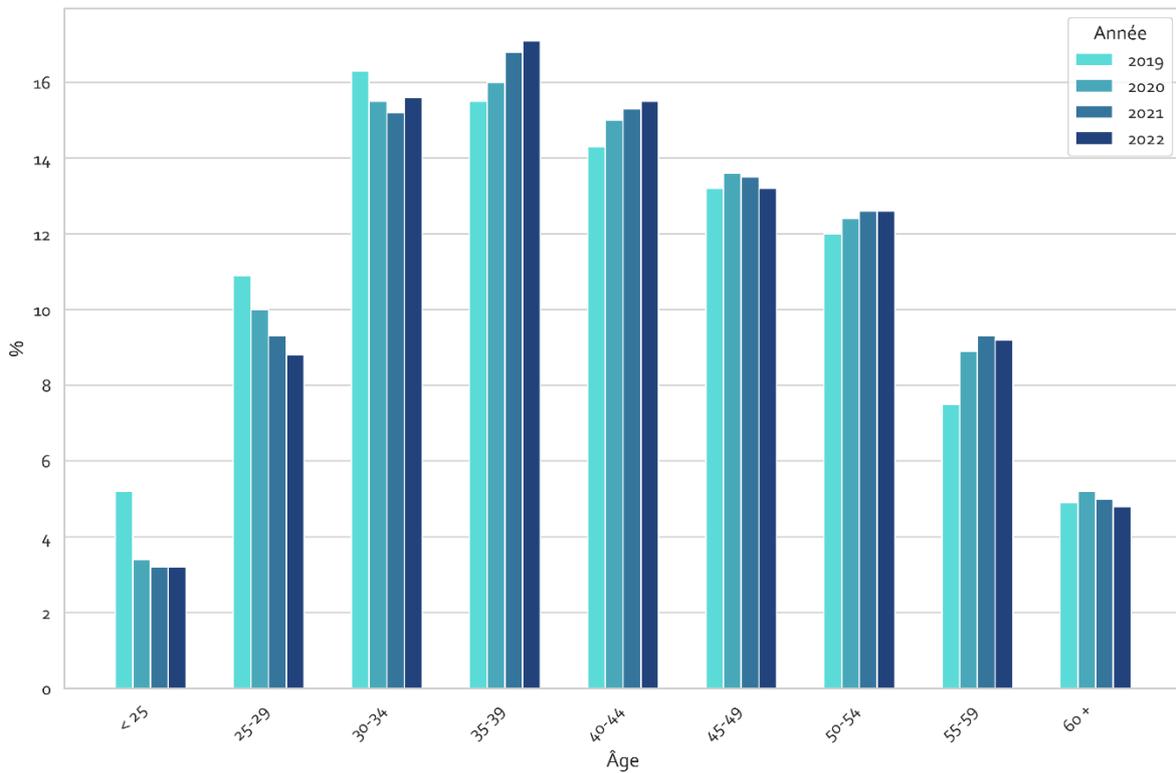
Graphique 5 : Répartition par âge du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, 31 décembre 2022<sup>15</sup>



<sup>14</sup> L'âge moyen d'une population est la moyenne des âges des individus appartenant à cette population. L'âge médian est l'âge qui divise la population en deux groupes de même nombre, c'est-à-dire une moitié plus jeune et une moitié plus âgée.

<sup>15</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10.912 unités. (Données manquantes sur hub.brussels & HYDRRIA)

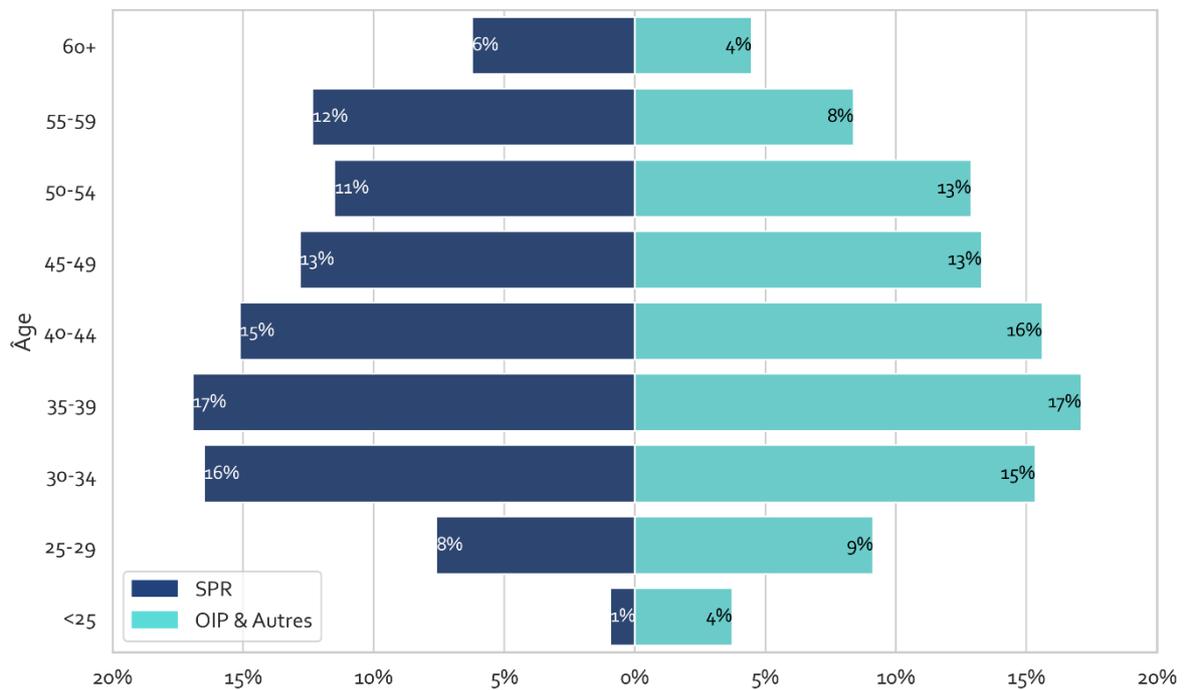
Graphique 6 : Répartition (en %) des effectifs des organisations bruxelloises par âge, évolution 2019-2022<sup>16</sup>



Le graphique 7 compare la pyramide des âges des SPR à celle des OIP et autres organismes. Deux différences essentielles sont à noter. Parmi les SPR, la proportion de -25 ans est plus faible. En revanche, la proportion de +55 ans est plus faible dans les OIP et autres organismes. Ces différences, comme on l'a vu dans le paragraphe sur le genre, sont dues au type d'organismes qui relèvent des différents groupes. Parmi les SPR, la sous-représentation des -25 ans est probablement due au fait qu'une grande partie des emplois exigent un diplôme de l'enseignement supérieur. En conséquence, l'afflux de jeunes peut être plus faible, car ils sont souvent encore aux études ou manquent d'expérience. Par ailleurs, la question se pose de savoir si les organismes publics sont considérés comme des environnements de travail attrayants par les jeunes. La forte proportion d'emplois au sein des OIP et autres organismes qui ne nécessitent pas de diplôme supérieur est positive pour l'afflux de jeunes. Une autre hypothèse que l'on peut formuler concerne le recrutement statutaire des SPR. Il se peut que les travailleurs plus âgés attachent plus d'importance à la sécurité associée au statut statutaire, ce qui les rend plus susceptibles de choisir ou de continuer à travailler dans les SPR jusqu'à leur retraite. Un travail moins physique peut également être plus attrayant pour les +55 ans.

<sup>16</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10.912 unités. (Données manquantes sur hub.brussels & HYDRIA)

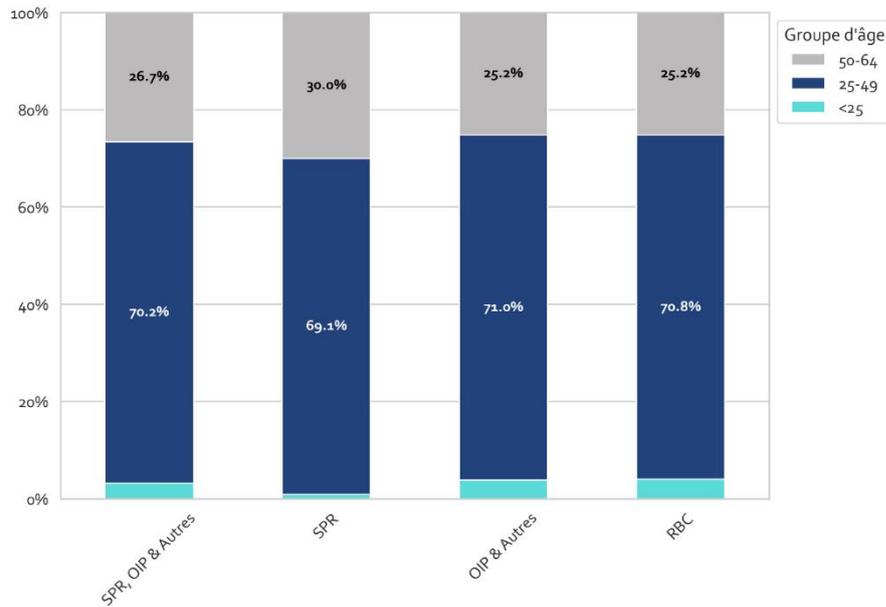
Graphique 7 : Pyramide des âges du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, comparaison des SPR et des institutions OIP & autres, 31 décembre 2022<sup>17</sup>



Le graphique 8 compare les structures d'âge du personnel des organismes publics régionaux bruxellois avec celles de la population active en RBC. On remarque immédiatement que la structure des SPR est la plus différente des trois autres. Cela renforce l'argument avancé au paragraphe précédent selon lequel la proportion de <25 ans est plus faible parmi les SPR en raison du type d'organisations qui les composent. Dans les OIP et autres organismes, on observe une répartition par âge presque identique à celle de l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale. Cela pourrait s'expliquer par la plus grande variété de types d'organisations et d'emplois au sein des OIP et autres organismes. Si l'on compare l'ensemble des organismes de la fonction publique bruxelloise avec la RBC, on constate une proportion de jeunes légèrement inférieure. On peut donc affirmer que les SPR sont confrontés à un problème plus important des deux côtés de la pyramide des âges.

<sup>17</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10.912 unités. (Données manquantes sur hub.brussels & HYDRIA)

Graphique 8 : Répartition (en %) des effectifs par tranche d'âge, comparaison entre SPR et OIP et autres institution et de population active, 31 décembre 2022<sup>18</sup>



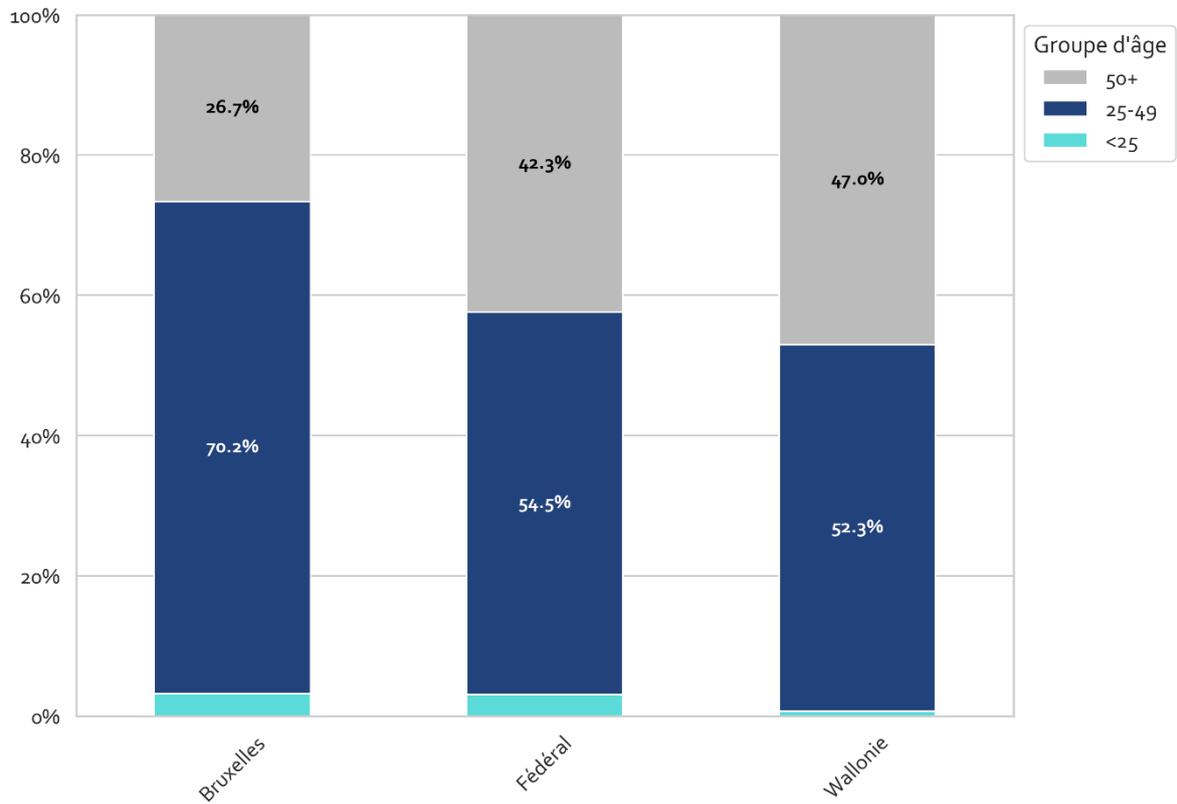
Par rapport aux autres gouvernements (à l'exception de la Flandre, seuls les chiffres concernant les -34 ans), la fonction publique bruxelloise présente une pyramide des âges qui offre davantage de perspectives d'avenir. Dans d'autres gouvernements, la proportion de +50 ans est beaucoup plus élevée. Ces départs à la retraite devront être compensés par un nouvel afflux de personnel.

<sup>18</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels.

Note : Calculs basés sur N = 10.845 unités. (Données manquantes à HYDRRIA)

Statbel (Direction générale des statistiques - Statistique Belgique) (Enquête sur les forces de travail).

Graphique 9 : Répartition (%) des effectifs par âge, comparaison intergouvernementale, 31 décembre 2022



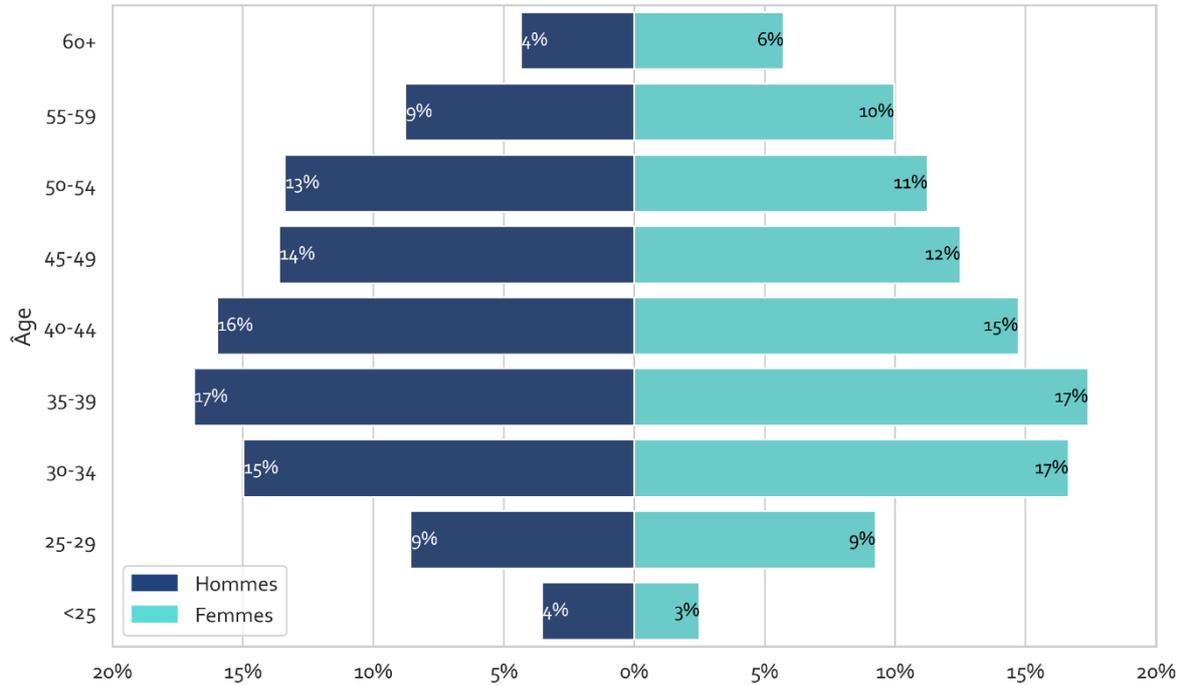
Le graphique 10 présente la répartition des âges par organisme, de la plus forte proportion de -25 ans à la plus faible. Port.brussels compte de loin la plus grande part de jeunes, soit près de 10 %. Par ailleurs, parmi les +50 ans, port.brussels est également en tête de peloton avec une part de 42 % (hormis paradigm.brussels). On observe également que quatre organisations n'emploient aucun jeune de -25 ans : paradigm.brussels, innoviris.brussels, brupartners.brussels et brugel.brussels.

Graphique 10 : Répartition (en %) des effectifs par âge dans les organisations bruxelloises, 31 décembre 2022



Le graphique 11 présente la proportion hommes-femmes concernant l'âge. En général, il n'y a pas de différences trop importantes. Chez les femmes, la proportion des 25-39 ans est plus élevée, tandis que chez les hommes, le groupe des 40-54 ans est plus fortement représenté. Les jeunes (-25) sont mieux représentés parmi les hommes, à l'inverse, les +55 ans ont une part plus importante dans la pyramide des âges des femmes.

Graphique 11 : Pyramide des âges du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, comparaison hommes-femmes, 31 décembre 2022



## Conclusion

La structure d'âge du personnel de la fonction publique bruxelloise ne diffère pas beaucoup de celle de la population active de Bruxelles. On constate un faible afflux de jeunes au niveau des SPR. Il reste important de maintenir l'attractivité de la fonction publique bruxelloise pour les jeunes afin qu'ils s'orientent d'emblée vers les organismes publics. Mais aussi de pouvoir garder les jeunes, de construire des carrières durables au sein du Gouvernement.

## a. Niveau de qualification

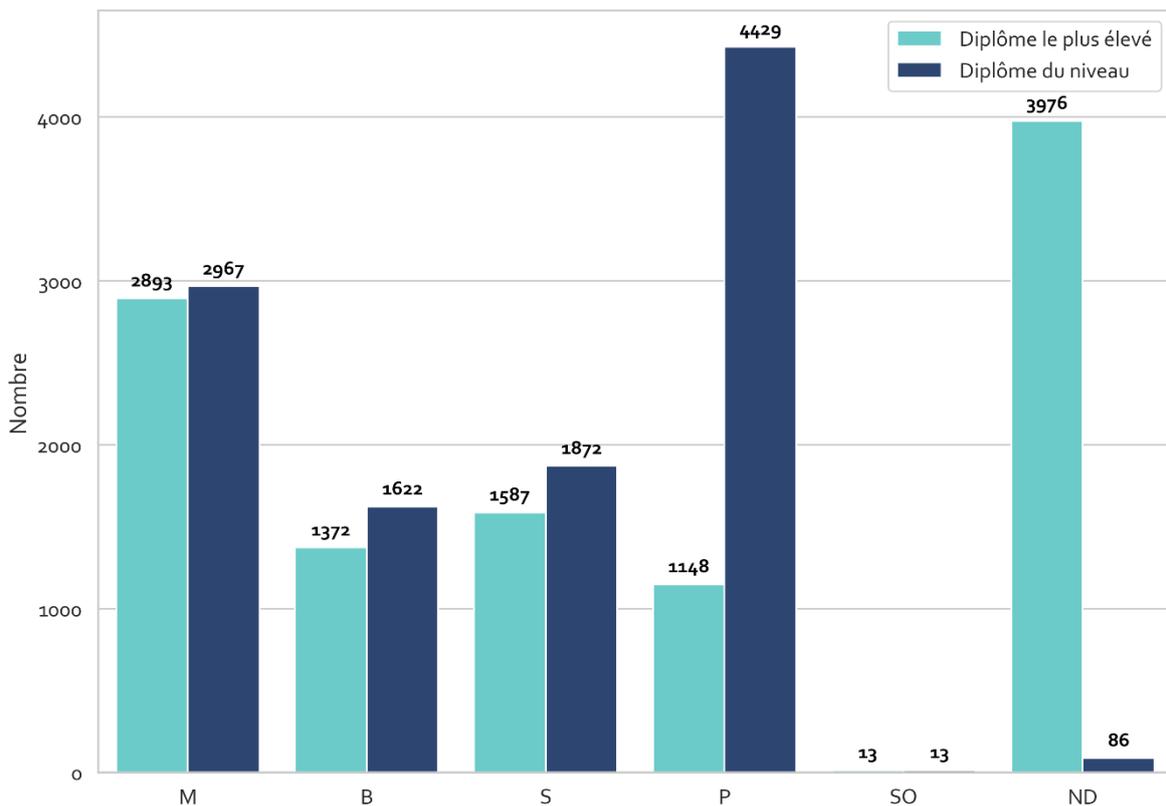
Lors de la collecte des données, le niveau de qualification des agents a fait l'objet du questionnaire en termes de diplôme le plus élevé obtenu par l'agent. Malheureusement, les données relatives au diplôme n'ont pas été reçues pour près de 3967 personnes (36 % de l'effectif total). Par souci de cohérence, nous avons calculé les qualifications du personnel à partir du niveau auquel il a été recruté. Par exemple, un agent de niveau A est considéré comme titulaire d'un diplôme master, tandis qu'un agent de niveau D est considéré comme titulaire, au plus, d'un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur. Visit.brussels est une exception à cette méthode, car il n'existe aucun niveau au sein de l'organisation. Par conséquent, la qualification la plus élevée obtenue, telle qu'elle nous a été communiquée par l'organisation, est prise comme point de départ. Les diplômes sont subdivisés en 4 catégories :

- P = Enseignement primaire ou sans diplôme
- S = Enseignement secondaire supérieur
- B = Type d'enseignement supérieur court (bachelier universitaire/bachelier professionnel)
- M = Type d'enseignement supérieur long (master/doctorat)

La comparaison entre les deux variables de diplôme est présentée dans le graphique 12. On peut voir que le nombre de ND (ND= No data, ou pas de données disponibles) passe de 3976 à 86, du « plus haut diplôme obtenu » au « diplôme du niveau » calculé. Les 86 ND restants sont dus à des données manquantes dans la variable

niveau/diplôme. Ces éléments sont absents d'HYDRIA et partiellement de SIAMU et Hub. Le changement le plus notable entre les variables est observé dans la catégorie « P », enseignement primaire ou sans diplôme. En effet, sur propreté.brussels, et en partie sur pompiers.brussels, aucun « diplôme le plus élevé obtenu » n'est indiqué. Beaucoup de ces personnes ont un niveau D ou E, d'où l'augmentation de la catégorie « enseignement primaire ou sans diplôme » dans la variable « diplôme du niveau ».

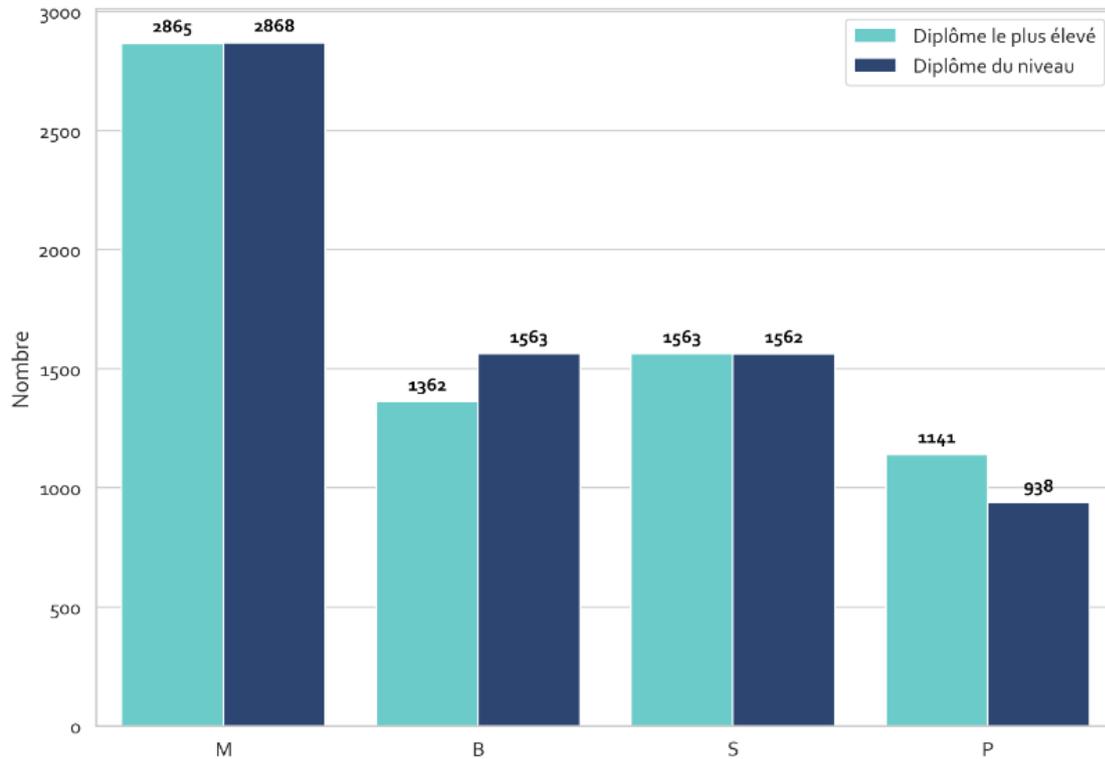
Graphique 12 : Comparaison diplôme le plus élevé obtenu versus Diplôme du niveau du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, 31 décembre 2022<sup>19</sup>



Le graphique 14 présente les mêmes données que le graphique 13, mais sans les ND. En d'autres termes, lorsqu'il y a une valeur ND dans la variable « diplôme le plus élevé obtenu », cette personne est également supprimée de la variable « diplôme du niveau », et vice versa. Toutefois, cela signifie que tous les individus de niveau E sont exclus des deux analyses suivantes, étant donné que pour les employés de propreté.brussels nous n'avons pas reçu de diplôme le plus élevé obtenu. Il reste donc 6931 personnes. On observe une augmentation du nombre de titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur de type court ou « B » (bachelier universitaire ou professionnel). En revanche, on observe beaucoup moins de personnes avec « P », diplôme de l'enseignement primaire ou sans diplôme, dans la deuxième catégorie que dans la première. Le tableau 6 examine ce point en détail.

<sup>19</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10 989 unités.

Graphique 13 Comparaison du diplôme le plus élevé obtenu par rapport au diplôme du niveau sans ND, du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, 31 décembre 2022<sup>20</sup>



Le graphique 13 montre les mêmes données que graphique 12, mais sans ND. L'augmentation du nombre de personnes de niveau B dans la variable diplôme est due au fait que de nombreux titulaires d'un diplôme autre que « B » exercent des fonctions du diplôme « B ». On constate une mobilité ascendante et descendante tout aussi importante. 8 % des fonctions à diplôme « B » sont occupés par des agents titulaires d'un diplôme « M », et 8 % par des agents titulaires d'un diplôme « S » ou « P ». À l'inverse, on constate que les titulaires du diplôme « P » comme étant le plus élevé obtenu, à savoir l'enseignement primaire ou sans diplôme, occupent souvent des fonctions ayant un autre niveau de diplôme. Cela représente 243 personnes, soit 21 % des titulaires d'un diplôme « P » qui sont engagés dans une mobilité ascendante. Sur les 6931 personnes analysées ici, on constate que 5,2 %, soit 362 personnes, pratiquent la mobilité ascendante. En d'autres termes, occuper un emploi dont le niveau de diplôme requis est plus élevé que celui de la personne concernée. D'autre part, 186 personnes, soit 2,7 %, pratiquent la mobilité descendante.

<sup>20</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 6.931 unités

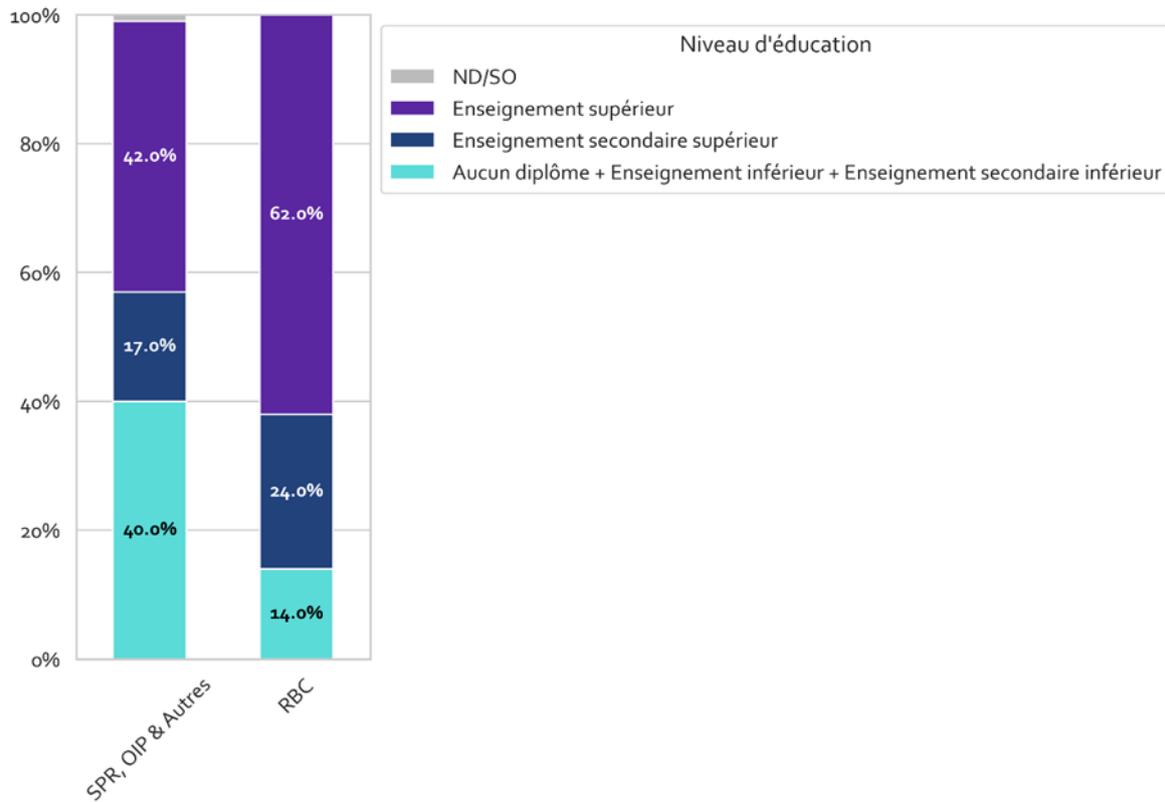
Tableau 6 : Matrice comparant le diplôme le plus élevé obtenu par rapport au diplôme de niveau, du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, 31 décembre 2022<sup>21</sup>

		Diplôme du niveau				All
		M	B	S	P	
Diplôme plus élevé	M	2736	124	5	0	2865
	B	29	1314	17	2	1362
	S	27	63	1435	38	1563
	P	76	62	105	898	1141
		2868	1563	1562	938	6931
		Diplôme du niveau				
		M	B	S	P	
Diplôme plus élevé	M	95%	8%	0%	0%	104%
	B	1%	84%	1%	0%	86%
	S	1%	4%	92%	4%	101%
	P	3%	4%	7%	96%	109%
		100%	100%	100%	100%	

Comme cela donne une image plus complète, la variable diplôme du niveau en tant que niveau de qualification est maintenue à partir de maintenant. Le graphique 14 compare le niveau de qualification de la population active en RBC avec le personnel de la fonction publique bruxelloise. Il faut toutefois noter que les agents sont donc examinés selon le diplôme du niveau de la fonction. Dans le cas de la population en âge de travailler en RBC, le diplôme obtenu est pris en compte. La proportion de personnes peu qualifiées est beaucoup plus élevée parmi les agents bruxellois. Cela s'explique par le grand nombre de fonctions à faible qualification dans certains grands OIP (propreté.brussels, pompiers.brussels, etc.).

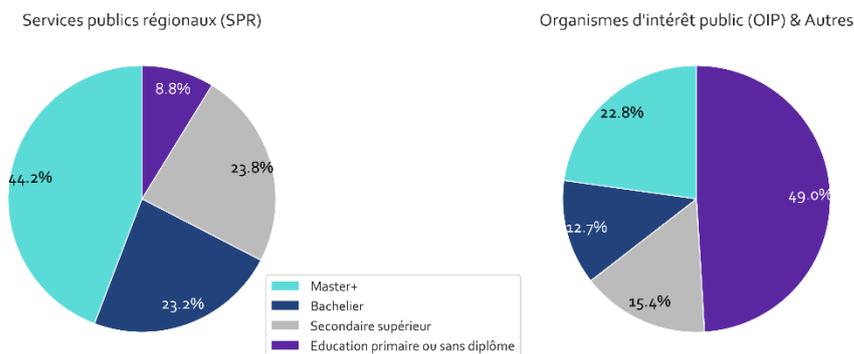
<sup>21</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 6931 unités

Graphique 14 : Diplôme de comparaison, personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale versus population active de la RBC, 31 décembre 2022<sup>22</sup>



Le graphique 15 met en évidence les différentes structures au niveau des qualifications entre les SPR, les OIP et autres organismes. Parmi les SPR, la proportion de titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur est beaucoup plus élevée (67 %). Ce pourcentage est plus élevé que celui de la population en âge de travailler en RBC (62 %). Près de la moitié des agents des OIP et autres organismes sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement primaire ou sont sans diplôme (48 %).

Graphique 15 : Diplôme de comparaison de niveau, du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, 31 décembre 2022<sup>23</sup>



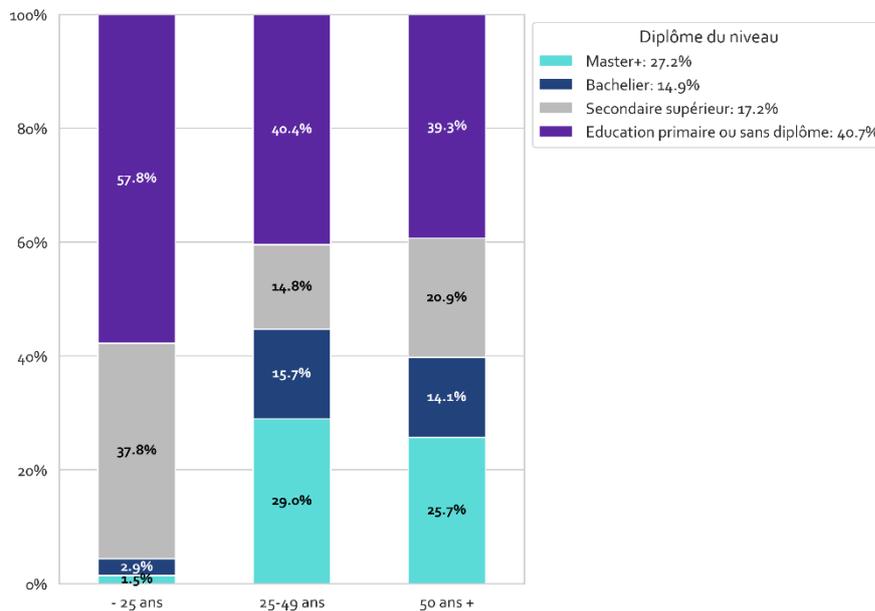
Le graphique 16 indique la comparaison du niveau de qualification par groupe d'âge. Les différences les plus importantes concernent les <25 ans. La proportion de personnes occupant des fonctions exigeant un diplôme de l'enseignement supérieur n'est que de 4 %. Dans les deux groupes d'âge plus élevés, on observe une structure

<sup>22</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10.890 unités. Statbel (Direction générale des statistiques - Statistique Belgique) (Enquête sur les forces de travail).

<sup>23</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10.989 unités

plus similaire. Les +50 ans comptent une proportion légèrement plus élevée de titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire que les 25-49 ans (21 % et 15 % respectivement).

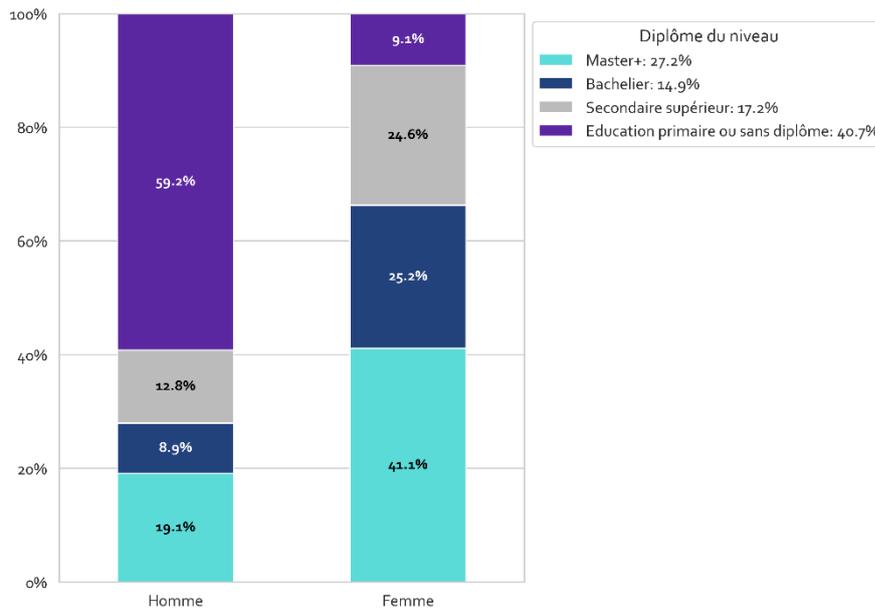
Graphique 16 : Répartition (en %) du personnel par âge et par qualification, 31 décembre 2022<sup>24</sup>



La comparaison du niveau de qualification par sexe est présentée dans le graphique 17. On remarque immédiatement que la répartition hommes-femmes est complètement différente. Chez les femmes, le pourcentage de titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur est beaucoup plus élevé (66 % contre 28 % chez les hommes). En revanche, la proportion d'hommes titulaires d'un diplôme de l'enseignement primaire ou étant sans diplôme est très élevée (59 % contre 9 % chez les femmes). Cette proportion plus élevée de femmes ayant des niveaux de qualification plus élevés par rapport aux hommes colore de manière genrée la répartition des professions et des profils au sein des organismes régionaux. Les organismes ayant principalement des fonctions de terrain emploient une majorité d'hommes peu qualifiés, tandis que les organismes ayant principalement des fonctions administratives emploient une majorité de femmes hautement qualifiées.

<sup>24</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10.912 unités (Le croisement des variables n'est pas possible avec HYDRIA)

Graphique 17 : Répartition (en %) du personnel par sexe et par qualification, 31 décembre 2022<sup>25</sup>



## CONCLUSION

La structure du niveau de qualification, diplôme du niveau, de la fonction publique bruxelloise se compose de deux grands blocs. D'une part, les travailleurs salariés peu qualifiés sans diplôme, titulaires d'un diplôme d'enseignement inférieur ou d'un diplôme d'enseignement secondaire inférieur (40 %). Le deuxième groupe est constitué d'agents hautement qualifiés titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur (master ou bachelier, 42 %). Parmi la population en âge de travailler en RBC, on observe une proportion plus élevée de titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur (62 %), mais surtout une proportion plus faible de personnes sans diplôme, ayant suivi un enseignement primaire ou secondaire inférieur (14 %). La proportion de la population en âge de travailler en RBC correspond davantage à la structure des SPR.

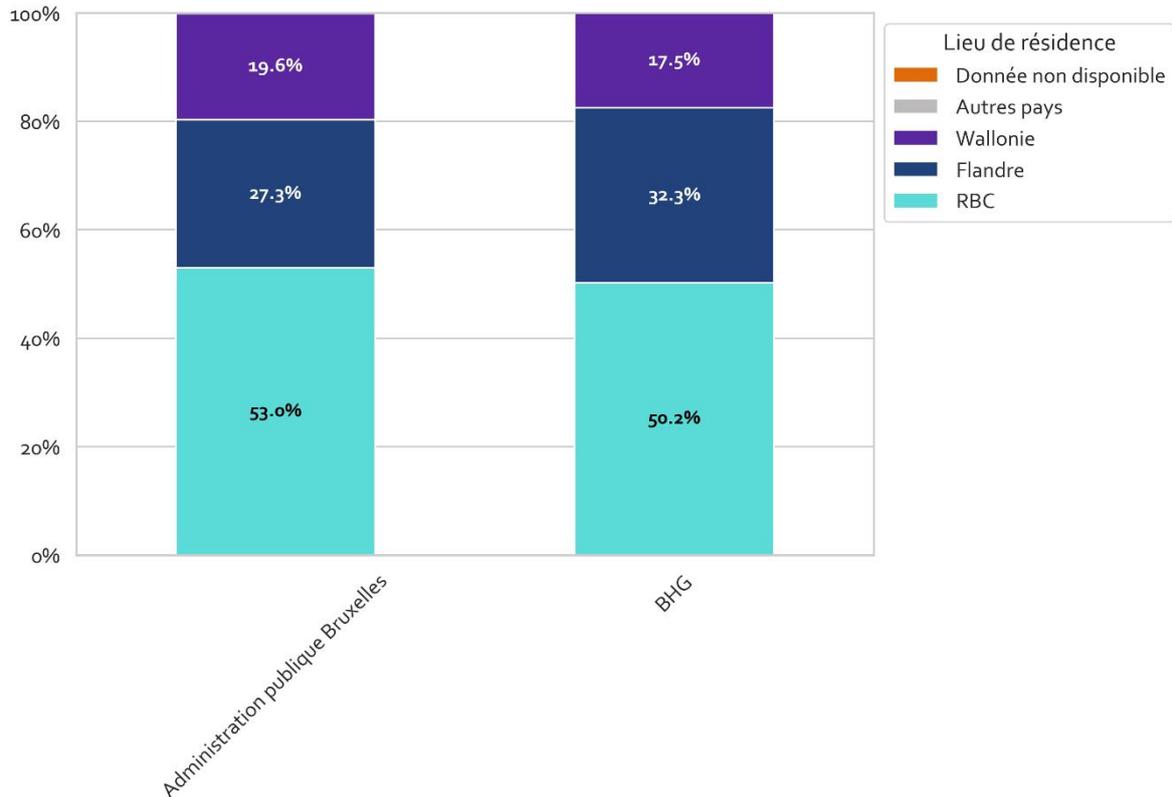
Au niveau des qualifications par groupe d'âge, on observe une très faible proportion de -25 ans titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur (4 %). Au niveau du sexe, il existe également de grandes différences. Chez les hommes, la proportion de peu qualifiés est très élevée (71 %), tandis que chez les femmes, la proportion de très qualifiées est plus élevée (65 %).

<sup>25</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10.890 unités. Données manquantes d'HYDRIA&hub.brussels

## b. Lieu de résidence

Le dernier aspect du profil du personnel qui sera affiché est le lieu de résidence. Sans surprise, la majorité du personnel des organismes publics de la RBC, soit 52,9 %, vit dans la Région bruxelloise. 27,3 % du personnel vit en Flandre et 19,6 % en Wallonie. Par rapport à la population active en RBC, il y a une sous-représentation des agents vivant en Flandre, -5 %.

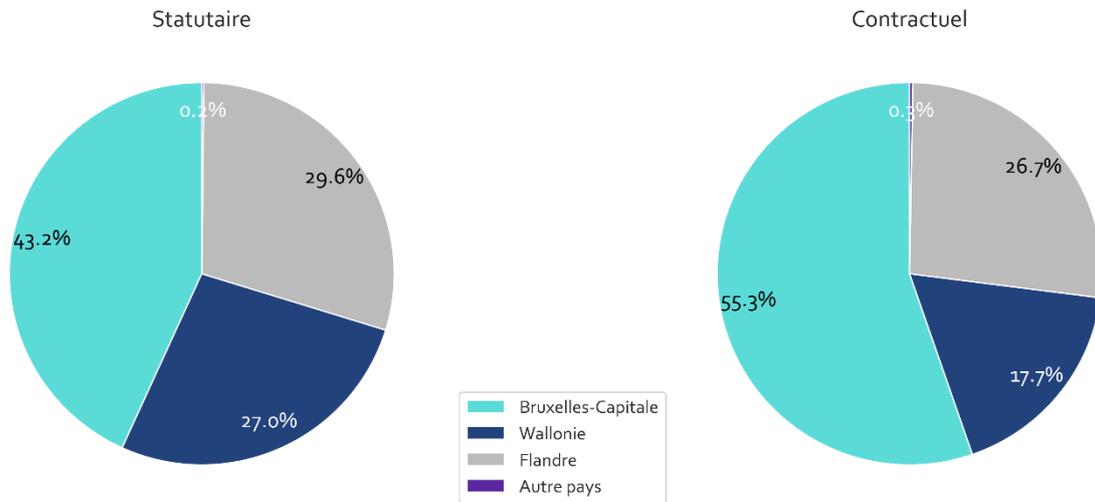
Graphique 18 : Répartition (en %) des effectifs par région, 31 décembre 2022 + Répartition (en %) de la population en âge de travailler BCR 16-64 ans<sup>26</sup>



La comparaison des types d'organisations au sein de la fonction publique bruxelloise fait apparaître de grandes différences. Parmi les SPR, il y a une forte représentation des personnes vivant en Wallonie et une sous-représentation des personnes vivant dans la Région bruxelloise. Dans les OIP et autres organismes, on observe des tendances inverses.

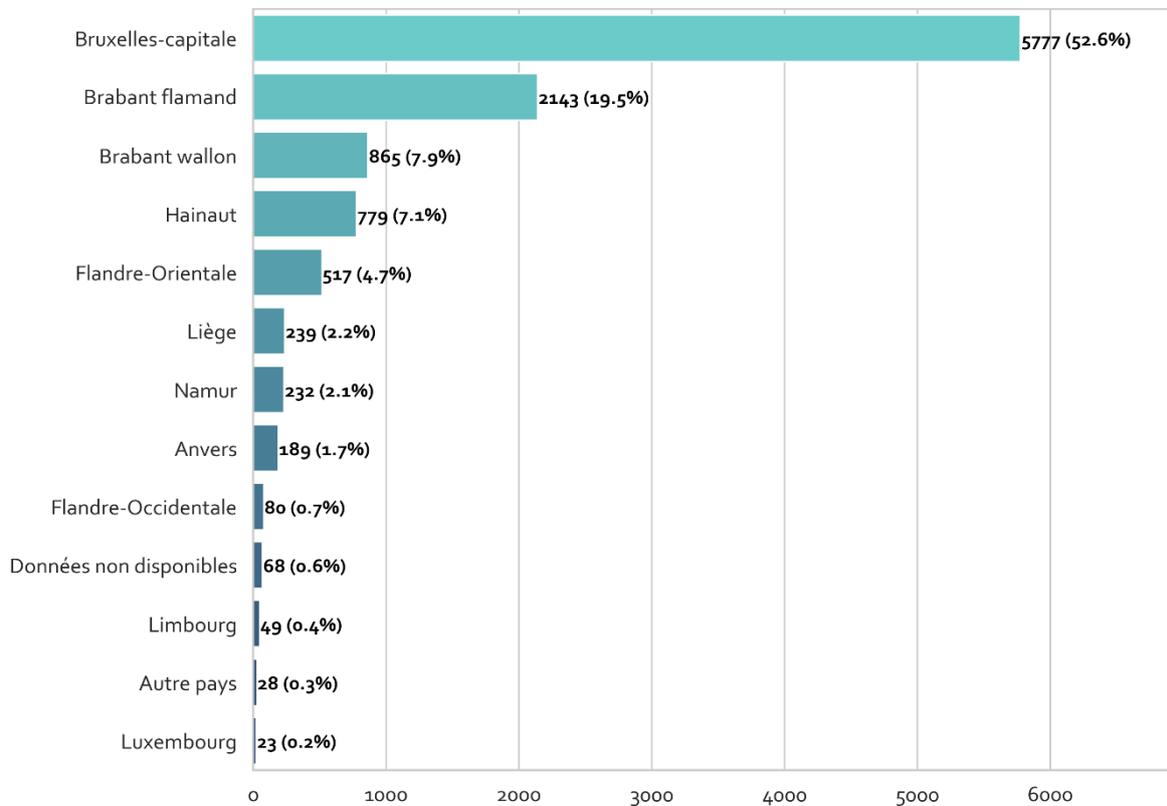
<sup>26</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10.921 unités (ND=68). Pas de données pour HYDRIA Statbel (Direction générale des statistiques - Statistique Belgique) (Enquête sur les forces de travail).

Graphique 19 : Répartition (en %) du personnel par région, comparaison entre les SPR, les OIP et les autres institutions, 31 décembre 2022<sup>27</sup>



Après la Région de Bruxelles-Capitale, les deux provinces du Brabant sont les lieux de résidence du plus grand nombre d'agents bruxellois. Le Brabant flamand est de loin le plus important, après la RBC, à offrir une résidence à 20 % du personnel.

Graphique 20 : Répartition (en %) du personnel par province, 31 décembre 2022<sup>28</sup>



<sup>27</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10.921 unités (ND=68). Pas de données pour HYDRIA. (ND=68).

<sup>28</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 10 921 unités (ND=68). Pas de données pour HYDRIA

## CONCLUSION

Les écarts les plus importants par rapport à la population en âge de travailler de la Région de Bruxelles-Capitale sont observés parmi les SPR. On constate d'une part une sous-représentation des agents de la Région de Bruxelles-Capitale. En revanche, la proportion d'agents wallons travaillant dans les SPR est nettement plus élevée. Parmi les OIP et autres organismes, on observe une proportion plus faible de personnes originaires de Wallonie et un pourcentage plus élevé d'employés vivant dans la Région de Bruxelles-Capitale.



## 6. Suivi de l'emploi dans le secteur public bruxellois

Dans ce chapitre, nous nous intéressons d'abord à la situation juridique, ensuite au niveau (ainsi qu'au rang), au rôle linguistique ainsi qu'à l'ancienneté. Ces quelques variables inhérentes au profil des emplois au sein de la fonction publique régionale bruxelloise ont pour but de rendre compte de la diversité des emplois publics. Ces variables sont éventuellement croisées avec d'autres telles que le sexe ou la qualification afin notamment de donner de la consistance à cette analyse de l'emploi dans la fonction publique régionale bruxelloise. Comme indiqué dans la méthodologie, Actiris est une exception à cette pratique. L'effectif utilisé dans ce rapport chez Actiris est le total des personnes actives en 2022. Il ne reflète donc pas exactement la situation au 31/12/2022.

### a. La situation juridique

Au niveau de l'effectif global, nous constatons une répartition équilibrée entre statutaires et contractuels. Cependant, les données présentées dans le tableau 7 indiquent une légère majorité de l'emploi contractuel dans la Région. En effet, 54 % des emplois des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale sous revue sont occupés par des contractuels. Nous constatons toutefois des disparités importantes entre organismes.

La part de contractuels est plus élevée dans les OIP (55%) que dans les SPR (32%) et la plus élevée dans les organismes « Autres » (93%).

Lorsque nous observons la situation par institution et par organisme, ce sont les OIP de grande taille qui possèdent proportionnellement le plus grand nombre de contractuels (actiris.brussels, environnement.brussels et propreté.brussels avec respectivement 77%, 64% et 60%). Pompiers.brussels fait toutefois figure d'exception (14% de contractuels).

Quant aux SPR, la part de contractuels reste faible pour les 4 organismes que sont urban.brussels, fiscalité.brussels, SPRB et talent.brussels (respectivement 41%, 38%, 30% et 6%).

Enfin, les organismes « Autres » sont constitués en grande majorité, voire en totalité par des emplois contractuels. En l'occurrence, parking.brussels et visit.brussels sont composés à 100% de contractuels, brugel.brussels, hub.brussels et HYDRIA à plus de 90% et brupartners.brussels à plus de 70%. Seul safe.brussels fait exception avec 45% de contractuels.

Tableau 7 : Répartition des effectifs des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale selon la situation juridique, 31 décembre 2022<sup>29</sup>

	2022			Part des contractuels dans le total (en %)
	Statutaire	Contractuel	Total	
<b>SPRB</b>	1057	462	1519	30%
<b>fiscalité.brussels</b>	219	132	351	38%
<b>urban.brussels</b>	168	119	287	41%
<b>talent.brussels</b>	98	6	104	6%
<b>Total SPR</b>	1542	719	2261	32%
<b>propreté.brussels</b>	1126	1720	2846	60%

<sup>29</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels  
 Note: Calculs effectués sur la base de n = 10972 unités.

actiris.brussels*	397	1309	1706	77%
pompiers.brussels	1163	191	1354	14%
environnement.brussels	447	791	1238	64%
slrb-bghm.brussels	98	93	191	49%
perspective.brussels	71	97	168	58%
port.brussels	72	56	128	44%
innoviris.brussels	52	13	65	20%
paradigm.brussels	1	1	2	50%
<b>Total OIP</b>	<b>3.427</b>	<b>4.271</b>	<b>7.698</b>	<b>55%</b>
parking.brussels	0	333	333	100%
hub.brussels	12	263	275	96%
visit.brussels	0	181	181	100%
safe.brussels	48	40	88	45%
HYDRIA	5	63	68	93%
brugel.brussels	1	38	39	97%
brupartners.brussels	8	21	29	72%
<b>Total OIP et autres</b>	<b>3.501</b>	<b>5.210</b>	<b>8.711</b>	<b>60%</b>
<b>Total</b>	<b>5.043</b>	<b>5.929</b>	<b>10.972</b>	<b>54%</b>

\*Actiris 2022 : Effectifs pour l'ensemble de l'année 2022 : Salariés et anciens salariés actifs en 2022

Aussi, le tableau 8 nous informe sur l'évolution de la part de contractuels au cours des dernières années. Nous remarquons sur un peu plus d'une décennie (2010-2022) une très légère diminution de l'emploi contractuel (1 point de pourcentage, soit de 55% à 54%). La part de contractuels dans l'effectif global est donc plutôt stable. Comme vu précédemment, cette tendance est à relativiser en raison des nouveaux organismes incorporés dans ce rapport (visit.brussels, brugel.brussels et parking.brussels pour les données de 2021 et hub.brussels et HYDRIA pour les données de 2022). Notons que les organismes hub.brussels et HYDRIA comptent plus de 90% de leur effectif comme des contractuels, ils ne représentent toutefois et ensemble que 3% de l'effectif total.

Toujours dans cette même période entre 2010 et 2022 et en observant la situation en fonction des institutions, nous remarquons que le taux de contractuels au sein des SPR a nettement diminué en passant de 42% à 32%. Au niveau des OIP et autres, ce taux a augmenté de 2 points de pourcentage – soit de 58% à 60%. Nous constatons dès lors une statutarisation des emplois au niveau des SPR et une contractualisation des emplois dans les OIP et autres.

Nous pouvons étudier l'évolution de la pratique contractuelle plus en détails en croisant le statut et l'ancienneté par institution. Notons que nous ne disposons pas des données relatives à la date d'entrée en service du personnel des organismes SPRB, urban.brussels, pompiers.brussels et HYDRIA. Nous invitons donc le lecteur à la plus grande prudence lors de l'interprétation des résultats suivants, liés à l'ancienneté.

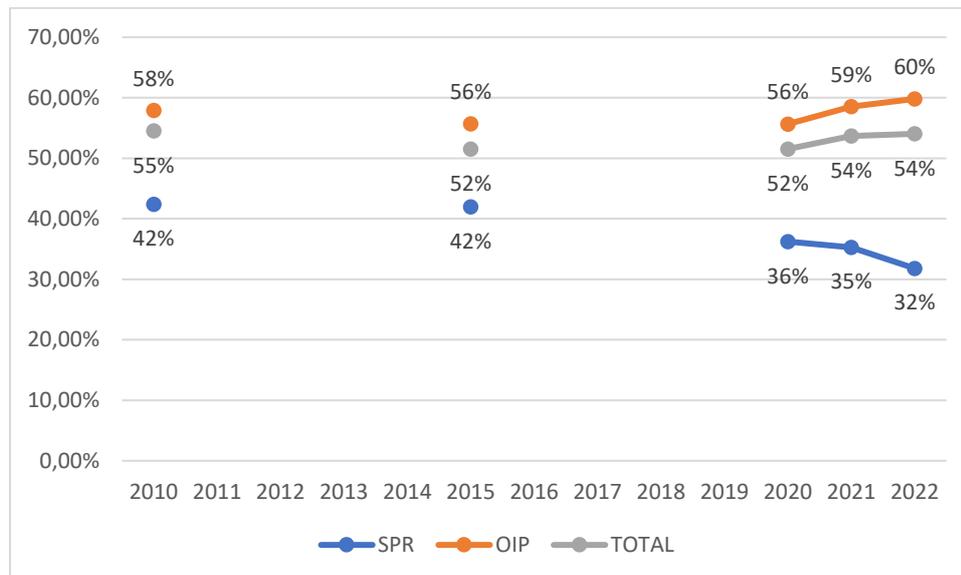
La proportion de contractuels par ancienneté présentée dans le tableau 8 montre que, tant dans les OIP que dans les SPR, l'intensité de la contractualisation est plus importante parmi les effectifs embauchés récemment (moins d'un an d'ancienneté). Dans les SPR, la proportion de contractuels s'élève à 37 % parmi les effectifs récents, contre 17 % parmi les plus expérimentés (10 ans et plus). Tandis que dans les OIP et autres, nous observons respectivement une proportion de 86% et 39% de contractuels pour les plus expérimentés.

Malgré un recours à l'emploi contractuel qui s'intensifie au niveau des OIP et autres (+1 point), la part relative de contractuels continue pour l'instant de baisser dans les SPR (-3 points), notamment, à cause des départs et de la statutarisation d'une partie des contractuels.

Tableau 8 : Évolution de la part des contractuels de 2010 à 2022: comparaison SPR et OIP<sup>30</sup>

		2010	2015	2020	2021	2022
<b>Services publics régionaux bruxellois</b>	Contractuels	678	733	766	769	719
	Total	1.600	1.746	2.114	2.181	2.261
	<b>% de contractuels</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>36%</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>
<b>Organismes d'intérêt public et autres</b>	Contractuels	3.331	3.543	4.361	4.871	5.210
	Total	5.755	6.362	7.836	8.324	8.711
	<b>% de contractuels</b>	<b>58%</b>	<b>56%</b>	<b>56%</b>	<b>59%</b>	<b>60%</b>
<b>Effectif total</b>	Contractuels	4.009	4.276	5.127	5.640	5.929
	Total	7.355	8.108	9.950	10.505	10.972
	<b>% de contractuels</b>	<b>55%</b>	<b>53%</b>	<b>52%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>

Graphique 21 : Evolution 2010-2022 de la part de contractuels dans la fonction publique régionale<sup>31</sup>



<sup>30</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels  
 Note: Calculs effectués sur la base de n = 10972 unités.

<sup>31</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels

Tableau 9 : Répartition (en %) des effectifs des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale par situation juridique et ancienneté, 31 décembre 2022<sup>32</sup>

		Statutaires	% de statutaires	Contractuels	% de contractuels	Total
<b>SPR</b>	0-11 mois	38	63 %	22	37 %	60
	1-5 ans	184	65 %	100	35 %	284
	6-9 ans	47	89 %	6	11 %	53
	10 ans et plus	48	83 %	10	17 %	58
	<b>Total SPR</b>	<b>317</b>	<b>70 %</b>	<b>138</b>	<b>30 %</b>	<b>455</b>
<b>OIP et autres</b>	0-11 mois	105	14 %	630	86 %	735
	1-5 ans	648	24 %	2066	76 %	2714
	6-9 ans	468	33 %	959	67 %	1427
	10 ans et plus	2274	61 %	1475	39 %	3749
	<b>Total OIP/A.</b>	<b>3495</b>	<b>41 %</b>	<b>5130</b>	<b>59 %</b>	<b>8625</b>
<b>Total</b>		<b>3812</b>	<b>42%</b>	<b>5268</b>	<b>58%</b>	<b>9080</b>

Nous interrogeons l'équilibre de la répartition hommes-femmes et de la répartition par âge au sein des emplois statutaires et contractuels.

En ce qui concerne la répartition hommes-femmes au sein des emplois statutaires et contractuels, on discerne une féminisation de la catégorie des contractuels par rapport à celle des statutaires, même si dans chacune d'elles, les hommes sont majoritaires. Le graphique 21 montre, en effet, que les femmes représentent 41 % de l'emploi contractuel et 32 % de l'emploi statutaire, sachant que leur poids dans l'effectif total est de 37 %.

Notons toutefois qu'une différence s'opère entre SPR et OIP/Autres (tableau 9). De sorte que les femmes sont majoritaires à la fois parmi les statutaires et les contractuels des SPR (54% et 58%) mais sont à l'inverse minoritaires dans ces mêmes catégories au niveau des OIP (22% et 39%). Par ailleurs, le déséquilibre entre les hommes et les femmes est plus important dans les OIP, et plus particulièrement en ce qui concerne les emplois statutaires.

<sup>32</sup> SOURCES: SPR, OIP- Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de n = 9080 unités. Pas de données pour SPRB, urban.brussels, pompiers.brussels et HYDRIA.

Graphique 22 : Répartition (en %) des effectifs des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale par situation juridique et sexe, 31 décembre 2022<sup>33</sup>

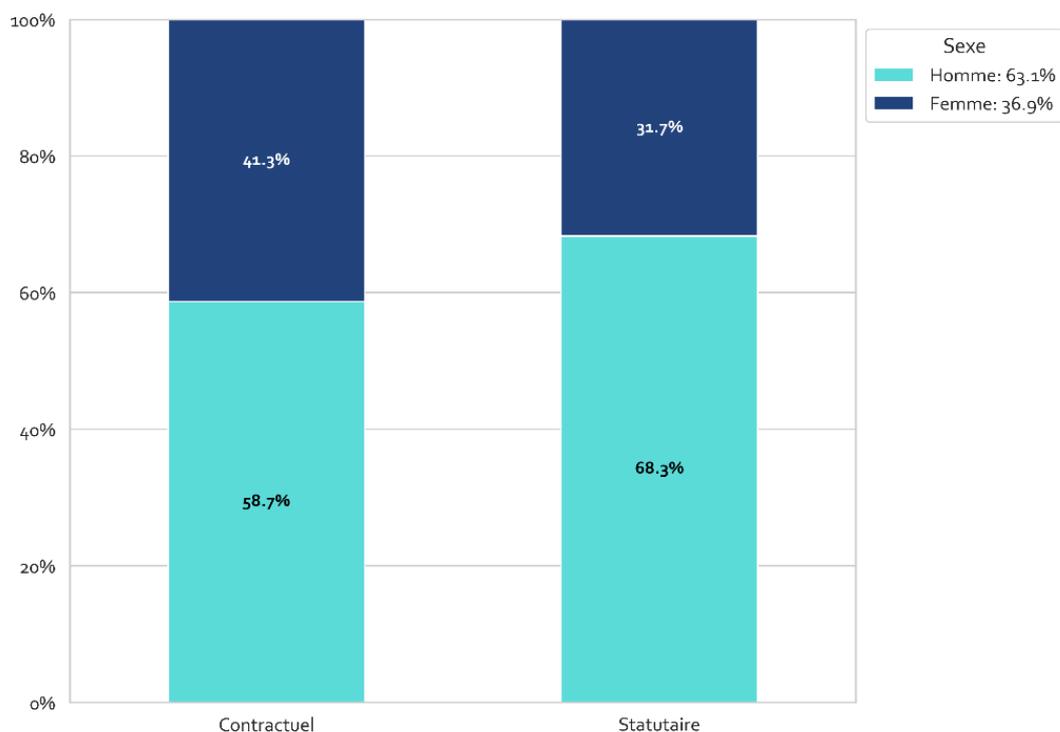


Tableau 10 : Répartition (en %) des effectifs des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale par situation juridique et âge, 31 décembre 2022<sup>34</sup>

		Statutaires			Contractuels		
		Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Services publics régionaux bruxellois	Nombre	839	703	1542	419	300	719
	Pourcentage	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>100%</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>100%</b>
Organismes d'intérêt public et autres	Nombre	759	2742	3501	2029	3181	5210
	Pourcentage	<b>22%</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>	<b>39%</b>	<b>61%</b>	<b>100%</b>
Effectif total	Nombre	1598	3445	5043	2448	3481	5929
	Pourcentage	<b>32%</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>	<b>100%</b>

La répartition de la population par âge, au niveau des contractuels et statutaires, montre une hétérogénéité similaire à celle de sa répartition par sexe. Le tableau 11 montre en effet que si 55 % des contractuels se concentrent dans les catégories d'âge de moins de 40 ans (80% ont moins de 50 ans), c'est le cas de seulement 33 % des statutaires. La catégorie des contractuels est donc non seulement plus féminisée, elle est également plus jeune que celle des statutaires.

Ce dernier constat pourrait s'expliquer, en partie, par la tendance croissante à pourvoir aux besoins en personnel en engageant des contractuels plutôt qu'en recrutant des statutaires. Il apparaît en tout cas que la principale voie d'entrée des jeunes de moins de 30 ans dans la fonction publique est le contrat. C'est ce qu'illustrent les

<sup>33</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de n = 10972 unités.

<sup>34</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels, n = 10972

chiffres du même tableau 11: 19 % de contractuels contre 4% de statutaires. Dans cette même optique, la majorité de statutaires se trouve dans les classes d'âge à partir de 45 ans. La population des contractuels est comparativement plus jeune que celle des statutaires.

Tableau 11 : Répartition des effectifs des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale par niveau, 31 décembre 2022<sup>35</sup>

	Statutaires		Contractuels		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
-25 ans	13	0,3%	331	6%	344	3%
25-29 ans	172	3%	790	13%	962	9%
30-34 ans	619	12%	1076	18%	1695	16%
35-39 ans	844	17%	1019	17%	1863	17%
40-44 ans	879	17%	814	14%	1693	16%
45-49 ans	788	16%	652	11%	1440	13%
50-54 ans	794	16%	580	10%	1374	13%
55-59 ans	640	13%	365	6%	1005	9%
60 ans et +	289	6%	239	4%	528	5%
<b>Total</b>	<b>5038</b>	<b>100,0%</b>	<b>5866</b>	<b>100,0%</b>	<b>10904</b>	<b>100,0%</b>

Des informations complémentaires relatives aux motifs de l'engagement de personnel contractuel, permettent de caractériser plus finement les emplois contractuels. L'Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des services publics régionaux de Bruxelles définit les cinq motifs permettant un engagement contractuel au sein des organismes régionaux<sup>36</sup>.

La première catégorie d'engagement du personnel contractuel consiste à répondre à des besoins exceptionnels et temporaires en personnel (CBET), soit 88% des contrats en 2022. Quant aux autres catégories, nous observons que 6% des agents contractuels sont engagés via des contrats jeunes (JEUN), 3% pour des tâches spécifiques ou auxiliaires (CTAS), 3% dans le cadre de remplacements (CPRL) tandis que moins d'1% concerne les contractuels recrutés par le biais d'autres motifs d'engagement.

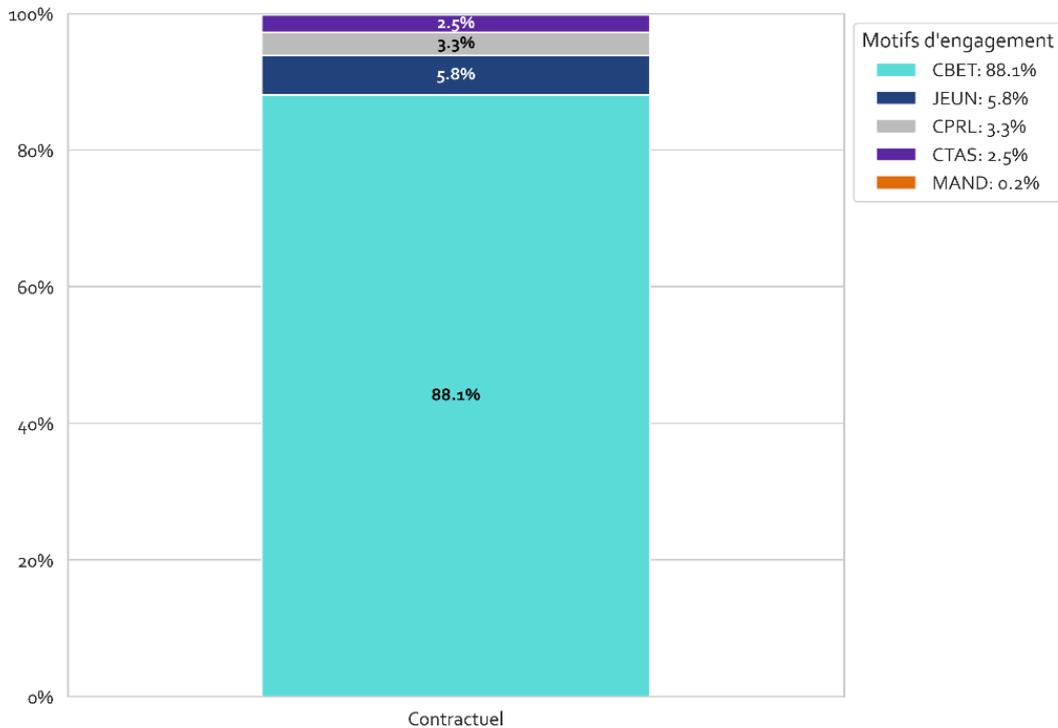
<sup>35</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de n = 10972 unités. Pas de données exploitables pour HYDRIA.

<sup>36</sup> CHAPITRE 1er. - Dispositions générales, Art. 2.



Graphique 23 : Répartition (en %) des effectifs contractuels par motifs d'engagement, 31 décembre 2022<sup>37</sup>



En ce qui concerne la qualification des emplois, des différences entre statutaires et contractuels sont mises en évidence dans les graphique 24. Pour des raisons d'homogénéité, nous avons déduit la qualification des agents en fonction du niveau auquel ils ont été recrutés. Par exemple, un agent de niveau A est considéré comme détenant un master alors qu'un agent de niveau D est considéré comme ayant obtenu tout au plus un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur. Visit.brussels fait exception à cette méthode car il n'existe pas de niveau. Nous avons donc repris le diplôme le plus élevé obtenu tel qu'il nous a été communiqué par l'organisme.

Dans la fonction publique bruxelloise, 30% de l'emploi statutaire et 24% de l'emploi contractuel est occupé par des fonctions hautement qualifiées. Alors que 42% de l'emploi statutaire et 39% de l'emploi contractuel est occupé par des fonctions peu qualifiées.

Parmi les diplômés de l'enseignement supérieur, la proportion de diplômés de l'enseignement supérieur de type court est légèrement plus élevée chez les contractuels (16 %) que chez les statutaires (13 %), alors que la proportion de diplômés de l'enseignement supérieur de type long est supérieure chez les statutaires (30%) par rapport aux contractuels (24%).

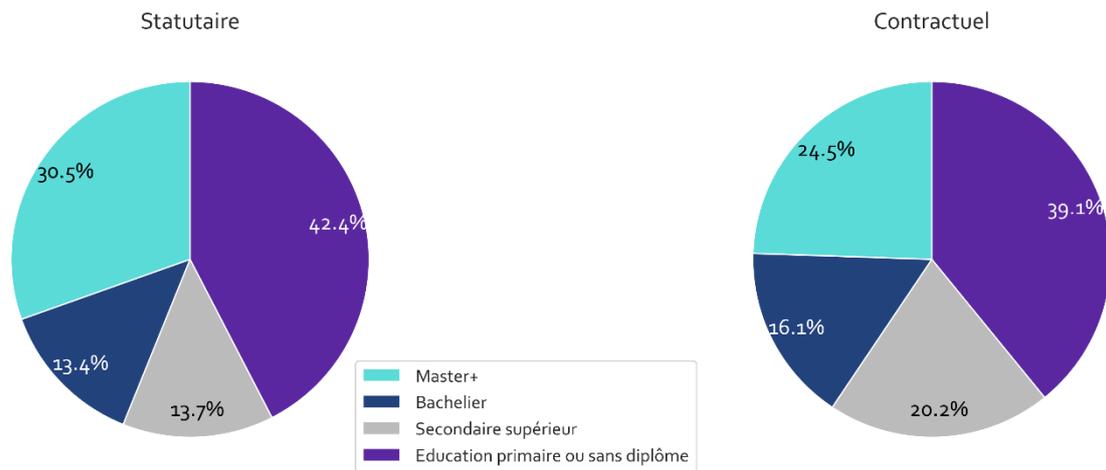
Parmi les contractuels, 39% ne disposent d'aucun diplôme ou d'un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur et 20% d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur. Les proportions sont différentes chez les statutaires qui représentent respectivement 42% et 14% pour les diplômés du secondaire supérieur.

Les agents les moins qualifiés sont principalement présents chez propreté.brussels pour les contractuels (26%) et chez propreté.brussels (21%) et au pompiers.brussels (18%) pour les statutaires. Les agents contractuels les plus qualifiés sont les présents principalement chez actiris.brussels (6% des contractuels), environnement.brussels (5%) et hub.brussels (3%). Du côté des statutaires, la majorité des agents les plus qualifiés travaillent au SPRB (11% des statutaires), environnement.brussels (5%) et actiris.brussels (4%).

<sup>37</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de n = 4498. Pas de données disponibles pour hub.brussels, parking.brussels, HYDRIA, SPRB, urban.brussels, visit.brussels.

Graphique 24 : Répartition (en %) des contractuels par niveau de qualification, 31 décembre 2022<sup>38</sup>



#### Conclusion:

Au niveau de l'effectif global, nous observons une répartition relativement équilibrée entre statutaires et contractuels. Toutefois, cette répartition se différencie selon les institutions SPR ou OIP et autres. Dans les SPR, on trouve en moyenne une majorité de statutaires: 68%. Dans les OIP et autres, on trouve en moyenne une majorité de contractuels: 60%.

Depuis ces trois dernières années, la part des contractuels continue d'augmenter dans les OIP et autres, alors qu'elle ne cesse de diminuer dans les SPR.

Concernant les contractuels, la très grande majorité (88%) est engagée pour répondre à des besoins exceptionnels et temporaires en personnel (CBET).

## b. Le niveau

La qualification des emplois est définie dans une échelle hiérarchique qui comprend 4 niveaux<sup>39</sup> liés à un niveau de diplôme requis pour l'entrée en service.

De façon simplifiée, l'accès aux deux premiers niveaux requiert un diplôme de l'enseignement supérieur de type long (niveau A) ou de type court (niveau B), alors que les emplois de niveau C sont accessibles aux titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, tandis que les emplois de niveau D (et E) sont accessibles sans diplôme.

La répartition des emplois entre niveaux, illustrée par le tableau 12, met en évidence l'importante proportion d'emplois correspondant à un niveau de qualification peu élevé: les emplois du niveau D représentent près d'un emploi sur deux (41%). Les emplois de niveau A représentent un peu plus d'un emploi sur quatre, tandis que le tiers restant se partage presque à égalité entre les niveaux B et C (15% et 17%).

<sup>38</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de N = 5852 unités.

<sup>39</sup> Il existe un 5<sup>e</sup> niveau dit E uniquement chez propreté.brussels. Pour des raisons de cohérence analytique et de lisibilité nous avons décidé de fusionner les niveaux D et E. Ces deux niveaux ne nécessitent pas de diplôme et font dès lors référence à des emplois peu qualifiés.

Cette répartition s'explique notamment par le nombre élevé d'emplois de niveau D dans des organismes (tableau 12) comme *propreté.brussels* (90%), *pompiers.brussels* (71%) et *environnement.brussels* (32%) qui vu leur masse de personnel ont un poids important dans l'effectif global, comme vu précédemment. De plus, la comparaison entre organismes met en évidence une structure de qualification des emplois variable selon les institutions. Toutefois, nous pouvons remarquer que plus de la moitié des organismes répertoriés comptent en leur sein une majorité d'emplois de niveau A.

Cette distribution actuelle est le résultat d'évolutions que nous montrons dans le tableau 13. Par exemple, en 2015, un emploi sur deux était de niveau D (49%). Aujourd'hui, la part d'emploi de niveau D dans l'effectif total est moins grande (41%) alors que la part des niveaux A est devenue plus importante au fil des années (22% en 2015 puis 27% en 2022). Quant aux niveaux B et C, leurs proportions respectives ont légèrement évolué et sont devenues un peu plus importantes.

Nous précisons pour le lecteur qu'il existe, d'une année à l'autre, une différence entre les organismes pour lesquels nous disposons des données correspondantes entre-autres au niveau. En l'occurrence, les données relatives à *citydev.brussels* et à *hub.brussels* sont disponibles en 2022 alors qu'elles ne l'étaient pas en 2021.

Tableau 12 : Répartition des effectifs des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale par niveau, 31 décembre 2022<sup>40</sup>

	Niveau A		Niveau B		Niveau C		Niveau D/E	Total	
	Nb	Taux	Nb	Taux	Nb	Taux			Nb
SPRB	691	45%	360	24%	318	21%	150	10%	1.519
<i>fiscalité.brussels</i>	85	24%	88	25%	151	43%	27	8%	351
<i>urban.brussels</i>	166	58%	53	18%	52	18%	16	6%	287
<i>talent.brussels</i>	58	56%	23	22%	18	17%	5	5%	104
<b>TOTAL SPR</b>	<b>1000</b>	<b>44%</b>	<b>524</b>	<b>23%</b>	<b>539</b>	<b>24%</b>	<b>198</b>	<b>9%</b>	<b>2.261</b>
<i>propreté.brussels</i>	76	3%	49	2%	149	5%	2572	90%	2846
<i>actiris.brussels*</i>	532	31%	623	37%	486	28%	65	4%	1706
<i>pompiers.brussels</i>	84	6%	41	3%	266	20%	963	71%	1354
<i>environnement.brussels</i>	527	43%	135	11%	180	15%	396	32%	1238
<i>parking.brussels</i>	40	12%	22	7%	121	36%	150	45%	333
<i>hub.brussels</i>	196	72%	48	18%	9	3%	21	8%	274
<i>slrb-bghm.brussels</i>	112	59%	45	24%	26	14%	8	4%	191
<i>perspective.brussels</i>	142	85%	16	10%	8	5%	2	1%	168
<i>port.brussels</i>	36	28%	19	15%	31	24%	42	33%	128
<i>safe.brussels</i>	46	52%	20	23%	12	14%	10	11%	88
<i>innoviris.brussels</i>	41	63%	12	18%	11	17%	1	2%	65
<i>brugel.brussels</i>	26	67%	6	15%	7	18%	0	0%	39
<i>brupartners.brussels</i>	20	69%	5	17%	3	10%	1	3%	29

<sup>40</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: *talent.brussels*, n = 10722.

Note: Sont exclus les organismes qui n'ont pas de niveau (*visit.brussels*) ou dont les données ne sont pas exploitables (*HYDRIA*).

paradigm.brussels	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2
<b>Total OIP et autres</b>	<b>1.880</b>	<b>22%</b>	<b>1.041</b>	<b>12%</b>	<b>1.309</b>	<b>15%</b>	<b>4.231</b>	<b>50%</b>	<b>8.461</b>
<b>Total</b>	<b>2.880</b>	<b>25,41%</b>	<b>1.565</b>	<b>14,15%</b>	<b>1.848</b>	<b>17,71%</b>	<b>4.429</b>	<b>42,73%</b>	<b>10.722</b>

\*Actiris 2022 : Effectifs pour l'ensemble de l'année 2022 : Salariés et anciens salariés actifs en 2022

Tableau 13 : Répartition (en %) des effectifs des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale par niveau, évolution 2015-2022<sup>41</sup>

	2015		2020		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Niveau A</b>	1809	22%	2464	25%	2622	25%	2880	27%
<b>Niveau B</b>	1036	13%	1438	14%	1460	14%	1565	15%
<b>Niveau C</b>	1310	16%	1749	18%	1827	18%	1848	17%
<b>Niveau D</b>	3952	49%	4299	43%	4408	43%	4429	41%
<b>Total</b>	<b>8107</b>	<b>100%</b>	<b>9950</b>	<b>100%</b>	<b>10317</b>	<b>100</b>	<b>10722</b>	<b>100%</b>

La ventilation par situation juridique des niveaux d'emploi, opérée dans le graphique 25 montre une certaine homogénéité au niveau de la qualification des emplois entre les statutaires et les contractuels.

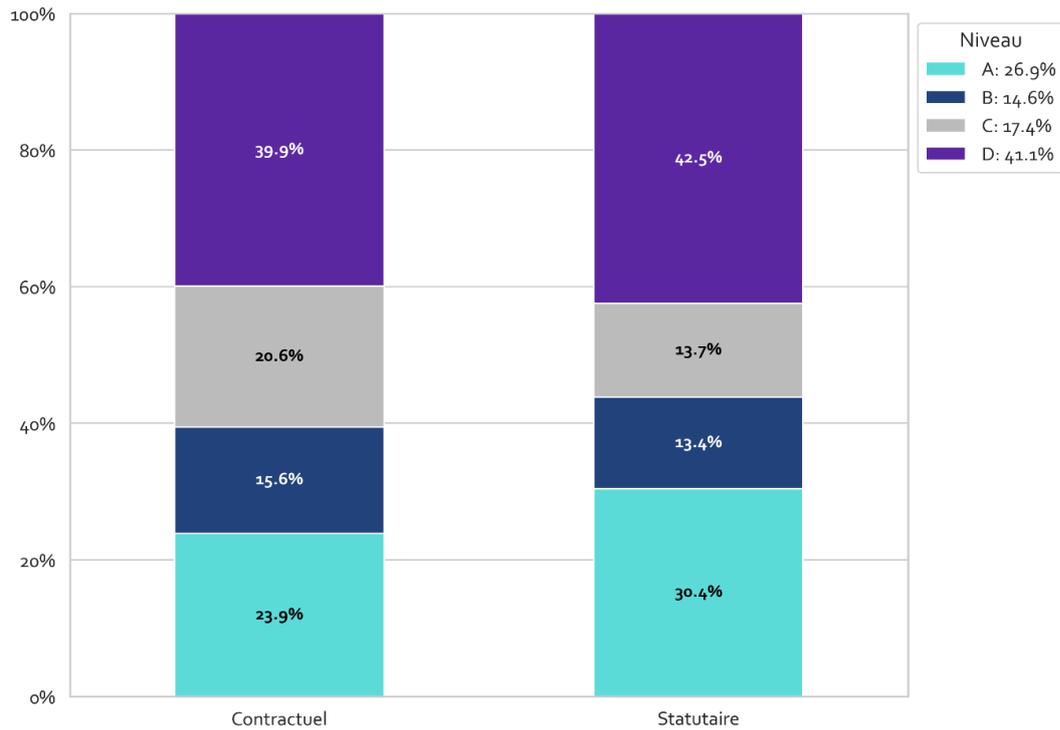
Parmi les emplois de type statutaire, les niveaux A et D sont légèrement plus fréquents que pour les contractuels (respectivement 30% vs 24% contractuels et 42% vs 40% contractuels de niveau D).

Parmi les emplois de type contractuel, les niveaux B et C sont un peu plus fréquents que pour les statutaires (respectivement 16% vs 13% statutaires et 20% vs 14% statutaires de niveau C).

<sup>41</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels, n = 10722

Note: Sont exclus les organismes qui n'ont pas de niveau (visit.brussels et une partie de hub.brussels) et ceux dont les données ne sont pas exploitables (HYDRIA).

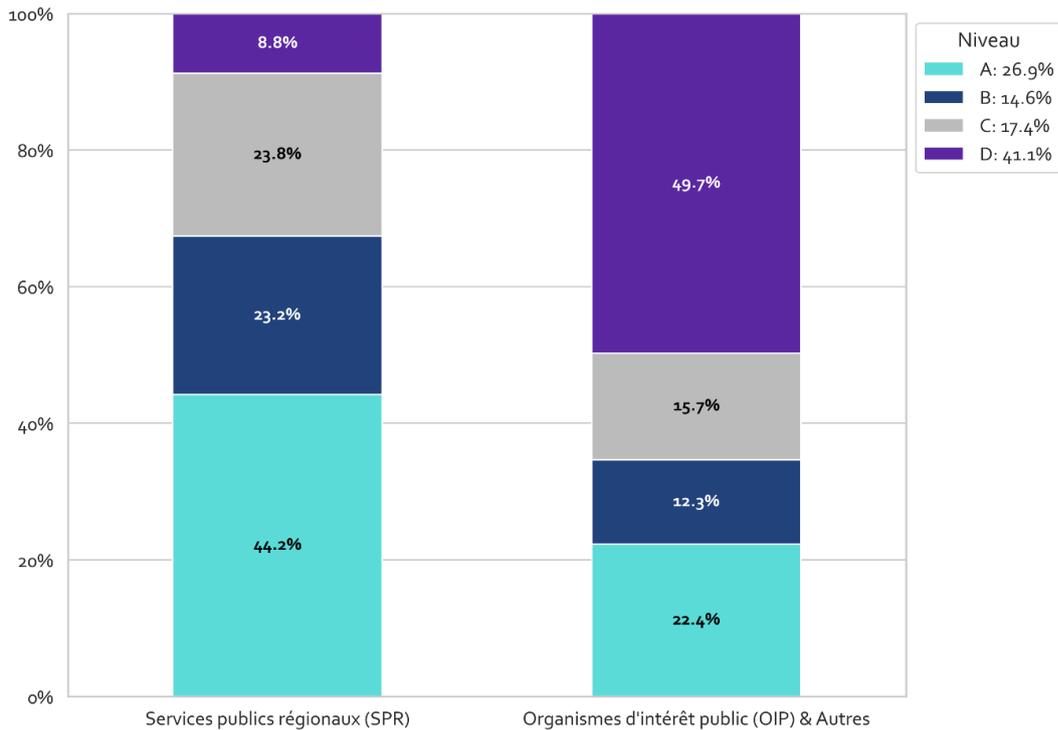
Graphique 25 : Répartition (en %) des effectifs par situation juridique et niveau, 31 décembre 2022<sup>42</sup>



En outre, le graphique 26 nous montre que dans les OIP, un emploi sur deux est un emploi non qualifié (niveau D). Les emplois dévolus aux SPR sont principalement les plus qualifiés 91% pour les niveaux A, B et C). En particulier, des emplois de niveau A (44%).

<sup>42</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels. Sont exclus les organismes ou individus qui n'ont pas de niveau (ex: visit.brussels) et ceux dont les données ne sont pas exploitables (ex: HYDRIA). Note: Calculs effectués sur la base de N = 10722 unités.

Graphique 26 : Répartition (en %) des effectifs par niveau, comparaison SPR et OIP, 31 décembre 2022<sup>43</sup>



Les recrutements opérés durant l'année 2022 (tableau 14) confirment cet écart de qualification. Dans les OIP et autres, 42% du personnel engagé en 2022 est de niveau D. Dans les SPR, 98% du personnel engagé est de niveau A, B ou C.

Aussi, les niveaux A et B sont plus souvent recrutés dans les SPR, soit 57% au lieu de 43% dans les OIP. Alors que les niveaux C et D sont plus souvent recrutés dans les OIP, soit 57% au lieu de 43% dans les SPR.

En 2022, nous observons que le personnel le plus recruté est de niveau C suivi du niveau A dans les SPR (respectivement 42% et 35%) et de niveau D suivi du niveau A dans les OIP (respectivement 42% et 31% pour les niveaux A).

En conclusion, SPR, OIP et autres confondus, ce sont principalement des niveaux D (39%) et A (32%) qui ont été engagés en 2022.

<sup>43</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

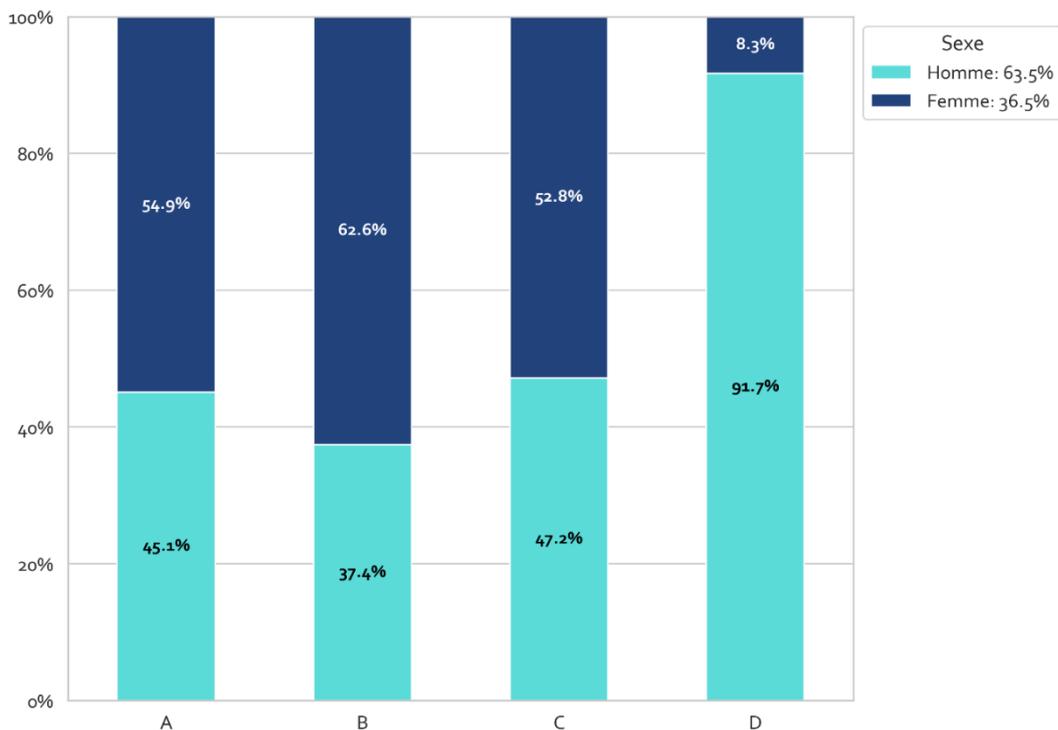
Note: Calculs effectués sur la base de N = 10989 unités.

Sont exclus les organismes ou individus qui n'ont pas de niveau (ex: visit.brussels) et ceux dont les données ne sont pas exploitables (ex: HYDRIA).

Tableau 14 : Embauches (ancienneté moins 1 an) par niveau, comparaison SPR et OIP, au 31 décembre 2022<sup>44</sup>

	Niveau A		Niveau B		Niveau C		Niveau D		Total	
	Nb	Taux	Nb	Taux	Nb	Taux	Nb	Taux	Nb	Taux
<b>SPR</b>	21	35%	13	22%	25	42%	1	2%	60	100%
<b>OIP et autres</b>	224	31%	80	11%	108	15%	300	42%	712	100%
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>32%</b>	<b>93</b>	<b>12%</b>	<b>133</b>	<b>17%</b>	<b>301</b>	<b>39%</b>	<b>772</b>	<b>100%</b>

Il est également important d'approcher la qualification des emplois sous l'angle du sexe. A cette fin, le graphique 27 permet de nous éclairer et peut également être comparé avec la répartition des hommes et des femmes dans l'ensemble des emplois (tableau 14). Nous constatons que les femmes sont surreprésentées dans les emplois les plus qualifiés: elles occupent, par exemple, 55 % des emplois de niveau A et 63% des emplois de niveau B, alors qu'elles représentent 37 % des effectifs des organismes. Dès lors, nous pousserons ci-après l'analyse au niveau des rangs. Concernant les emplois peu qualifiés, les hommes y sont surreprésentés: 92% des emplois de niveau D. Comme déjà mentionné avant, un grand nombre de ces emplois est traditionnellement considéré comme masculin.

 Graphique 27 : Répartition (en %) des effectifs par sexe selon le niveau au sein des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale, 31 décembre 2022<sup>45</sup>


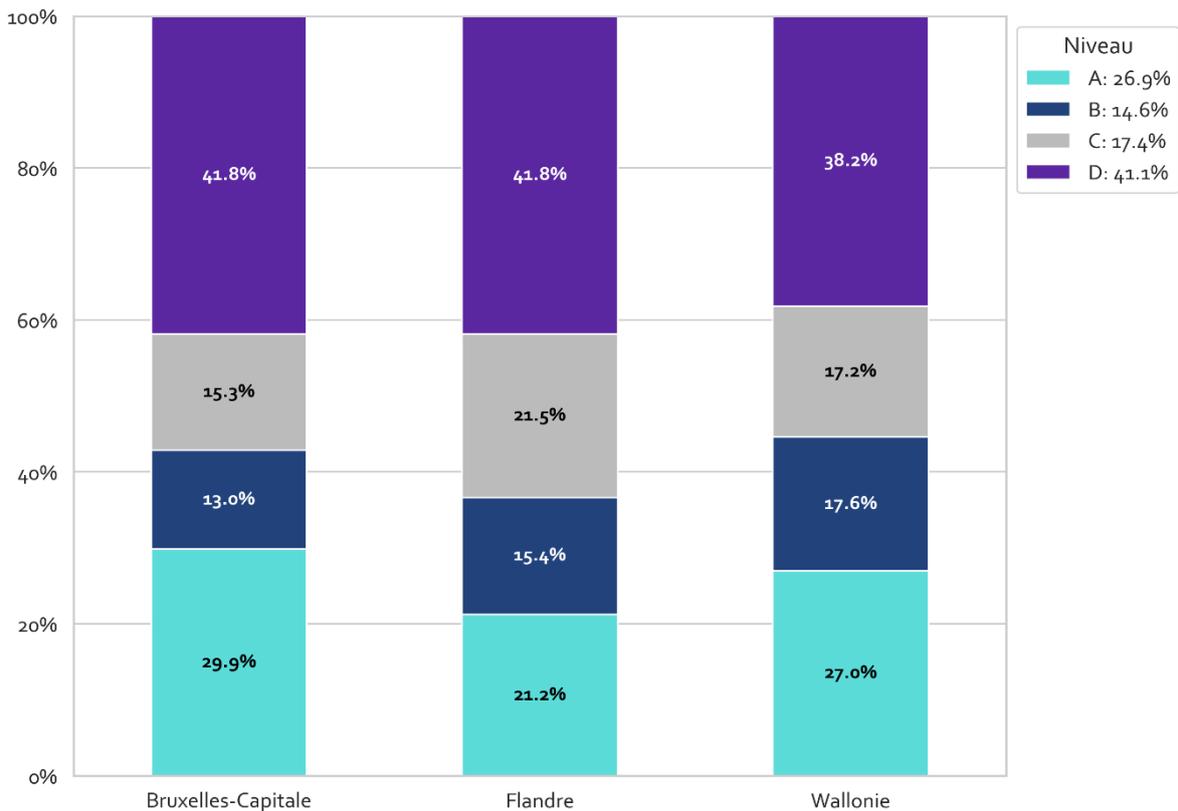
<sup>44</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels, n = 772

<sup>45</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de n = 10722 unités.

Sont exclus les organismes ou individus qui n'ont pas de niveau (ex: visit.brussels) et ceux dont les données ne sont pas exploitables (ex: HYDRIA).

Graphique 28 : Répartition (en %) des effectifs par région et par niveau, 31 décembre 2022<sup>46</sup>



Enfin, tous niveaux confondus, 53% des travailleurs de la fonction publique bruxelloise résident dans la région de Bruxelles-Capitale, 27% résident en Flandre et 20% en Wallonie.

Les postes de niveau D, c'est-à-dire peu qualifiés, représentent 42% des travailleurs à Bruxelles, 42% en région flamande et 38% en Wallonie. Entre d'autres mots, les travailleurs ont des profils légèrement plus qualifiés (niveaux A et B) quand ils résident en Wallonie (45%) comparé à la proportion de travailleurs plus qualifiés qui résident en région de Bruxelles-Capitale (43%) ou en région flamande (36%). Toutefois, la région de Bruxelles-Capitale détient la plus grande proportion de travailleurs de niveau A (30%).

#### Conclusion:

Au sein de la Fonction publique bruxelloise, le niveau D est proportionnellement le plus représenté, soit 41% de l'effectif total. Ceci peut s'expliquer du fait que les organismes les plus grands en taille tels que propreté.brussels, le pompiers.brussels et environnement.brussels emploient de nombreux fonctionnaires de niveau D. Au fil des années, la proportion de niveaux D diminue légèrement alors que celle de niveaux A augmente.

Au sein des statutaires, nous observons une plus grande proportion de niveaux A et D que chez les contractuels. Quant aux institutions, c'est au sein des SPR que nous retrouvons les niveaux A en plus grande proportion (44%) alors qu'au sein des OIP et autres, ce sont des niveaux D qui sont les plus représentés (48%).

<sup>46</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de N = 10722 unités.

Sont exclus les organismes ou individus qui n'ont pas de niveau (ex: visit.brussels) et ceux dont les données ne sont pas exploitables (ex: HYDRRIA).

Du point de vue du sexe, nous observons que les niveaux A, B et C sont principalement représentés par des femmes, jusqu'à 63% parmi les niveaux B. Par contre, celles-ci sont peu nombreuses au sein des niveaux D, soit seulement 8% des agents de ce niveau.

Enfin, si nous comparons les proportions par niveau selon le domicile de chaque région, nous constatons qu'en région de Bruxelles-Capitale, la proportion d'agents de niveau A est la plus importante par rapport aux autres régions (30%). En région wallonne, c'est la proportion d'agents de niveaux plus qualifiés A et B qui est la plus élevée alors que la proportion d'agents de niveau C et D est la plus élevée en région flamande, par rapport aux deux autres régions.

## c. Le rang

Comme énoncé plus haut, nous nous intéressons également aux rangs afin d'approcher les caractéristiques des emplois par institution sous l'angle du sexe de manière plus précise. En effet, chaque niveau détaillé plus haut se compose de plusieurs rangs<sup>47</sup> répartis comme suit:

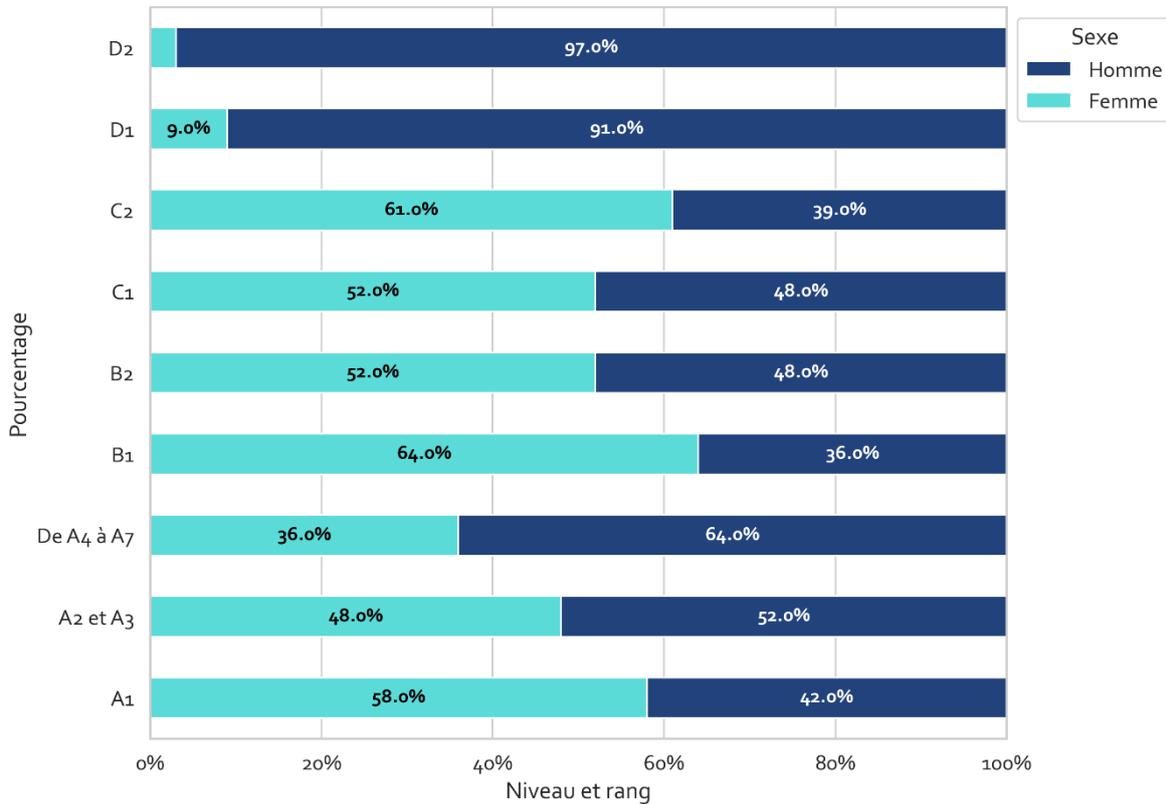
- 1° au niveau A, huit rangs à savoir A1, A2, A3, A4, A4+, A5<sup>48</sup>(A5+), A6 et A7.
- 2° au niveau B, deux rangs à savoir B1 et B2.
- 3° au niveau C, deux rangs à savoir C1 et C2.
- 4° au niveau D, deux rangs à savoir D1 et D2.

---

<sup>47</sup> Le rang détermine l'importance relative d'un grade dans son niveau et chaque rang est désigné par une lettre suivie d'un chiffre, la lettre renvoie au niveau, le chiffre situe le rang dans le niveau, le plus haut chiffre correspondant au rang le plus élevé.

<sup>48</sup> Le rang A5+ existe uniquement au pompiers.brussels.

Graphique 29 : Répartition des effectifs par sexe selon le rang au niveau des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale, 31 décembre 2022<sup>49</sup>



Nous avons remarqué plus haut, une surreprésentation des femmes dans les emplois les plus qualifiés (niveau A, B et C). Nous constatons également qu'au sein des cadres intermédiaires (rangs A2 et A3), nous arrivons presque à la parité 50-50. Par contre, dans les plus hautes fonctions, la part des femmes devient minoritaire avec 36% pour les rangs A4 à A7.

Quant aux rangs moins qualifiés avec une fonction dirigeante B2 et C2, la part des femmes s'élève respectivement à 52% et 61%. Nous avons vu précédemment que les femmes sont peu nombreuses dans les niveaux D et elles le sont encore moins dans les fonctions dirigeantes du même niveau (3% pour les D2). Enfin, la part des femmes dans les rangs non dirigeants est assez semblable à celle des rangs dirigeants.

En ce qui concerne la répartition des effectifs par rang, le tableau 15 nous confirme que la proportion d'effectifs augmente de manière inversement proportionnelle au rang. En effet, un rang plus élevé est composé d'un plus petit nombre d'effectifs. Ensuite, la comparaison des SPR avec les OIP illustre que la répartition des effectifs pour chaque rang est relativement similaire au sein des deux types d'institution. Nous remarquons toutefois une exception notable quant au peu d'emploi de rang D2 au sein du niveau D dans les SPR (5% de D2 au sein du niveau D), en comparaison avec les OIP (18% de D2 au sein du niveau D).

<sup>49</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de N = 10720 unités.

Sont exclus les organismes et agents qui n'ont pas de rang (ex: visit.brussels) ou dont les données ne sont pas exploitables (ex: HYDRIA).

Tableau 15 : Répartition des effectifs par niveau et rang, comparaison SPR et OIP, 31 décembre 2022

	Effectifs			Proportion d'effectifs par niveau et rang		
	SPR	OIP autres	et Total	SPR	OIP autres	et Total
<b>A1</b>	740	1433	2173	<b>74%</b>	<b>76%</b>	76%
<b>A2 et A3</b>	237	395	632	<b>24%</b>	<b>21%</b>	22%
<b>De A4 à A7</b>	23	50	73	<b>2%</b>	<b>3%</b>	3%
<b>Tot niveau A</b>	1000	1878	2878	<b>100%</b>	<b>100%</b>	100%
<b>B1</b>	459	919	1378	<b>88%</b>	<b>88%</b>	88%
<b>B2</b>	65	122	187	<b>12%</b>	<b>12%</b>	12%
<b>Tot niveau B</b>	524	1041	1565	<b>100%</b>	<b>100%</b>	100%
<b>C1</b>	483	1214	1697	<b>90%</b>	<b>93%</b>	92%
<b>C2</b>	56	95	151	<b>10%</b>	<b>7%</b>	8%
<b>Tot niveau C</b>	539	1309	1848	<b>100%</b>	<b>100%</b>	100%
<b>D1</b>	188	3467	3655	<b>95%</b>	<b>82%</b>	83%
<b>D2</b>	10	764	774	<b>5%</b>	<b>18%</b>	17%
<b>Tot niveau D</b>	198	4231	4429	<b>100%</b>	<b>100%</b>	100%

50

#### Conclusion:

Les caractéristiques de l'emploi des fonctionnaires bruxellois peuvent être observées sous l'angle du rang et du sexe puis selon le type d'institution. En effet, études de plus près la surreprésentation des femmes observée précédemment dans les niveaux A, B et C. Au sein du niveau A et dans les rangs correspondants aux cadres intermédiaires A2 et A3, la parité est presque atteinte (48%). En revanche, dans les plus hautes fonctions A4 et plus, la part des femmes est minoritaire (36%). Elle s'élève à nouveau dans les fonctions dirigeantes de rang B2 et C2 (52% et 61%) pour rediminuer dans le rang dirigeant D2 (3%).

Selon le type d'institution, la répartition des effectifs selon le rang est similaire entre les SPR, les OIP et autres. Seule exception, les D2 sont moins nombreux au sein du niveau D dans les SPR (5%) que dans celui des OIP et autres (18%).

## d. Le rôle linguistique

Le graphique 30 nous indique que la majorité des emplois sont de rôle linguistique francophone (83%).

Comme le démontre le tableau 16, la proportion d'emploi néerlandophone de tous les organismes repris dans ce rapport est en moyenne de 17%. Au sein des SPR, la part de néerlandophones est plus élevée (24%) qu'au sein des OIP et autres (15%), comme le démontre le tableau 16.

Si nous observons la situation par organisme, la proportion d'emplois de rôle linguistique néerlandophone la plus faible se trouve chez propreté.brussels, parking.brussels et hub.brussels (entre 5 et 8 %) alors que les

<sup>50</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels

Note: Calculs effectués sur la base de N = 10720 unités.

Sont exclus les organismes et agents qui n'ont pas de grade (ex: visit.brussels) ou dont les données ne sont pas exploitables (ex: HYDRRIA).

emplois de rôle néerlandophone sont les plus importants chez talent.brussels, fiscalité.brussels, le pompiers.brussels et innoviris.brussels avec près de 30% de leur effectif.

Graphique 30 : Répartition (en %) des effectifs par rôle linguistique au sein des organismes de la Région de Bruxelles-Capitale, 31 décembre 2022<sup>51</sup>

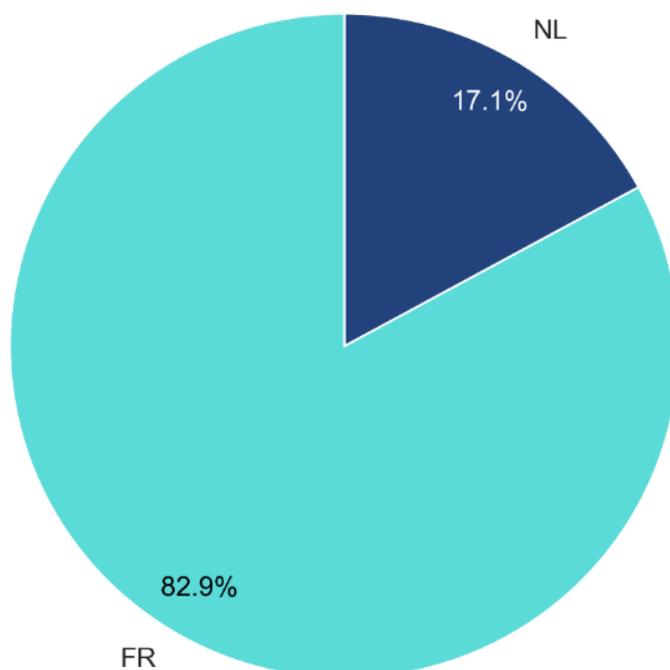


Tableau 16 : Répartition (en %) des rôles linguistiques par organisme, 31 décembre 2022<sup>52</sup>

	2022		Total	Part des néerlandophones
	FR	NL		
SPRB	1189	330	1519	22%
fiscalité.brussels	248	103	351	29%
urban.brussels	219	68	287	24%
talent.brussels	71	33	104	32%
<b>Total Services publics régionaux bruxellois</b>	<b>1727</b>	<b>534</b>	<b>2261</b>	<b>24%</b>
propreté.brussels	2714	132	2846	5%
actiris.brussels*	1327	379	1706	22%
pompiers.brussels	956	398	1354	29%
environnement.brussels	1033	205	1238	17%
slrb-bghm.brussels	170	21	191	11%
perspective.brussels	136	32	168	19%
port.brussels	100	28	128	22%

<sup>51</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de n = 10975 unités.

<sup>52</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de n = 10975 unités.

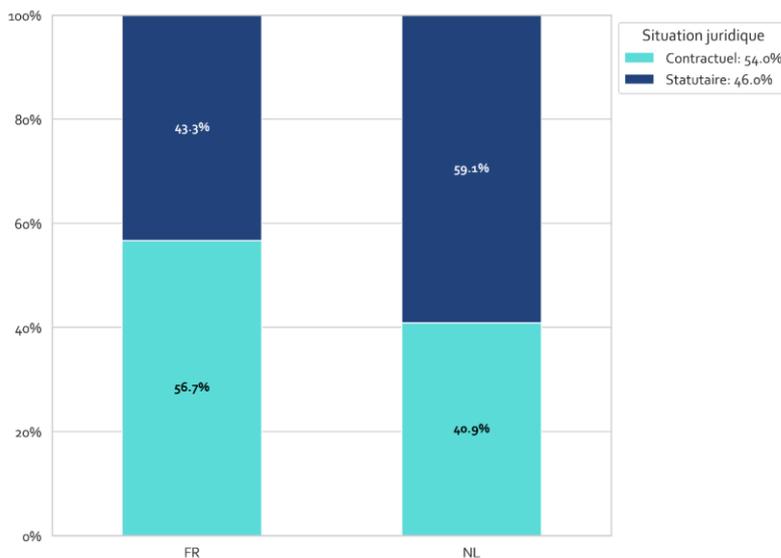
innoviris.brussels	47	18	65	28%
paradigm.brussels	1	1	2	50%
parking.brussels	308	25	333	8%
hub.brussels	255	23	278	8%
visit.brussels	152	29	181	16%
safe.brussels	65	23	88	26%
HYDRIA	53	15	68	22%
brugel.brussels	34	5	39	13%
brupartners.brussels	24	5	29	17%
<b>Total Organismes d'intérêt public et autres</b>	<b>7375</b>	<b>1339</b>	<b>8714</b>	<b>15%</b>
<b>Total</b>	<b>9102</b>	<b>1873</b>	<b>10975</b>	<b>17%</b>

\*Actiris 2022 : Effectifs pour l'ensemble de l'année 2022 : Salariés et anciens salariés actifs en 2022

Si les effectifs du rôle linguistique néerlandophone représentent 17% de l'effectif total, nous observons que la majorité de ces emplois est statutaire (59%).

Au niveau du rôle linguistique francophone qui représente 83% de l'effectif total, la majorité des emplois est de type contractuelle (57%).

Graphique 31 : Répartition des effectifs par situation juridique et par rôle linguistique, 31 décembre 2022<sup>53</sup>



A la lecture du graphique 31, nous constatons que la proportion de néerlandophones augmente systématiquement avec la hiérarchie – et ce, à tous les niveaux A, B, C et D. Plus particulièrement à partir du rang A3 (42%) puis des rangs A4 à A7 (48%) conformément aux prescrits légaux qui imposent de tendre vers une parité linguistique à partir des fonctions de direction<sup>54</sup>. De la même manière, 19% du personnel de rang B1 est du rôle linguistique néerlandophone alors que la part de néerlandophones du rang supérieur B2 est de 30%.

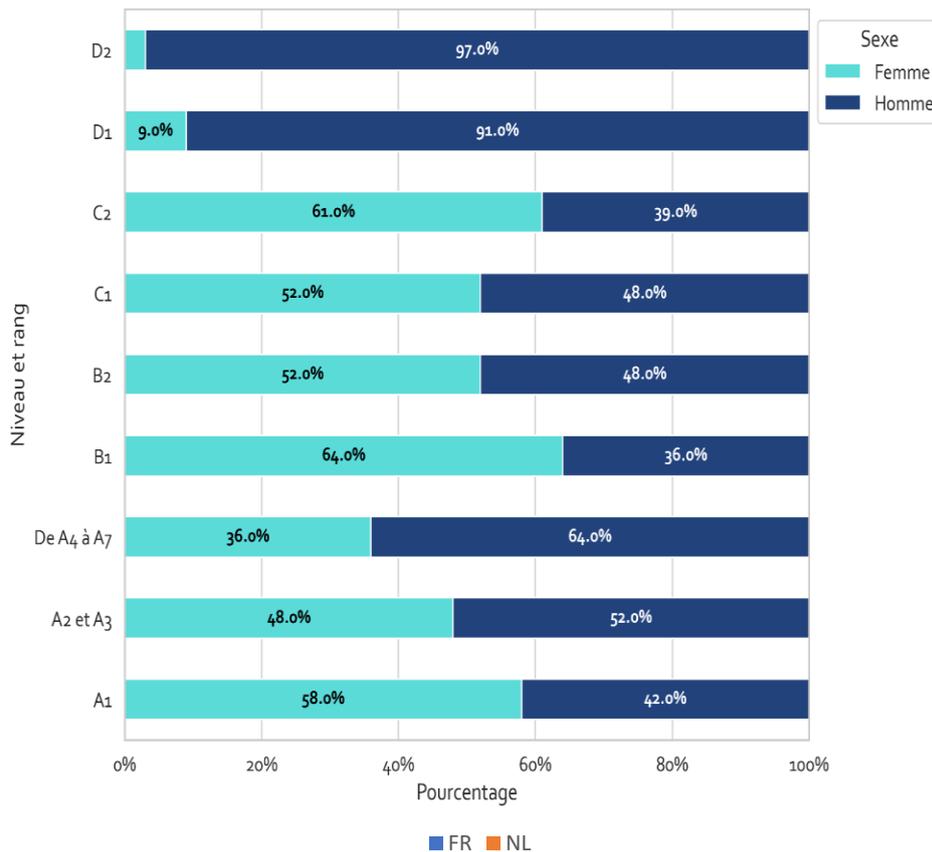
<sup>53</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de N = 10971 unités.

<sup>54</sup> Les services centralisés et décentralisés du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale doivent disposer de cadres linguistiques conformément à l'article 32 de la loi du 16 juin 1989 Portant diverses réformes institutionnelles dans lequel il est fait référence à l'article 43 des lois sur l'emploi des langues en matière administrative.

Les emplois peu qualifiés (rang D1) ont rarement un rôle linguistique néerlandophone (7%). Néanmoins, la proportion de néerlandophones au rang D2 (27%) est plus conforme à ce que nous constatons dans les autres rangs.

Graphique 32 : Répartition (en %) des effectifs par rang et par rôle linguistique, 31 décembre 2022<sup>55</sup>



### Conclusion:

En conclusion, la grande majorité des emplois de tous les organismes de la fonction publique bruxelloise repris dans ce rapport est francophone. Tandis que la part de néerlandophones est en moyenne de 17%, cette proportion est plus élevée dans les SPR (24%) que dans les OIP et autres (15%). De façon plus détaillée, la part d'emplois de type néerlandophone est la plus représentée chez talent.brussels, fiscalité.brussels, pompiers.brussels et innoviris.brussels et la moins représentée dans les organismes propreté.brussels, parking.brussels et hub.brussels.

Parmi les emplois du rôle linguistique néerlandophone, la majorité est statutaire (59%) tandis que du côté francophone, l'emploi statutaire ne représente que 43%.

<sup>55</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de N = 10721 unités.

Sont exclus les organismes et agents qui n'ont pas de rang (ex: visit.brussels) ou dont les données ne sont pas exploitables (ex: HYDRIA).

Enfin, les emplois du rôle néerlandophone sont les moins représentés parmi les rangs les moins qualifiés de type D1. Cette proportion augmente avec la hiérarchie, ce qui correspond aux prescrits légaux qui imposent de tendre vers la parité linguistique à partir des fonctions de direction.

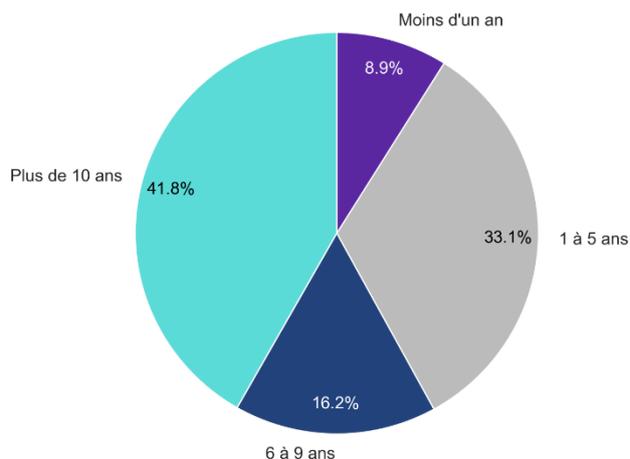
## e. L'ancienneté

Afin de nous donner un aperçu sur la carrière d'un travailleur au sein des organismes bruxellois, nous approchons son ancienneté (à partir de sa date d'entrée dans l'organisme<sup>56</sup>) que nous distinguons en 4 catégories: 0-11 mois, 1 à 5 ans, 6 à 9 ans, 10 ans et plus.

Nous rappelons au lecteur que les données relatives à la date d'entrée en service dans l'organisme ne sont pas toujours disponibles ou peuvent être incomplètes chez certains partenaires. En l'occurrence, les données du SPRB, d'urban.brussels et HYDRIA n'ont pas été reçues. Pris ensemble, ces trois organismes emploient 1874 personnes, soit 17% du nombre total de fonctionnaires repris dans ce rapport. Nous invitons donc à la plus grande prudence lors de l'interprétation de tous les résultats liés à l'ancienneté.

Selon le graphique 33, si nous prenons l'ensemble des effectifs pour lesquels nous disposons des données relatives à l'ancienneté, nous remarquons que les catégories les plus fréquentes sont l'ancienneté de plus de 10 ans (42% des travailleurs) suivies des catégories 1 à 5 ans (33%), 6 à 9 ans (16%) et moins d'1 an (9%). Si nous regroupons les effectifs dont l'ancienneté se situe entre 0 et 5 ans, le ratio est également de 42%.

Graphique 33 : Répartition (en %) des effectifs de la Région de Bruxelles-Capitale selon l'ancienneté, 31 décembre 2022<sup>57</sup>



Ensuite, lorsque nous croisons l'ancienneté avec la situation juridique (graphique 34), nous remarquons que la part des statutaires avec une ancienneté supérieure à 10 ans (61%) est de 33 points de pourcentage plus importante que la part des contractuels dont l'ancienneté est la plus élevée (28%). Cela démontre une ancienneté dans l'organisme en moyenne plus élevée chez les statutaires que chez les contractuels. Ce constat semble d'ailleurs intuitif étant donné les différences de situation juridique illustrées par les spécificités suivantes<sup>58</sup>:

<sup>56</sup> Certains travailleurs ont donc peut-être une ancienneté supérieure dans la Région (mobilité, départ dans d'autres organismes régionaux, etc.)

<sup>57</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de N = 9097 unités.

Sont exclus les organismes pour lesquels la date d'entrée en service ne sont pas disponibles ou incomplets (ex: SPRB, urban.brussels, HYDRIA).

<sup>58</sup> Source: [SPRB-GOB \(servicepublic.brussels\)](https://www.servicepublic.brussels)

## Les agents statutaires

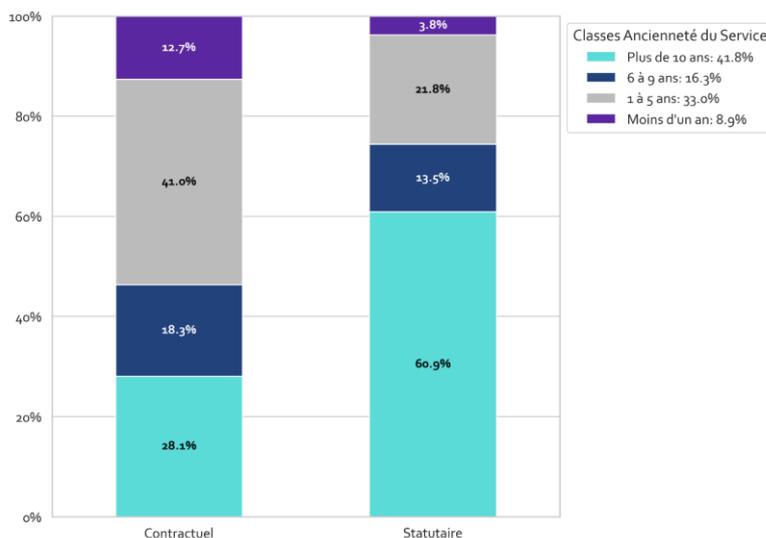
- Sont soumis à un statut<sup>59</sup> et recrutés par l'entremise de talent.brussels pour les organisations régionales.
- Sont chargés d'assurer les missions permanentes de l'Administration et occupent à cet effet des emplois à titre définitif.
- Ont la possibilité de bénéficier d'une carrière fonctionnelle et de promotions.
- Sont soumis à la réglementation qui définit les modalités de fin de service (mise à la retraite, démission volontaire, révocation ou inaptitude professionnelle).

## Les agents contractuels

- Sont engagés par contrat conformément à la loi du 3 juillet 1978<sup>60</sup>.
- Occupent des emplois à durée déterminée ou indéterminée.
- Ne peuvent obtenir de promotion; toutefois lorsqu'ils sont engagés pour effectuer des tâches spécifiques, ils peuvent jouir d'une carrière barémique.

En outre, ce constat est conforté par le fait que l'entrée par contrat dans certains organismes bruxellois soit privilégiée au détriment du statut. En effet, la majorité des contractuels ont une ancienneté de 0 à 5 ans (53% des contractuels).

Graphique 34 : Répartition (en %) des effectifs de la Région de Bruxelles-Capitale selon l'ancienneté, par situation juridique, 31 décembre 2022<sup>61</sup>



Après avoir observé l'ancienneté en fonction du statut juridique, il convient d'analyser l'ancienneté par niveau. Selon le graphique 34, nous rencontrons la proportion la plus élevée d'effectifs ayant plus de 10 ans d'ancienneté au sein des niveaux C et D (respectivement 42% et 53%).

59 Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale Portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles - Moniteur Belge - Belgisch Staatsblad (fgov.be)

60 Loi relative aux contrats de travail - LOI - WET (fgov.be)

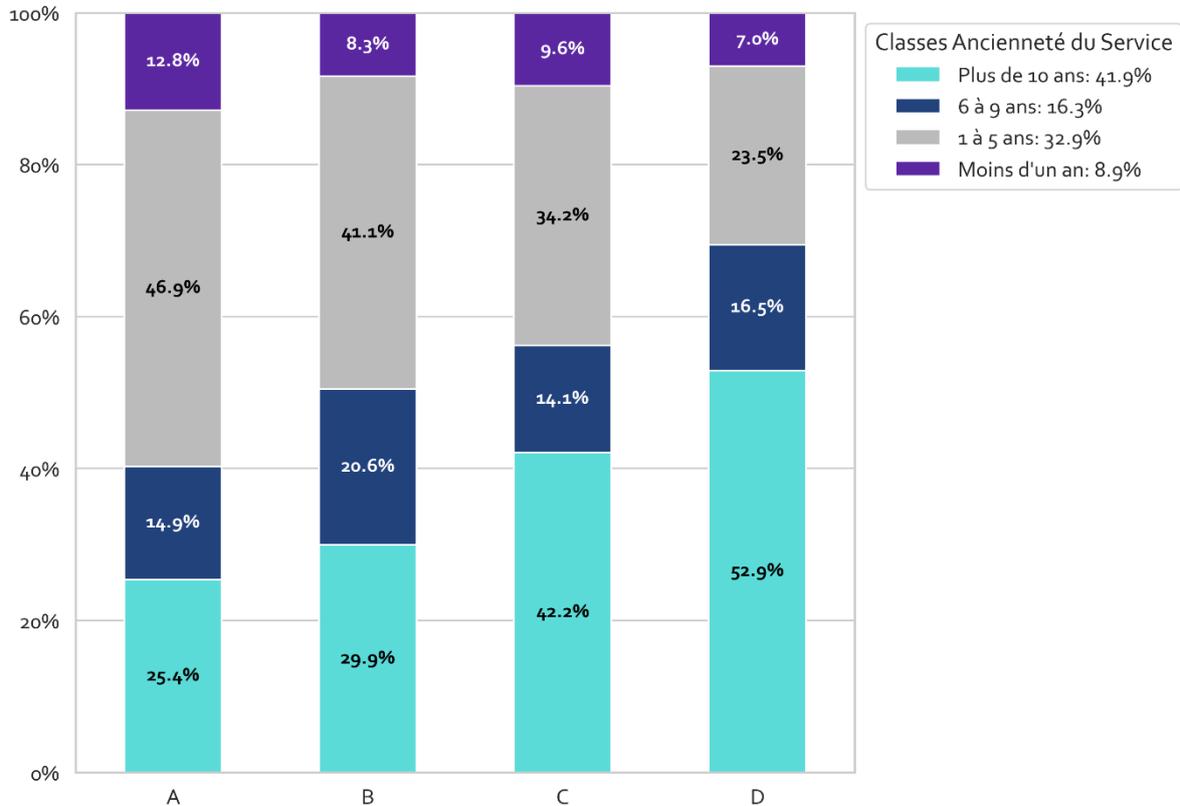
61 SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de N = 9080 unités.

Sont exclus les organismes pour lesquels la date d'entrée en service ne sont pas disponibles ou incomplets (ex: SPRB, urban.brussels, HYDRIA) ou dont le statut juridique n'est pas répertorié (certains cas chez hub.brussels).

Nous retrouvons les effectifs avec le moins d'ancienneté aux niveaux A et B. En effet, 59% du personnel engagé depuis 5 ans ou moins est de niveau A et 49% est de niveau B.

Graphique 35 : Répartition (en %) des effectifs de la Région de Bruxelles-Capitale selon l'ancienneté, par niveau, 31 décembre 2022<sup>62</sup>



Pour terminer, l'ancienneté moyenne des travailleurs au sein des organismes bruxellois est de 10 ans alors que la médiane est de 7 ans.

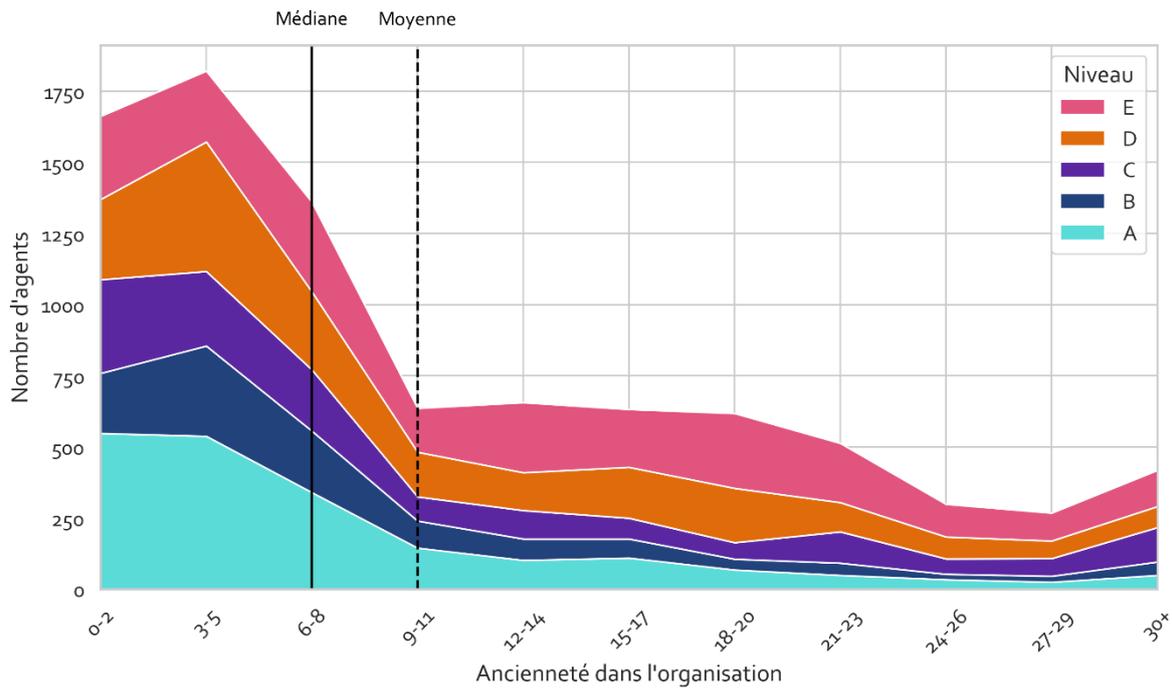
La médiane est utile pour comprendre la valeur centrale de l'ancienneté du personnel lorsque la population est divisée en deux. Dans notre cas, la médiane est inférieure à la moyenne, cela signifie qu'un grand nombre du personnel de la fonction publique bruxelloise a une ancienneté relativement courte (moins de 6 ans, comme illustré sur le graphique 36) et tire la médiane vers le bas. Alors que quelques fonctionnaires avec une très longue ancienneté tirent la moyenne vers le haut (au-delà de 33 ans d'ancienneté dans l'organisme, comme illustré sur le graphique 36).

<sup>62</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de N = 8898 unités.

Sont exclus les organismes pour lesquels la date d'entrée en service et/ou le niveau ne sont pas disponibles ou incomplets (ex: SPRB, urban.brussels, HYDRIA, visit.brussels).

Graphique 36 : Histogramme des effectifs de la Région de Bruxelles-Capitale selon l'ancienneté, au 31 décembre 2022<sup>63</sup>



### Conclusion:

Avant toute conclusion, nous rappelons au lecteur que les données relatives à la date d'entrée en service dans l'organisme ne sont pas toujours disponibles ou peuvent être incomplètes chez certains partenaires. En l'occurrence, les données du SPRB, d'urban.brussels. et HYDRIA n'ont pas été reçues. Pris ensemble, ces trois organismes emploient 1874 personnes, soit 17% du nombre total de fonctionnaires repris dans ce rapport. Nous invitons donc à la plus grande prudence lors de l'interprétation de tous les résultats liés à l'ancienneté.

Lorsque nous rassemblons les années d'ancienneté en catégories, nous observons que la catégorie d'agents avec une ancienneté de 10 ans et plus est la plus représentée (42% de l'effectif total) à l'instar de la catégorie d'agents dont l'ancienneté se situe de 0 à 5 ans (également 42% de l'effectif total).

La majorité des agents statutaires a une ancienneté de 10 ans et plus (61%). Pour les contractuels, la majorité compte une ancienneté de 0 à 5 ans (53%). La catégorie d'ancienneté de 10 ans et plus ne représente plus que 28% au sein de ces derniers.

Selon le niveau, la proportion la plus élevée d'effectifs ayant plus de 10 ans d'ancienneté se situe aux niveaux C et D alors que nous retrouvons les effectifs avec le moins d'ancienneté aux niveaux A et B.

Enfin, la médiane de l'ancienneté est inférieure à la moyenne. Cela révèle qu'un grand nombre du personnel de la fonction publique bruxelloise a une ancienneté relativement courte (7 ans et moins) tandis que quelques fonctionnaires ont une ancienneté très élevée (33 ans et plus) et tirent la moyenne vers le haut.

<sup>63</sup> SOURCES: SPR, OIP - Calculs: talent.brussels.

Note: Calculs effectués sur la base de N = 8898 unités.

Sont exclus les organismes pour lesquels la date d'entrée en service ne sont pas disponibles ou incomplets (ex: SPRB, urban.brussels, HYDRIA)

## 7. Monitoring RH

Pour ce chapitre, aucune donnée n'a été obtenue du SPRB, urban.brussels (tous deux SPR) et d'HYDRRIA (autre organisme). D' Actiris.brussels (OIP), nous avons bien reçu des données pour les thèmes Management, Télétravail et Régime de travail. Pour les autres thèmes tels que la dynamique des travailleurs, l'absentéisme et la formation, ils ne sont pas impliqués car ils n'ont pas fourni de données pour ces sujets.

Cela a de sérieuses implications pour l'analyse des données des SPR, car avec les données des SPR restants, à savoir talent.brussels et fiscalité.brussels, on ne dispose que de données concernant 20 % du personnel des SPR. En effet, l'effectif du personnel du SPRB représente à lui seul 67 % de l'effectif du personnel des SPR.

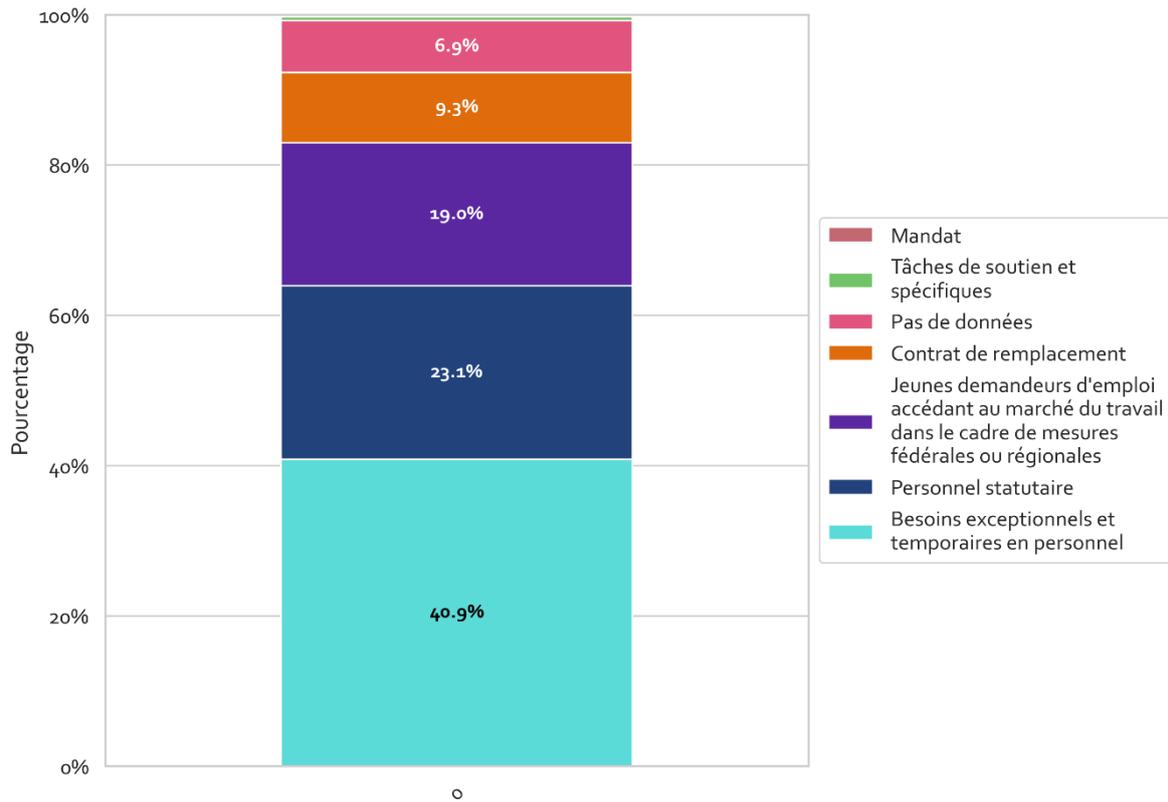
### a. Dynamique des travailleurs salariés : flux entrant

Tableau 17 : Vue d'ensemble flux de personnel

Flux de distribution par type de contrat de travail	%
Personnel statutaire	30.71%
Contrat dans le cadre de besoins en personnel exceptionnel et temporaire	27.99%
Contrat pour les jeunes demandeurs d'emploi entrant sur le marché du travail dans le cadre de mesures fédérales ou régionales	21.74%
Pas de données	12.50%
Contrat de remplacement	6.25%
Contrat d'assistance et de tâches spécifiques	0.82%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



Graphique 37 : Flux de rotation du personnel



Sous réserve d'un grand nombre de données manquantes, on constate dans toutes les organisations que l'emploi contractuel prime dans les recrutements. Dans plus de la moitié des recrutements, c'est certainement le cas. Plus d'un recrutement contractuel sur cinq concerne une mesure d'emploi pour les jeunes, ce qui est une bonne chose compte tenu du vieillissement de la population et pour la continuité du fonctionnement de la fonction publique bruxelloise. Il est recommandé de recruter encore plus de jeunes, si possible sur une base statutaire. En effet, le tableau 31 indique que la proportion des -30 ans et la proportion des +50 ans sont respectivement en baisse et en hausse depuis 2019.

Dans près d'un cas sur trois, un recrutement statutaire a lieu. Cela contraste avec le recrutement dans d'autres secteurs publics tels que le Gouvernement flamand, où le recrutement statutaire n'est utilisé que pour les fonctions d'autorité, et les administrations locales, où le recrutement statutaire est l'exception. Dans la fonction publique fédérale, le ministre compétent a explicitement déclaré que l'emploi statutaire devait être maintenu. Dans le contexte tendu du marché du travail actuel, le recrutement statutaire pour la Région de Bruxelles-Capitale peut constituer un atout supplémentaire lorsqu'un travailleur salarié potentiel compare les avantages d'un emploi dans le secteur privé et d'un emploi dans la Région.

## b. Dynamique des salariés : sorties

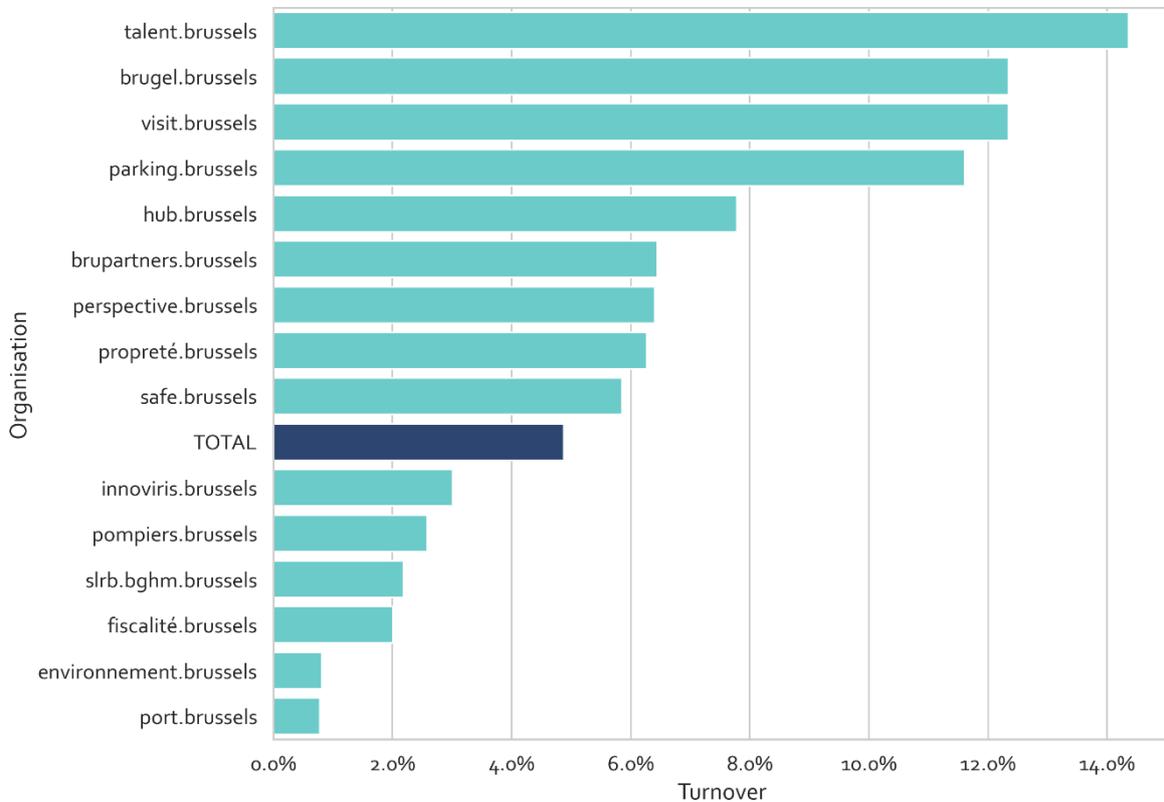
### Image général

Tableau 18 : Aperçu général des sorties de personnel des institutions publiques bruxelloises

Organisation	Nb empl 2021	Nb empl 2022	Nb de sorties	Total turnover
propreté.brussels	2809	3029	183	6.27%
environnement.brussels	1222	1248	10	0.81%
fiscalité.brussels	339	358	7	2.01%
brugel.brussels	37	44	5	12.35%
brupartners.brussels	31	31	2	6.45%
hub.brussels	276	315	23	7.78%
innoviris.brussels	66	67	2	3.01%
parking.brussels	316	373	40	11.61%
perspective.brussels	164	179	11	6.41%
pompiers.brussels	1324	1389	35	2.58%
port.brussels	129	129	1	0.78%
safe.brussels	78	93	5	5.85%
slrb-bghm.brussels	170	195	4	2.19%
talent.brussels	77	118	14	14.36%
visit.brussels	184	205	24	12.34%
<b>TOTAL</b>	<b>7222</b>	<b>7773</b>	<b>366</b>	<b>4.88%</b>

La rotation du personnel due au flux sortant est résumée par le terme anglais « turnover ». Le « turnover » représente le nombre d'employés qui quittent l'organisation. Il s'agit d'un indicateur important dans l'analyse des ressources humaines, qui peut être analysé en calculant le « turnover total » ou le « turnover rate » (taux de rotation). Le « turnover rate » s'obtient comme suit : nombre de départs au cours de la période X / nombre moyen de travailleurs salariés au cours de la période X. Le graphique ci-dessous illustre le « turnover total » pour les organisations étudiées.

Graphique 38 : 1 Flux de rotation du personnel



Un « turnover rate » prend en compte tous les types de départs, donc aussi bien le flux de sortie des employés qui partent à la retraite que celui des employés qui démissionnent (non) volontairement, celui des employés dont le contrat prend fin... Cela signifie que ce chiffre doit être interprété avec un sens de la nuance. La structure d'âge de l'effectif du personnel de l'organisation joue notamment un rôle important, la politique de recrutement (contrats temporaires ou permanents), le secteur (privé ou public...), l'ensemble de la qualité du travail (contenu du travail, conditions d'emploi, conditions de travail et relations de travail), le profil des agents par rapport aux profils demandés sur le marché du travail... Le graphique ci-dessus indique que brugel.brussels, parking.brussels, talent.brussels et visit.brussels ont les taux les plus élevés de rotation du personnel. Il s'agit de quatre organisations dont l'effectif du personnel est jeune, allant de plus de 80 % de -49 ans (visit.brussels) à plus de 90 % (talent.brussels, brugel.brussels et parking.brussels) - voir le graphique 38 ci-dessus<sup>64</sup>. Des études révèlent que les départs volontaires sont plus fréquents chez les jeunes travailleurs salariés.

### Tableau général des motifs de départ

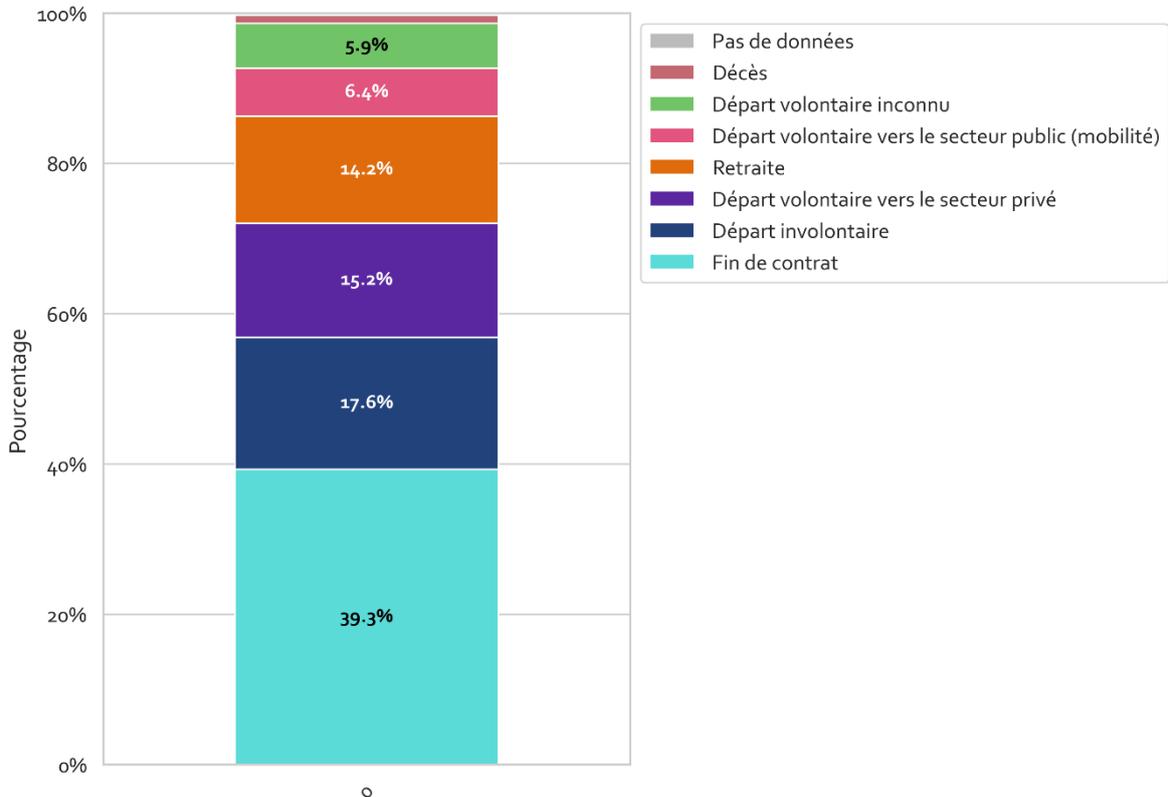
Tableau 19 : Tableau général des motifs de départ

Motif	Pourcentage
Fin du contrat	39.29%
Départ involontaire	17.60%
Départ volontaire vers le secteur privé	15.17%
Départ à la retraite	14.23%
Départ volontaire pour le secteur public (mobilité)	6.39%

<sup>64</sup> SOURCES : Securex, Livre blanc Chiffre d'affaires du personnel 2021, p. 5

Un départ volontaire sans précédent	5.94%
Décès	1.08%
Pas de données	0.29%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Graphique 39 : Tableau général des motifs de départ



Dans l'ensemble, près de quatre employés du secteur public sur dix dans la Région de Bruxelles-Capitale ont quitté leurs fonctions en 2022 en raison de l'expiration de leur contrat. 17,6 % des employés ont quitté involontairement leur organisation l'année dernière et ont donc été licenciés. Securex a calculé pour 2021 que les départs involontaires dans le secteur privé s'élevaient à 16,52 %<sup>65</sup>. Ce dernier chiffre comprend également 0,57 % de faillites. Le chiffre pour la Région de Bruxelles-Capitale est proportionnel aux données de Securex. Ce chiffre mérite d'être pris en considération, car le recrutement de nouveaux agents est une activité coûteuse et chronophage, surtout dans le contexte tendu du marché du travail actuel. En outre, il y a aussi l'impact sur les autres employés des équipes concernées qui doivent généralement effectuer la même quantité de travail avec moins de personnel. Il est recommandé d'accorder l'attention nécessaire au processus de recrutement, dans lequel la préparation d'une bonne description de fonction est cruciale. Une bonne description de fonction clarifie les attentes respectives de l'employeur et du travailleur salarié et augmente les chances d'une adéquation réussie entre le candidat sélectionné et le profil attendu.

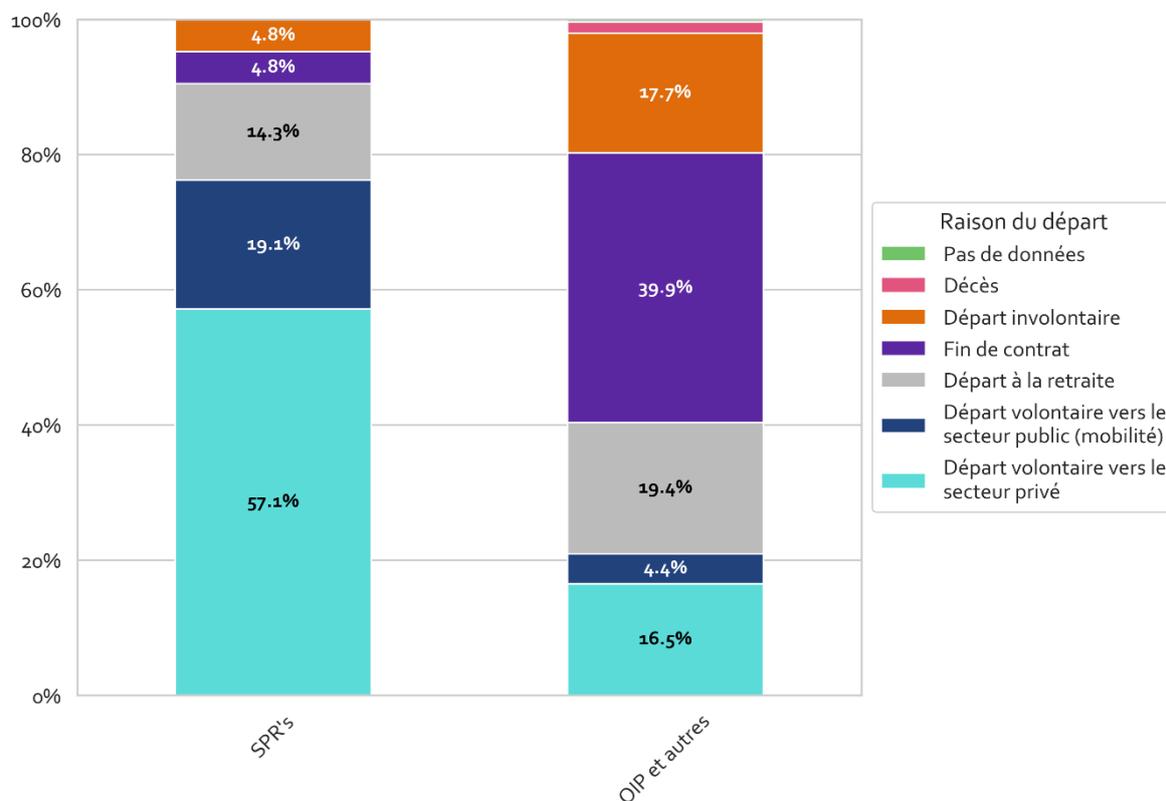
65 SOURCES : Securex, Livre blanc Chiffre d'affaires du personnel 2021, p. 4

### Comparaison entre SPR avec OIP et autres organismes :

Tableau 20 : Raisons de quitter le SPR

Raisons de quitter le SPR	
Départ volontaire vers le secteur privé	57.14%
Départ volontaire pour le secteur public (mobilité)	19.05%
Départ à la retraite	14.29%
Fin du contrat	4.76%
Départ involontaire	4.76%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Graphique 40 : Raisons de quitter le SPR



Parmi les trois plus petits SPR (fiscalité.brussels, talent.brussels et urban.brussels), plus d'un démissionnaire sur deux rejoint le secteur privé en 2022. Près d'un sur cinq s'est rendu dans un autre organisme public. Il y a eu relativement peu de départs pour cause d'expiration de contrat. Cela est logique, car le tableau 8 révèle que l'emploi statutaire prime dans les SPR et que la proportion de contractuels dans l'effectif du personnel y est en baisse constante depuis 2010. Corrélativement, la proportion de licenciements par l'employeur est donc relativement faible.

Tableau 21 : Motifs du départ des OIP

<b>Motifs du départ des OIP</b>	
Fin du contrat	42.07%
Départ involontaire	21.04%
Départ à la retraite	13.83%
Départ volontaire vers le secteur privé	12.39%
Départ volontaire pour le secteur public (mobilité)	4.90%
Un départ volontaire sans précédent	4.32%
Décès	1.15%
Pas de données	0.29%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

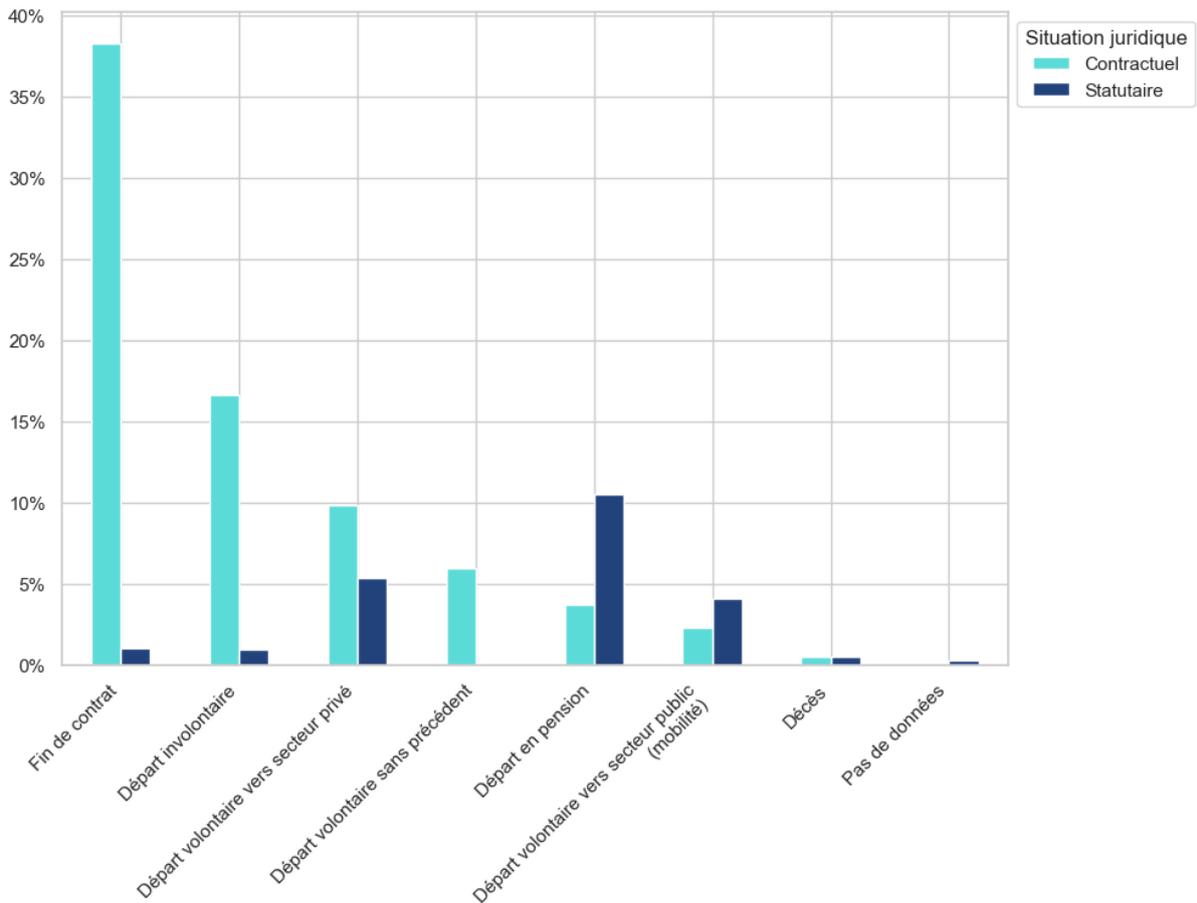
Les motifs de départ sont quelque peu différents selon qu'il s'agit d'OIP ou de SPR – avec la réserve, citée plus haut, que la représentativité des OIP est beaucoup plus élevée. Parmi les OIP, beaucoup plus de contrats sont résiliés, dans quatre cas sur dix par fin de contrat et dans un cas sur cinq par licenciement de la part de l'employeur. Ce chiffre doit être nuancé : au point « Motifs de départ par rang », il est indiqué que plus de 20 % des départs pour fin de contrat se font chez proprety.brussels. Les sorties pour cause de retraite suivent le même rythme chez les OIP que chez les SPR, soit un peu plus d'une sortie sur 10.

### Statutaire et contractuel

Tableau 22 : Motifs de départ statutaires et contractuels

<b>Motifs de départ statutaires et contractuels</b>	
<b>Contractuel</b>	<b>77.22%</b>
Fin du contrat	38.28%
Départ involontaire	16.63%
Départ volontaire vers le secteur privé	9.81%
Un départ volontaire sans précédent	5.94%
Départ à la retraite	3.75%
Départ volontaire pour le secteur public (mobilité)	2.28%
Décès	0.54%
<b>Statutaire</b>	<b>22.78%</b>
Départ à la retraite	10.49%
Départ volontaire vers le secteur privé	5.37%
Départ volontaire pour le secteur public (mobilité)	4.11%
Fin du contrat	1.02%
Départ involontaire	0.97%
Décès	0.54%
Pas de données	0.29%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Graphique 41 : Motifs de départ statutaires et contractuels



Si l'on examine le statut juridique des personnes ayant quitté la fonction publique bruxelloise en 2022, on constate que plus de trois personnes sur quatre disposaient d'un contrat de travail. Dans ce groupe, près de quatre personnes sur dix ont quitté leur emploi en raison de l'expiration de leur contrat. Chez les contractants publics, la proportion de départs à la retraite est très inférieure à celle des agents. Cela se justifie par le fait que la proportion de travailleurs statutaires est plus élevée dans les catégories d'âge avancé, comme l'indique le tableau 11. Les départs volontaires à la retraite sont également beaucoup moins nombreux chez les agents que chez leurs collègues contractuels. Il est possible que des facteurs tels que la sécurité de l'emploi, les droits acquis et l'âgisme (discrimination fondée sur l'âge) dans d'autres secteurs jouent un rôle à cet égard.

**Hommes et femmes**

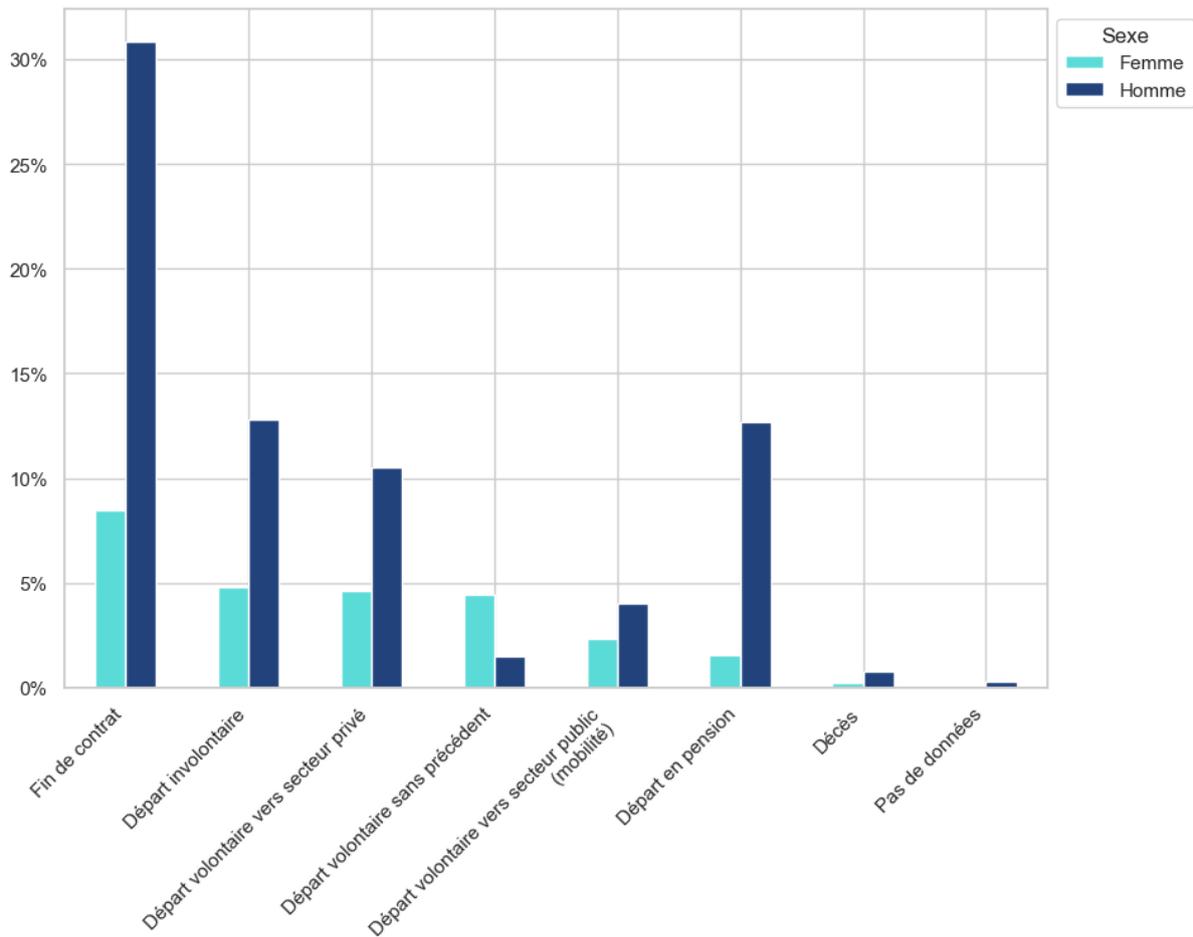
Tableau 23 : Motifs du départ des hommes et des femmes

Motifs du départ des hommes et des femmes	
<b>Femme</b>	<b>26.49%</b>
Fin du contrat	8.45%
Départ involontaire	4.78%
Départ volontaire vers le secteur privé	4.65%
Un départ volontaire sans précédent	4.46%
Départ à la retraite	2.35%

Départ volontaire pour le secteur public (mobilité)	1.54%
Décès	0.27%
<b>Homme</b>	<b>73.51%</b>
<hr/>	
Fin du contrat	30.85%
Départ involontaire	12.81%
Départ à la retraite	12.69%
Départ volontaire vers le secteur privé	10.53%
Départ volontaire pour le secteur public (mobilité)	4.05%
Un départ volontaire sans précédent	1.48%
Décès	0.81%
Pas de données	0.29%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Graphique 42 : Motifs du départ hommes et femmes





Le tableau 4 indique que la fonction publique bruxelloise est composée de 63 % d'hommes et de 37 % de femmes. Cette répartition inégale se reflète dans la répartition par sexe des départs : près de trois cas sur quatre concernent des hommes. Le graphique 22 indique que parmi les contractants publics, six sur dix sont des hommes et quatre sur dix des femmes. Cela peut expliquer le fait que les départs de l'emploi pour cause de fin de contrat sont beaucoup plus élevés chez les hommes que chez les femmes. La proportion de femmes qui démissionnent est également inférieure à la proportion équivalente chez les hommes. Le graphique 27 indique que les femmes sont beaucoup plus employées aux niveaux A et B que les hommes, avec les avantages qui en découlent. C'est peut-être l'une des explications.

### Groupes d'âge

Tableau 24 : Motifs de départ des groupes d'âge

Catégorie d'âge	Fin du contrat	Départ involontaire	Départ volontaire vers le secteur privé	Départ à la retraite	Départ volontaire pour le secteur public (mobilité)	Un départ volontaire sans précédent	Décès	Total
- 25 jaar	16,79%	3,51%	1,35%	0,00%	0,33%	0,00%	0,00%	21,99%
25-29 ans	9,90%	1,72%	2,98%	0,00%	0,68%	0,00%	0,27%	15,55%
30-34 ans	4,65%	2,38%	4,68%	0,34%	1,79%	0,96%	0,00%	14,80%
35-39 ans	3,02%	3,20%	2,25%	0,00%	0,51%	2,31%	0,00%	11,29%
40-44 ans	2,16%	1,80%	2,28%	0,00%	0,71%	1,79%	0,27%	9,01%

45-49 ans	1,13%	3,23%	0,39%	0,33%	1,13%	0,90%	0,27%	7,38%
50-54 ans	0,98%	1,08%	0,86%	0,32%	0,09%	0,00%	0,00%	3,33%
55-59 ans	0,36%	0,09%	0,43%	2,80%	1,16%	0,00%	0,00%	4,84%
60 ans +	0,41%	0,63%	0,00%	10,49%	0,00%	0,00%	0,27%	11,80%
<b>Total</b>	<b>39,41%</b>	<b>17,65%</b>	<b>15,22%</b>	<b>14,27%</b>	<b>6,41%</b>	<b>5,96%</b>	<b>1,08%</b>	<b>100,00%</b>

Lorsque l'on établit un lien entre les catégories d'âge et les sorties, certaines tendances peuvent être observées. En ce qui concerne la répartition des départs en fonction de l'âge, plus d'un départ sur cinq concerne les -25 ans. Dans les groupes d'âge suivants, la proportion de départs diminue à chaque fois avant d'augmenter à nouveau chez les +60 ans. Cela s'explique bien entendu par l'arrivée à l'âge légal de la retraite, ce qui fut le cas l'an passé dans plus de 10 % des cas de départ.

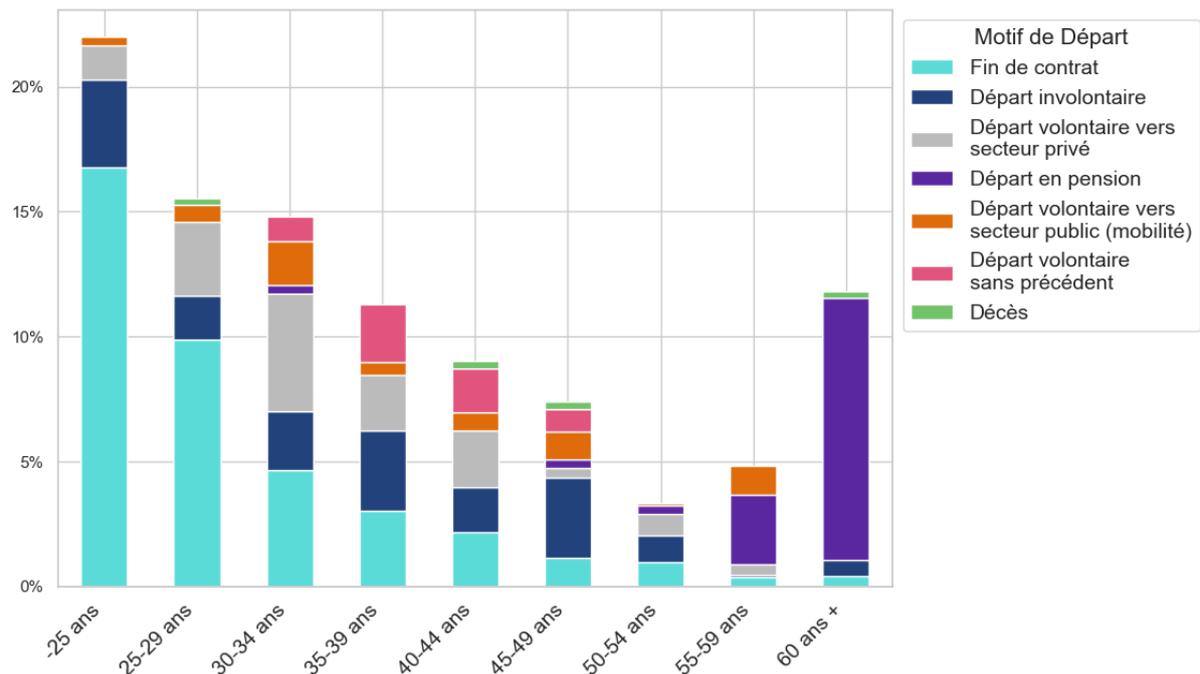
La répartition des différents motifs de départ entre les catégories d'âge donne également lieu à des constats intéressants. La proportion de départs pour cause de fin de contrat diminue sensiblement avec l'âge, pour devenir négligeable chez les +50 ans.

La proportion de licenciements par l'employeur est la plus élevée chez les -25 ans, ce qui peut s'expliquer par des compétences qui ne sont pas encore pleinement développées en raison de leur jeune âge.

Dans la catégorie d'âge des 30-34 ans, la plupart des départs se font vers le secteur privé. Il y a potentiellement des candidats intéressants dans cette catégorie, car, d'une part, ils ont plusieurs années d'expérience professionnelle et, d'autre part, leur ancienneté n'est pas encore trop élevée. Cela rend leur profil et leur situation financière intéressants pour le nouvel employeur. Cette catégorie également connaît déjà des départs à la retraite. Il s'agit de mises à la retraite pour raisons médicales à la suite d'une procédure Medex ; une augmentation sensible de ces cas est observée à partir de 55 ans.

Il convient de noter que la proportion de personnes licenciées par l'employeur (= départ involontaire) dans la catégorie d'âge des 45-49 ans s'élève à 3,22 %.

Graphique 43 : Motifs de départ des groupes d'âge

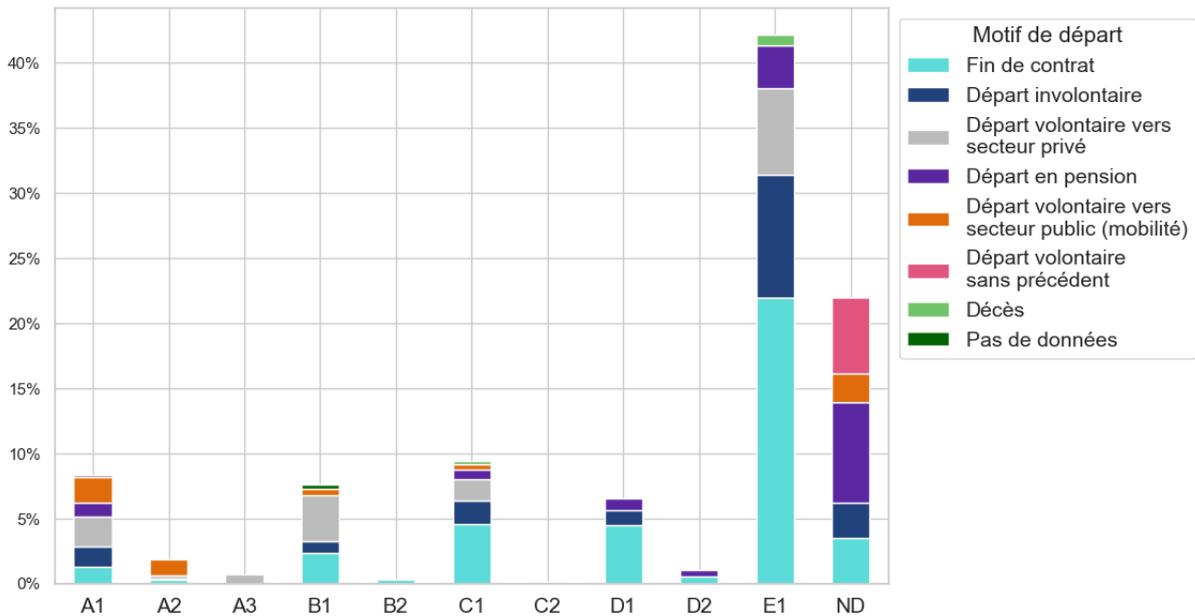


### Niveau et rang

Tableau 25: Motif de départ par niveau et rang

Rang	Fin du contrat	Départ involontaire	Départ volontaire vers le secteur privé	Départ à la retraite	Départ volontaire pour le secteur public (mobilité)	Un départ volontaire sans précédent	Décès	Pas de données	Total
A1	1.28%	1.54%	2.35%	1.02%	2.03%	0.14%	0.00%	0.00%	8.36%
A2	0.28%	0.09%	0.29%	0.00%	1.21%	0.00%	0.00%	0.00%	1.87%
A3	0.00%	0.00%	0.72%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.72%
B1	2.39%	0.87%	3.54%	0.00%	0.52%	0.00%	0.00%	0.29%	7.61%
B2	0.28%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.28%
C1	4.56%	1.82%	1.60%	0.79%	0.36%	0.00%	0.27%	0.00%	9.40%
C2	0.00%	0.00%	0.00%	0.11%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.11%
D1	4.48%	1.16%	0.00%	0.91%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.55%
D2	0.55%	0.00%	0.00%	0.48%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.03%
E1	21.97%	9.43%	6.67%	3.21%	0.00%	0.00%	0.81%	0.00%	42.09%
ND	3.50%	2.68%	0.00%	7.71%	2.28%	5.80%	0.00%	0.00%	21.97%
<b>Total</b>	<b>39.29%</b>	<b>17.60%</b>	<b>15.17%</b>	<b>14.23%</b>	<b>6.39%</b>	<b>5.94%</b>	<b>1.08%</b>	<b>0.29%</b>	<b>100.00%</b>

Graphique 44: Motif de départ par niveau et rang



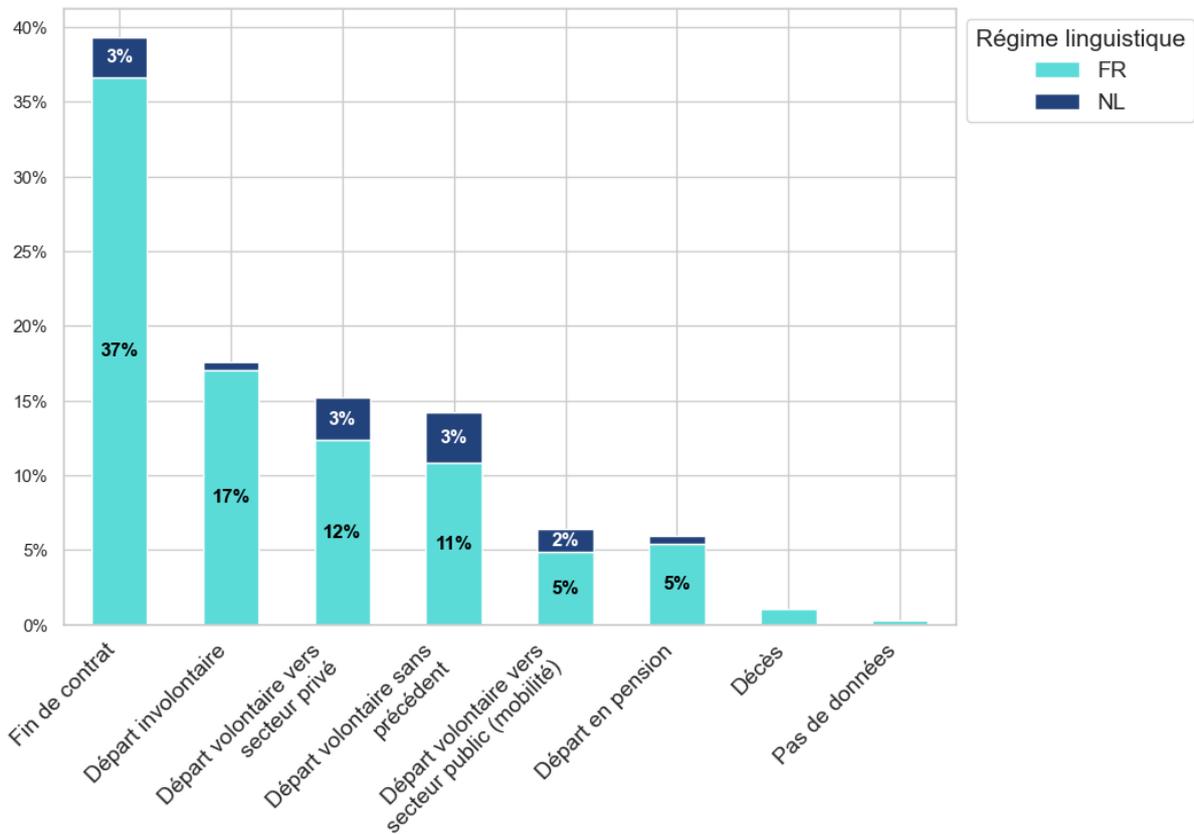
Compte tenu des données disponibles, la plupart des départs de l'an passé ont eu lieu dans les rangs E1, D1 et C1. Le premier rang ne revient que chez *propreté.brussels*. Dans ce rang, plus de 20 % des départs sont dus à la fin d'un contrat. *propreté.brussels* se taille donc la part du lion dans les départs pour fin de contrat – ce qui est important à garder à l'esprit avec les près de 40 % de départs pour fin de contrat. La plupart des licenciements par l'employeur ont également lieu dans le même rang E1. Le même rang représente également un peu moins de la moitié des départs volontaires vers le secteur privé. Pour ce dernier type de départ, le rang B1 obtient également un score relativement élevé. Il est possible que le salaire de ce rang par rapport au salaire en vigueur pour des fonctions équivalentes dans le secteur privé joue un rôle à cet égard. En outre, dans plus d'une sortie sur cinq, le rang est inconnu, un chiffre élevé à prendre en compte - dans près d'un tiers de ces cas, il s'agit de départs à la retraite. Dans les données disponibles, les rangs A1, A2 et B1 présentent les chiffres de mobilité horizontale les plus élevés au sein du secteur public. Cela est probablement lié à la tendance du secteur public à recruter davantage de personnes hautement qualifiées et moins de personnes moyennement et faiblement qualifiées.

### Rôle linguistique

Tableau 26 : Motif de départ par rôle linguistique

Motif départ	FR	NL	Total
Fin de contrat	36.64%	2.65%	39.29%
Départ involontaire	17.04%	0.56%	17.60%
Départ volontaire vers le secteur privé	12.36%	2.81%	15.17%
Départ à la retraite	10.82%	3.42%	14.23%
Départ volontaire vers le secteur public (mobilité)	4.89%	1.50%	6.39%
Départ involontaire	5.43%	0.51%	5.94%
Décès	1.08%	0.00%	1.08%
Pas de données	0.29%	0.00%	0.29%
<b>Total</b>	<b>88.55%</b>	<b>11.45%</b>	<b>100.00%</b>

Graphique 45: Motif de départ par rôle linguistique



Les totaux des départs par rôle linguistique correspondent à la composition de l'effectif du personnel par rôle linguistique, comme l'indiquait le graphique 30, à savoir 83 % de francophones et 17 % de néerlandophones. Les motifs de sortie sont complètement différents pour les deux groupes linguistiques. Chez les francophones, l'expiration du contrat est le principal motif, suivie du licenciement par l'employeur. Parmi les néerlandophones, la retraite est le principal motif de départ, suivie par le départ volontaire vers le secteur privé.

### Focus sur les départs à la retraite

En raison des nombreuses données manquantes pour les variables « date de sortie » et « motif de départ », seules des analyses limitées peuvent être effectuées, l'accent étant mis sur les départs à la retraite. Auparavant, 14 % des départs étaient dus à des retraites. Les 51 départs à la retraite sont répartis sur six organisations, comme l'indique le tableau 27. Il est à noter que près de la moitié des départs à la retraite indiqués peuvent être consultés sur le site pompiers.brussels. Il est suivi par net.brussels avec une part de 35 % de tous les départs à la retraite. Logiquement, les plus grands nombres sont observés dans les plus grandes organisations (actiris.brussels et SPRB n'étant pas pris en compte dans cette analyse). Exceptionnellement, seuls deux employés d'environnement.brussels devraient partir à la retraite en 2022.

Tableau 27 : Départs à la retraite en 2022 du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, 31 décembre 2022<sup>66</sup>

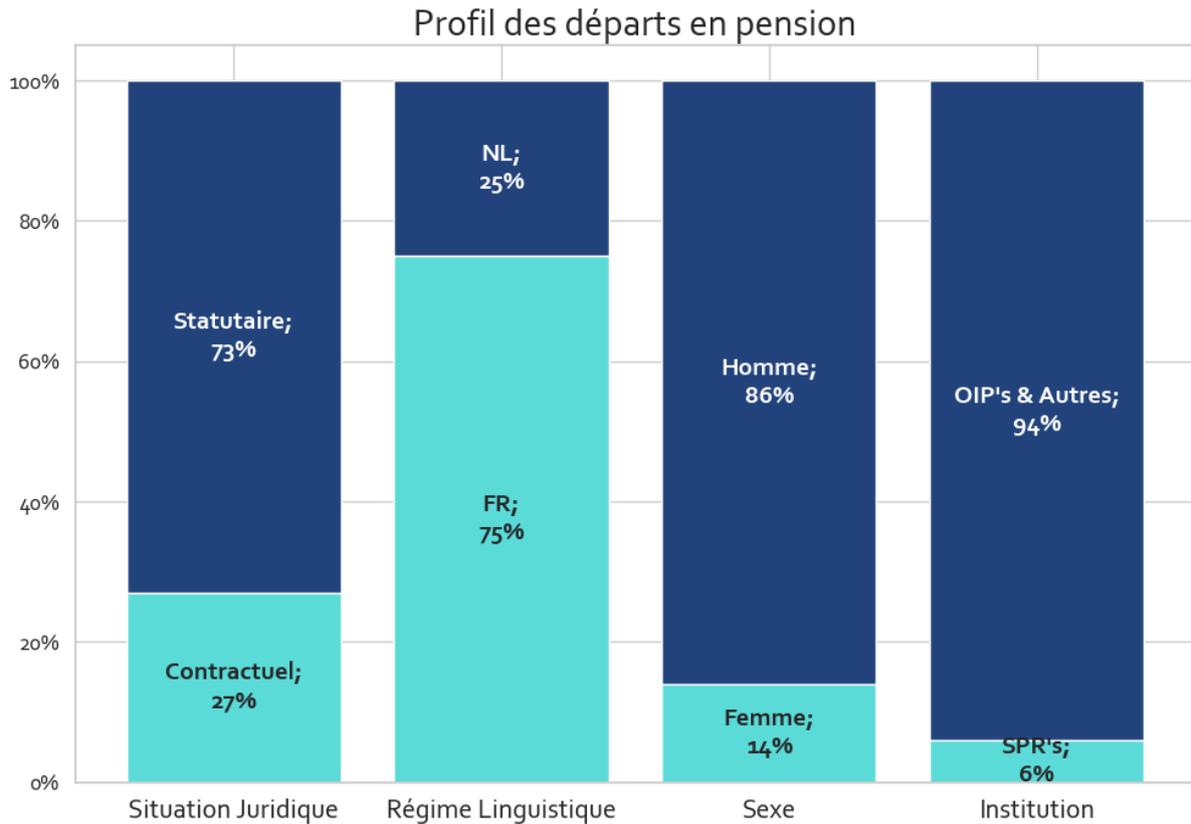
	Retraite	Taux
propreté.brussels	18	35%
environnement.brussels	2	4%
fiscalité.brussels	3	6%
paradigm.brussels	1	2%
perspective.brussels	1	2%
pompiers.brussels	24	47%
slrb-bghm.brussels	2	4%
<b>Grand total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Compte tenu du faible nombre de départs à la retraite déclarés, le profil des 51 personnes ayant pris leur retraite est brièvement examiné, comme l'indique le tableau 27. Bien entendu, le profil est très déformé par les données manquantes. On constate donc que 86 % des départs à la retraite concernent des hommes. Bien entendu, parce que la plus grande part provient de propreté.brussels et pompiers.brussels. D'où l'énorme prépondérance des pensionnés dans les OIP et autres organismes.

<sup>66</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 7.776 unités. (Données manquantes sur actiris.brussels, HYDRIA, SPRB & urban.brussels)



Graphique 46 : Profil des départs en pension<sup>67,68</sup>



## CONCLUSION

La rotation du personnel est un pilier essentiel des ressources humaines ayant un impact sur de nombreux autres éléments. À une époque de pénurie de personnel qualifié, il est donc d'autant plus important de bien gérer cette question et d'intervenir si nécessaire. Un chiffre important dans cette analyse est le départ vers le secteur privé en provenance des SPR. Plus de la moitié d'entre eux quittent le secteur public pour travailler dans le secteur privé. Il s'agit d'un chiffre très élevé si l'on considère le marché du travail actuel et les efforts et investissements nécessaires pour recruter de nouveaux talents. En outre, il s'agit surtout d'une population de travailleurs salariés plus jeunes qui quittent le secteur public pour cette raison. C'est pourquoi l'analyse doit faire l'objet d'une attention et d'une concentration accrues afin de minimiser ce flux sortant.

Parmi les OIP, il convient de noter que près d'un sur cinq quitte l'organisme involontairement. Un processus inconfortable qui peut avoir de lourdes conséquences pour toutes les parties. Là encore, il convient de faire preuve de toute l'attention nécessaire pour que ce chiffre soit le plus bas possible.

Le chiffre du turnover global du secteur public bruxellois est plus positif. Avec 4,88 % en 2022, ce secteur fait mieux que la moyenne nationale de 5,1 % (premier semestre 2022).

<sup>67</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 7.776 unités

<sup>68</sup> SOURCES : SPR, OIP - Calculs : talent.brussels. Note : Calculs basés sur N = 51 unités

## c. Management

### Aperçu général

Tableau 28 : Aperçu général management

Dirigeant	
Oui	11.02%
Non	88.98%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Ce tableau général et ce graphique à barres reprennent les données d'HYDRIA, et non celles du SPRB et d'urban.brussels.

Au sein de cette population, un peu plus d'un agent sur dix est un cadre.

Graphique 47 : Aperçu général management

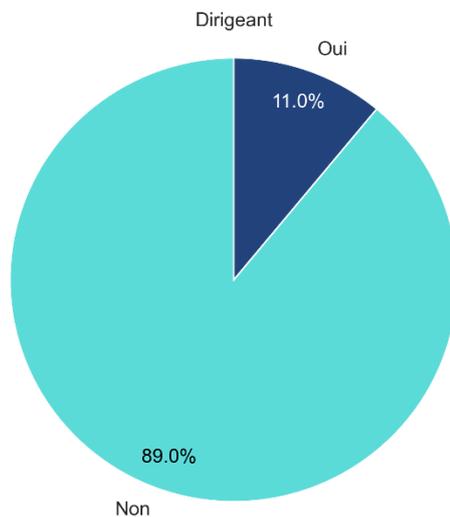
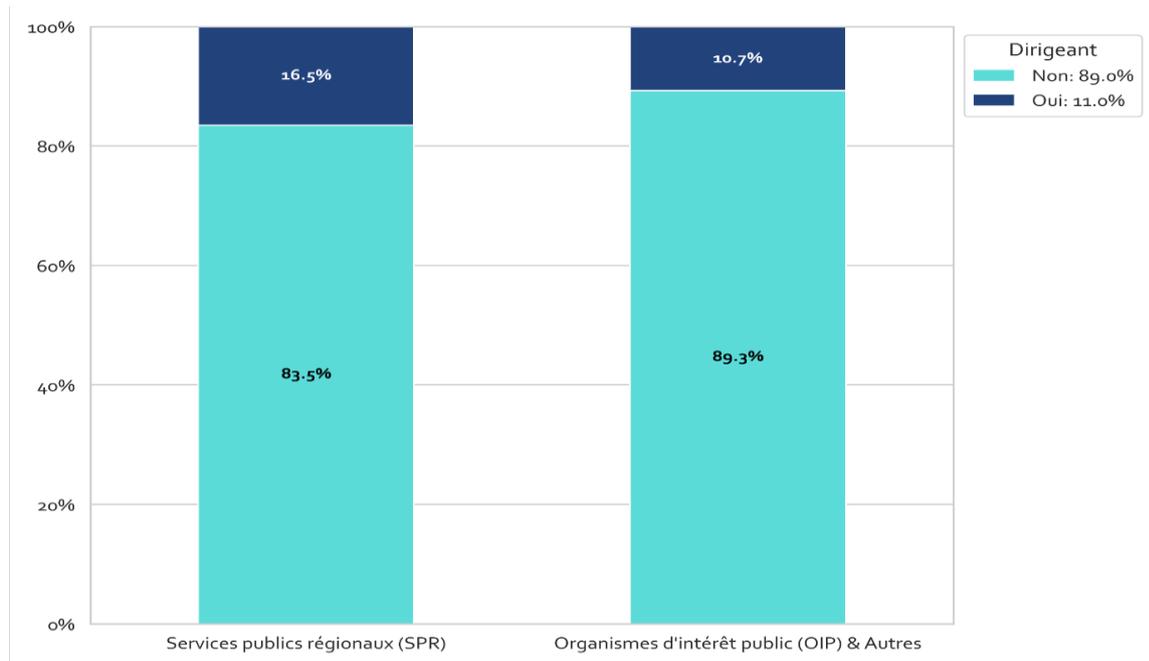


Tableau 29 : Aperçu général management SPR/OIP et autres

Dirigeant	Oui	Non
SPR	16.48%	83.52%
OIP et autres	10.67%	89.33%
<b>Total</b>	<b>10.96%</b>	<b>89.04%</b>

Graphique 48 : Aperçu général management SPR/OIP et autres



Si l'on ventile les données par type d'organismes, le tableau général change. Dans les SPR, environ un agent sur six est un cadre, tandis que dans les OIP et autres organismes, cette proportion reste, comme dans l'ensemble, légèrement supérieure à 1 sur 10.

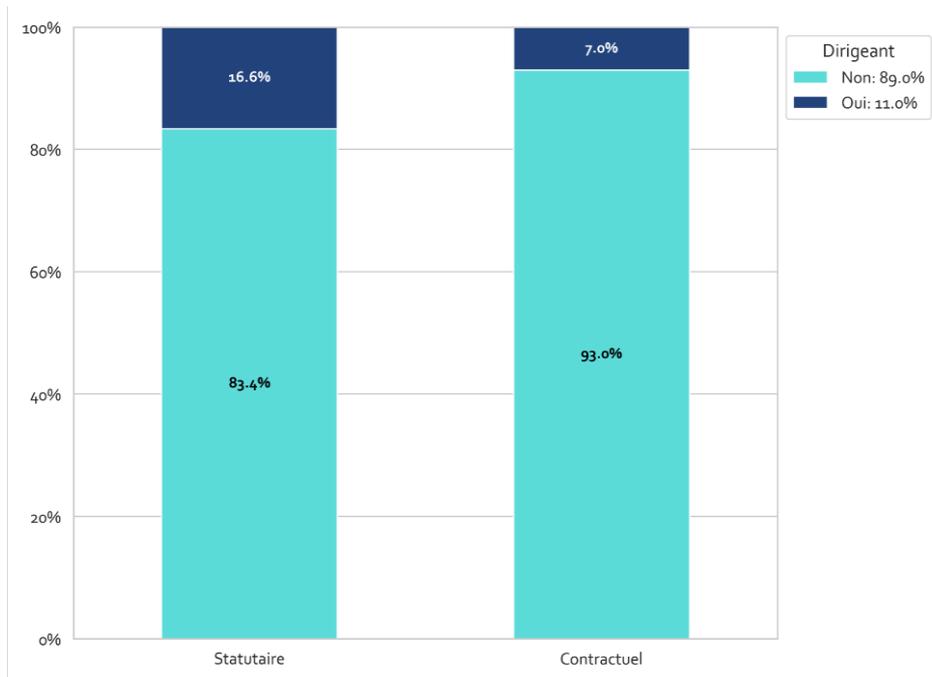
Dans les analyses suivantes où la variable « cadre » est croisée avec d'autres variables, HYDRIA n'est plus inclus.

### Répartition par situation juridique

Tableau 30 : Management : répartition de la gestion de la situation juridique

Dirigeant	Oui	Non
Statutaire	16.58%	83.42%
Contractuel	6.97%	93.03%

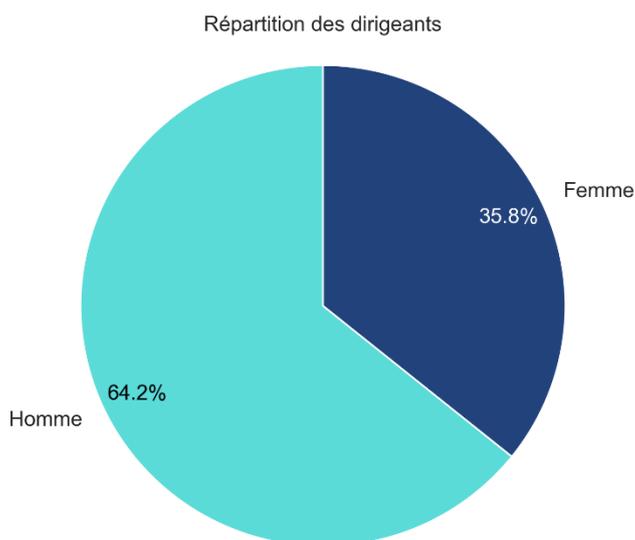
Graphique 49 : Dirigeants : répartition de la gestion de la situation juridique



Le tableau et le graphique révèlent que : un cadre sur six est statutaire, un sur quinze est contractuel. Cela se justifie pour deux raisons. Une première raison est que les employés statutaires sont plus susceptibles d'appartenir aux catégories d'âge avancé, comme l'indique le tableau ci-dessus. La plupart des cadres accèdent à cette fonction au cours de leur carrière et n'ont pas commencé comme cadres au début de leur carrière. La deuxième raison est qu'un grand nombre de fonctions de cadre avec leur grade respectif sont déclarées vacantes par voie de promotion et que seuls les agents statutaires peuvent être promus.

### Répartition par sexe

Graphique 50 : Management : répartition par sexe



Le tableau 4 indique que les femmes représentent 37 % de l'effectif du personnel. Pourtant, elles n'occupent que 35,8% % des fonctions de cadre. Le graphique 27 indique que 55 % des fonctions de niveau A sont occupées

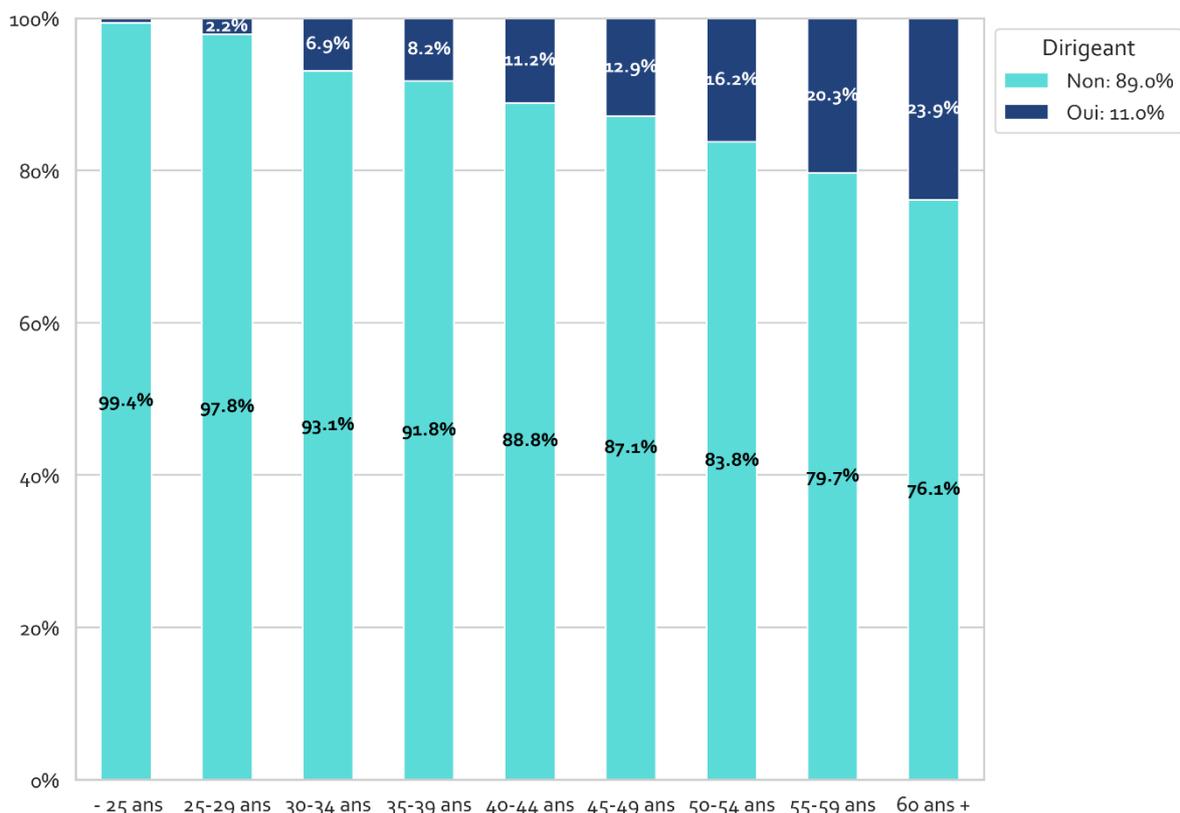
par des femmes. La plupart des fonctions de cadre se situent au niveau A. La sous-représentation des femmes aux fonctions de cadre s'explique par l'effet du « plafond de verre ». Ce terme fait référence aux barrières invisibles, telles que les préjugés au sein de l'organisation, qui empêchent les femmes d'être promues. Il est difficile d'invoquer le manque de compétences des femmes comme explication, puisque (comme mentionné ci-dessus) les femmes ont en moyenne un niveau d'instruction plus élevé que les hommes.

### Répartition par groupes d'âge

Tableau 31 : Management : répartition par groupes d'âge

	Oui	Non
- 25 ans	0.61%	99.39%
25-29 ans	2.15%	97.85%
30-34 ans	6.93%	93.07%
35-39 ans	8.19%	91.81%
40-44 ans	11.10%	88.90%
45-49 ans	12.72%	87.28%
50-54 ans	16.07%	83.93%
55-59 ans	20.23%	79.77%
60 ans +	23.64%	76.36%

Graphique 51 : Management : répartition par groupes d'âge



En comparant la proportion de cadres dans les différentes catégories d'âge, on constate une augmentation à mesure que l'âge augmente. La dispersion va de moins de 1 sur 100 occupant une fonction de cadre chez les - 25 ans à près de 1 sur 4 chez les +60 ans. Il s'agit d'une évolution logique puisqu'il faut avoir une certaine expérience et des compétences développées pour prétendre à une fonction de cadre.

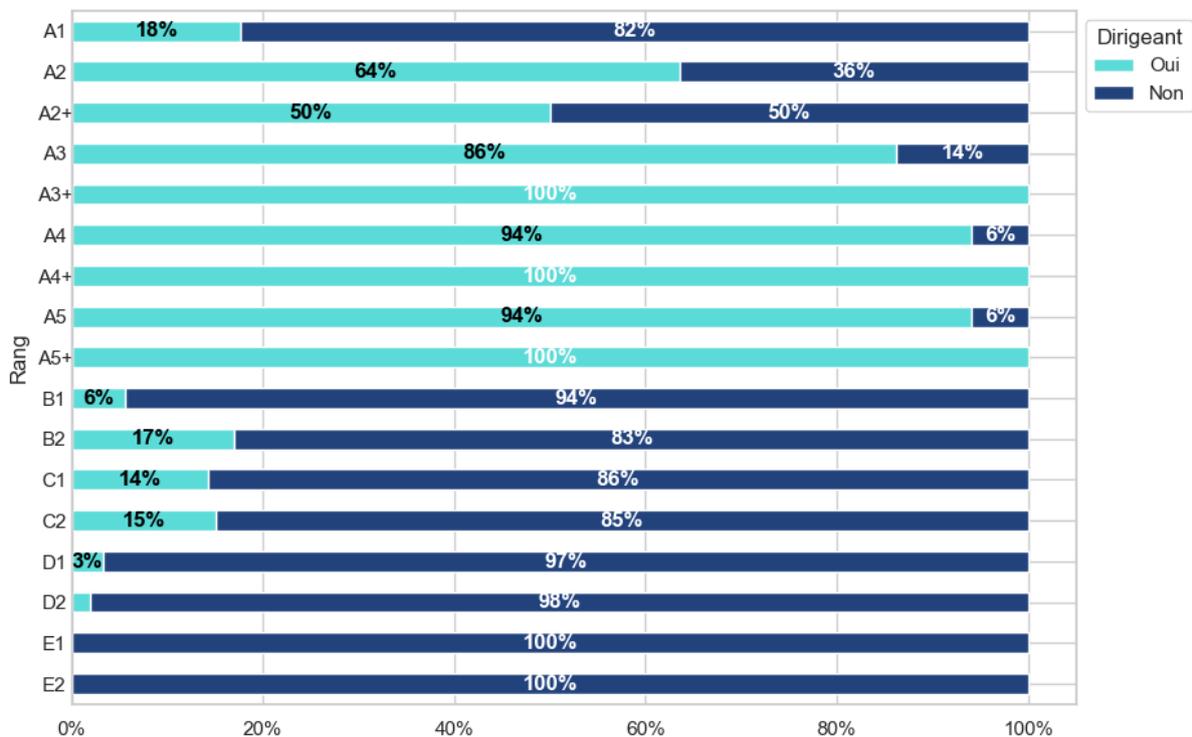
## Répartition par niveau

Tableau 32 : Management : répartition par niveau

Dirigeant	Nombre	Taux
A	629	62.52%
B	80	7.95%
C	215	21.37%
D	56	5.57%
Autres	6	0.60%
Pas de données	20	1.99%
<b>Total</b>	<b>1006</b>	<b>100.00%</b>

Comme on peut s'y attendre, la plupart des cadres occupent une fonction de niveau A. Moins évident est le fait que la proportion de cadres de niveau C est plus élevée que celle des cadres de niveau B.

Graphique 52 : Management : répartition par niveau



Si l'on compare les proportions de cadres dans les différents rangs, on constate que la proportion de cadres dans le rang C est plus de deux fois supérieure à celle du rang B1. L'hypothèse est que cette différence est liée au cœur de métier des organisations sous-jacentes, à savoir les fonctions opérationnelles par rapport aux fonctions non opérationnelles. Les fonctions opérationnelles impliquent des tâches d'exécution qui fournissent des services ou des biens pour un usage immédiat.

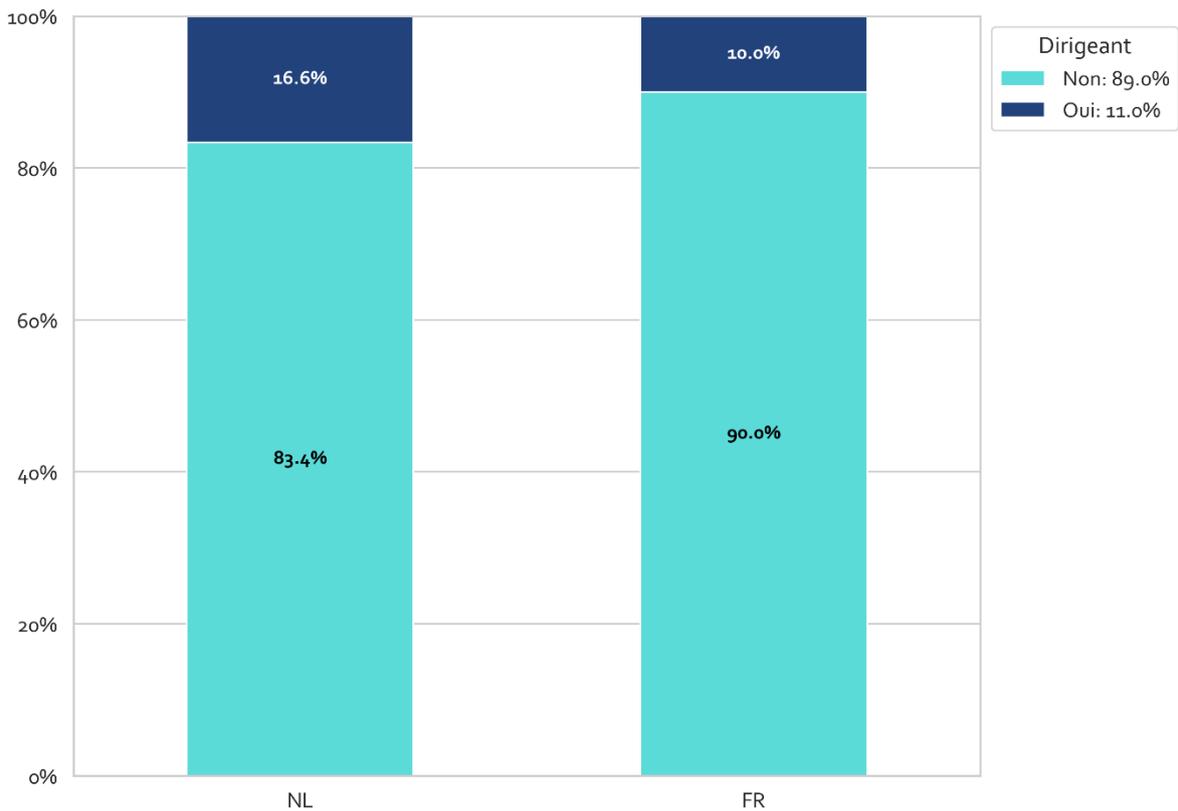
L'ensemble des données confirme nos présomptions : les cadres de rang C1 se trouvent principalement au SIAMU.

## Répartition par rôle linguistique

Tableau 33 : Management : répartition par rôle linguistique

	Oui	Non
NL	16.47%	83.53%
FR	9.92%	90.08%

Graphique 53 : Management : répartition par rôle linguistiquez



Bien que les néerlandophones représentent moins d'un cinquième de l'effectif du personnel, ils sont proportionnellement très présents dans les grades supérieurs. Cela explique pourquoi ils occupent plus d'une fois et demie plus de fonctions de cadre que les francophones.

## CONCLUSION

Le chiffre le plus frappant de ce chapitre est celui de l'égalité des genres. Les femmes demeurent sous-représentées aux fonctions de management. Par rapport à l'année dernière, la proportion de femmes occupant des postes de direction est restée stable, mais l'écart reste important. un problème connu, non seulement dans le secteur public bruxellois, mais presque partout dans le monde. Les données du secteur privé nous indiquent que 33 % des fonctions à responsabilité des entreprises de l'Union européenne sont occupés par des femmes.<sup>69</sup>

## d. Télétravail

Pour les organismes de la Région de Bruxelles-Capitale, le télétravail est actuellement réglementé par l'arrêté du 26 janvier 2017 relatif au télétravail. Pour télétravailler, un employé doit occuper une fonction télétravaillable, à savoir qui se prête au télétravail. Un certain nombre de fonctions en sont exclues en raison de la nature même des tâches, telles que les fonctions d'entretien – il s'agit de fonctions qui requièrent une présence sur le terrain. Il existe trois types de télétravail : le télétravail mobile, le télétravail structurel et le télétravail occasionnel. Un télétravailleur mobile est un agent dont les fonctions impliquent la mobilité et qui travaille régulièrement en dehors des locaux de l'entreprise ou de son domicile pendant un nombre d'heures par semaine déterminé par le comité de direction. Un télétravailleur structurel est une personne qui en moyenne chaque mois télétravaille au moins un jour par semaine et maximum trois jours par semaine. Le

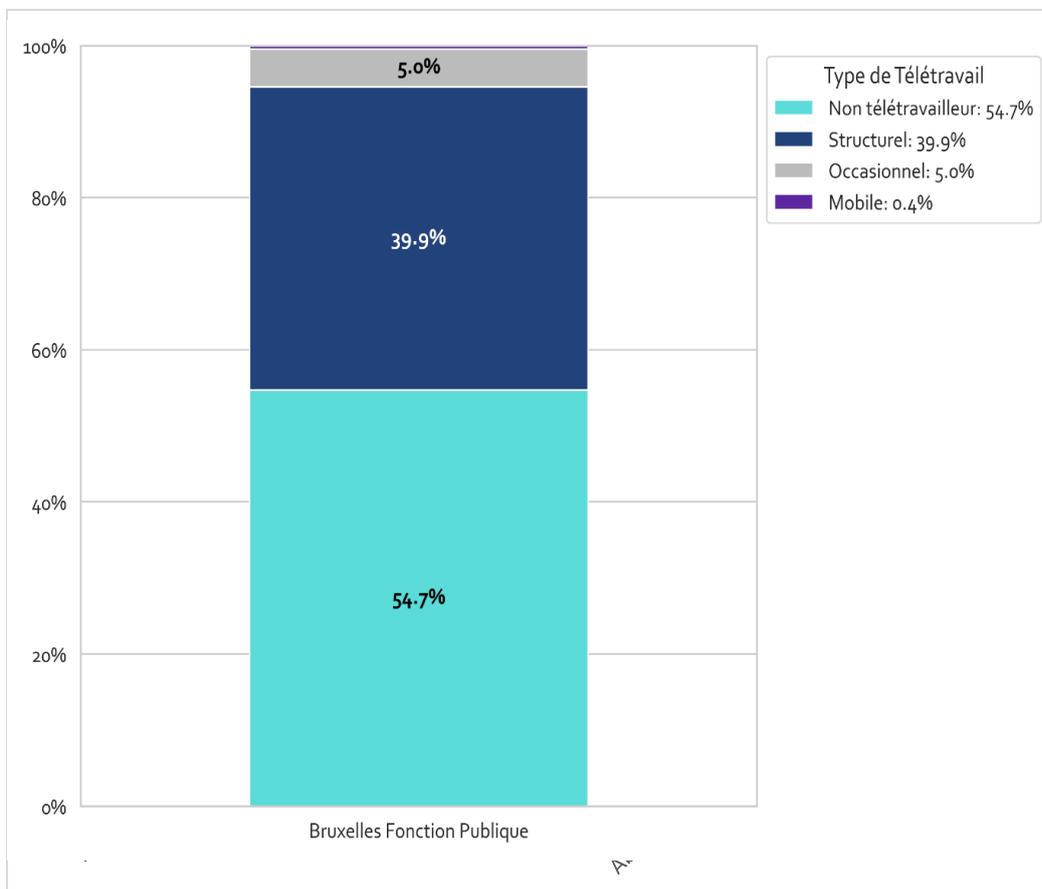
télétravailleur occasionnel est une personne qui télétravaille de manière irrégulière, avec un maximum de trois jours par mois.

### Aperçu général

Tableau 34 : Aperçu général régime de télétravail

Catégorie	% qui fait du tt
Non-télétravailleur	53.17%
Structurellement	38.50%
Occasionnel	4.71%
Pas de données	3.20%
Mobile	0.43%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Graphique 54 : Aperçu général régime de télétravail



La proportion de télétravail dans toutes les organisations révèle qu'à 53,17 %, plus de la moitié des agents ne télétravaille pas. Ce chiffre élevé s'explique bien entendu par la présence de grandes organisations telles que propreté.brussels et pompiers.brussels, qui offrent principalement des fonctions de terrain et donc non télétravaillables.

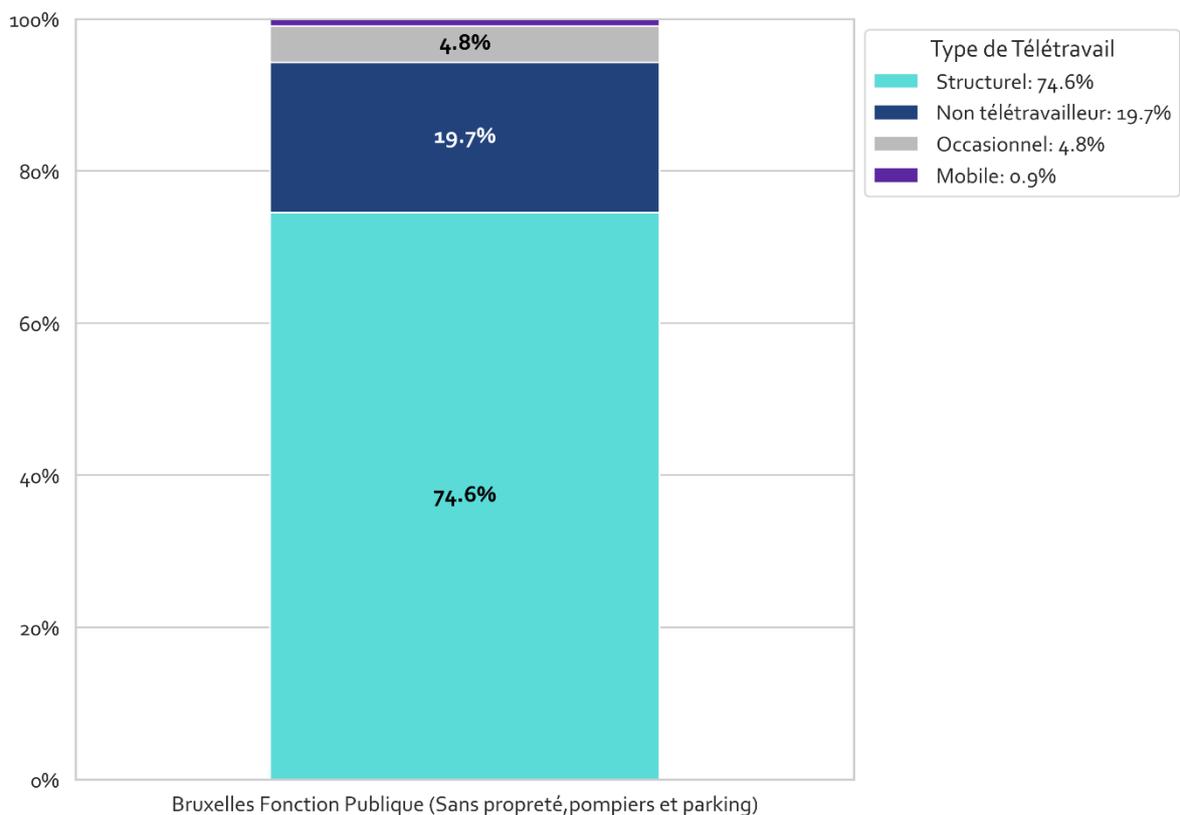
Un peu moins de quatre personnes sur dix, soit 38,5 % des agents observés, peuvent pratiquer le télétravail structurel.

Avec 0,43 %, la part des télétravailleurs mobiles est très modeste.

Tableau 35 : Vue générale du régime de télétravail sans les institutions dont les fonctions ne sont pas télétravaillables (propreté.brussels, parking.brussels et pompiers.brussels)

Catégorie	% qui fait du télétravail
Structurel	69.93%
Non-télétravailleur	18.64%
Pas de données	6.37%
Occasionnel	4.21%
Mobile	0.85%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Graphique 55 : Vue générale du régime de télétravail sans les institutions dont les fonctions ne sont pas télétravaillables (propreté.brussels, parking.brussels et pompiers.brussels)

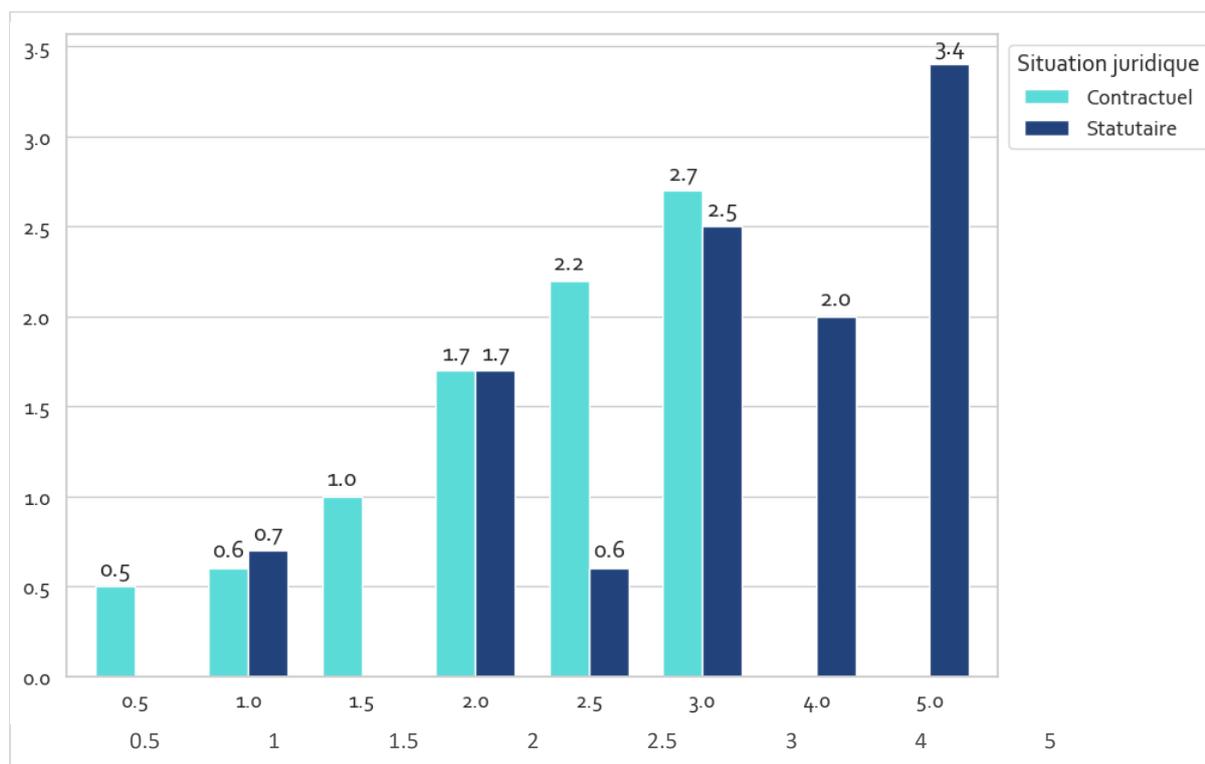


Si, en affinant l'image globale, le télétravail par des organisations ayant des fonctions de terrain, telles que propreté.brussels, parking.brussels et pompiers.brussels, n'est pas pris en compte dans les analyses, on obtient une image quelque peu différente. La part des télétravailleurs structurels s'élève alors à près de 70 %. La proportion de non-télétravailleurs tombe à moins d'un sur cinq. La proportion de télétravailleurs occasionnels et mobiles ne représente qu'un peu plus de 5 %.

Elle se limite au groupe des télétravailleurs structurels pour les analyses du nombre de jours de télétravail.

## Comparaison entre statutaires et contractuels

Graphique 56 : Comparaison régime de télétravail entre statutaires et contractuels



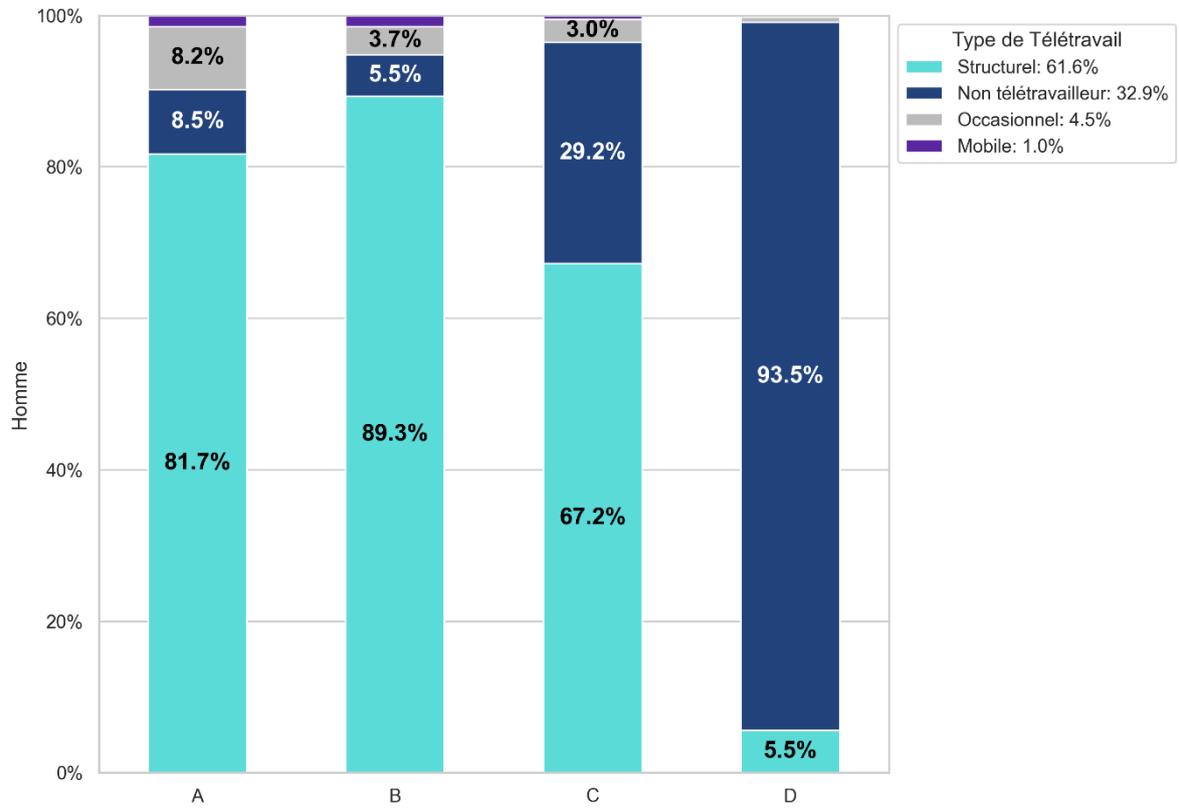
Toujours sans les données des télétravailleurs structurels du SPRB, on constate des différences entre la théorie et la pratique du télétravail structurel en fonction du statut juridique des employés. Jusqu'à trois jours de télétravail par semaine inclus, le groupe des travailleurs contractuels est presque toujours plus important que le groupe des travailleurs statutaires, en particulier dans le groupe qui télétravaille 2,5 jours par semaine. Il existe également un groupe de travailleurs statutaires qui télétravaillent quatre ou cinq jours par semaine – quatre ou cinq jours de télétravail par semaine n'apparaissent pas chez les contractuels.

## Comparaison du télétravail par niveau, par sexe. Sans les organismes non télétravaillables

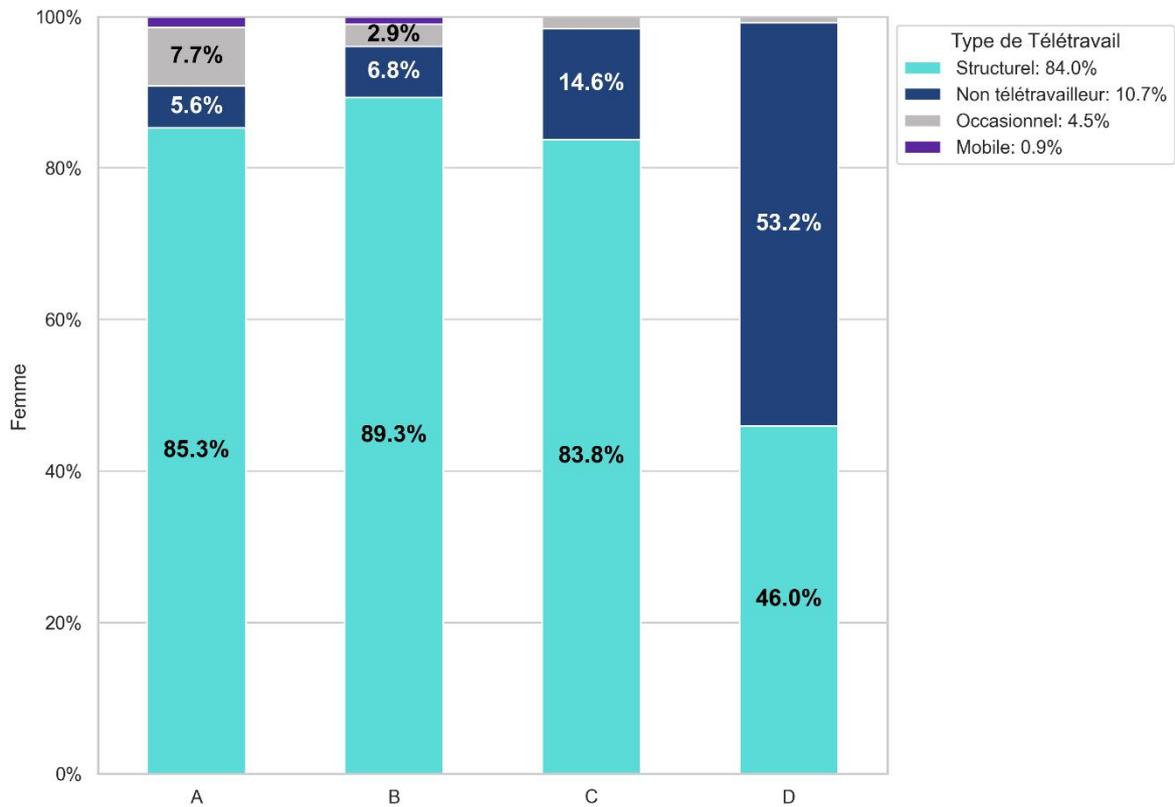
Tableau 36 : Le télétravail par niveau, sexe, sans les institutions non télétravaillables

Niveau et sexe	Structurel	Non-télétravailleur	Occasionnel	Mobile	Totale
<b>A</b>	<b>79,04%</b>	<b>3,68%</b>	<b>17,28%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>
H	79,13%	4,35%	16,52%	0,00%	100,00%
F	78,98%	3,18%	17,83%	0,00%	100,00%
<b>B</b>	<b>89,31%</b>	<b>6,35%</b>	<b>3,13%</b>	<b>1,21%</b>	<b>100,00%</b>
H	89,30%	5,50%	3,67%	1,53%	100,00%
F	89,32%	6,77%	2,86%	1,05%	100,00%
<b>C</b>	<b>77,28%</b>	<b>20,36%</b>	<b>2,14%</b>	<b>0,21%</b>	<b>100,00%</b>
H	67,21%	29,23%	3,01%	0,55%	100,00%
F	83,77%	14,64%	1,59%	0,00%	100,00%
<b>D</b>	<b>14,54%</b>	<b>84,56%</b>	<b>0,72%</b>	<b>0,18%</b>	<b>100,00%</b>
H	5,54%	93,53%	0,69%	0,23%	100,00%
F	45,97%	53,23%	0,81%	0,00%	100,00%
<b>Grand Total</b>	<b>69,99%</b>	<b>24,59%</b>	<b>4,92%</b>	<b>0,50%</b>	<b>100,00%</b>

Graphique 57 : Le télétravail par niveau et sexe, sans les institutions non télétravaillables ; Hommes



Graphique 58 : Le télétravail par niveau et sexe, sans les institutions non télétravaillables ; Femmes



Si l'on exclut le personnel de propreté.brussels, de parking.brussels et des pompiers.brussels, et si l'on résume le tout sous la rubrique « organismes non télétravaillables », on constate que 70 % du personnel télétravaille de manière structurelle.

Il est intéressant de voir comment ce groupe est divisé par niveau et par sexe. Au niveau B, près de neuf employés sur dix pratiquent le télétravail et il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes. Au niveau A, c'est le cas de plus de 80 % du personnel et la répartition par sexe est également assez similaire. Au niveau C, 77,28 % peuvent également télétravailler de manière structurelle, mais c'est beaucoup moins le cas pour les hommes que pour les femmes. Au niveau D, on constate que près de la moitié des femmes peuvent télétravailler de manière structurelle, alors que ce n'est le cas que d'un homme sur 20. On pense que ces différences aux niveaux C et D sont dues au fait que les femmes employées à ces niveaux effectuent beaucoup plus de travail administratif que les hommes.

Dans les organismes observés, près d'un employé sur quatre ne pratique pas le télétravail. La proportion de non-télétravailleurs diminue à mesure que le niveau d'emploi augmente. Les niveaux C et D comptent beaucoup plus d'hommes non télétravailleurs que de femmes.

Moins d'un employé sur vingt pratique occasionnellement le télétravail. Les employés de niveau A, en particulier, pratiquent occasionnellement le télétravail, soit un peu moins d'un sur cinq.

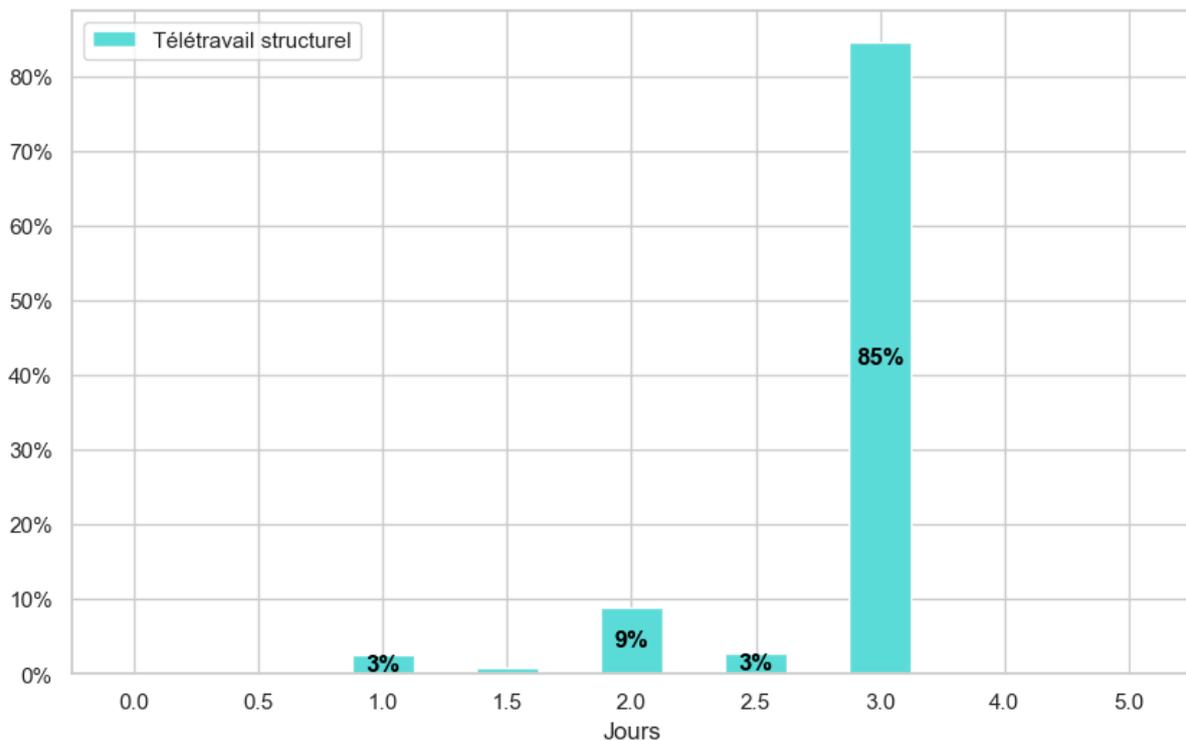
Le télétravail mobile occupe une part très modeste dans l'ensemble, mais il est le plus répandu au niveau B, tant chez les hommes que chez les femmes.

### Nombre de jours de télétravail par semaine

Tableau 37 : Nombre de jours de télétravail par semaine, filtré par télétravailleurs structurels

Nombre de jours de télétravail	
0	0.03%
0.5	0.03%
1	2.56%
1.5	0.91%
2	8.98%
2.5	2.79%
3	84.61%
4	0.03%
5	0.06%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Graphique 59: Nombre de jours de télétravail, filtré par télétravailleurs structurels



Parmi les agents ayant un accord de « télétravail structurel », 84,61 % peuvent le faire à raison de trois jours par semaine. Il s'agit d'un chiffre très élevé. Dans le cadre de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il s'agit d'un atout très intéressant que la fonction publique bruxelloise peut faire valoir auprès des candidats potentiels, un atout confirmé par l'étude.

La société de recrutement Robert Half a donc mené une étude sur la manière dont les entreprises peuvent recruter avec succès en 2023. En raison du contexte tendu du marché du travail actuel, de nombreux candidats potentiels ont le choix entre plusieurs offres. L'étude de Robert Half révèle que les trois considérations les plus

importantes pour les candidats potentiels au moment de faire leur choix final sont le salaire, la localisation de l'entreprise et la flexibilité offerte<sup>70</sup>.

### Combien de jours de télétravail effectif ont-ils été pris ?

Tableau 38 : Jours de télétravail effectivement pris

Status	Nombre moyen de jours de télétravail effectif
0,5	0,5
1	0,6
1,5	1,0
2	1,7
2,5	2,2
3	2,6
4	2,0
5	3,4
<b>Total</b>	<b>2,3</b>

Outre le nombre de jours de télétravail autorisés par semaine, le nombre moyen de jours de télétravail effectif est également pris en compte. Globalement, parmi les télétravailleurs structurels ayant en moyenne deux à trois jours de télétravail par semaine, la différence entre la théorie et la pratique est de 0,3 à 0,4 jour. À partir d'une admissibilité à un minimum de quatre jours de télétravail par semaine, l'écart se creuse sensiblement.

(Problème de comparaison avec l'an passé : le SPRB n'y figure pas. Impact considérable sur la comparabilité des SPR l'an passé).

### Nombre moyen versus nombre effectif dans les organisations

Tableau 39 : Jours de télétravail moyens et jours de télétravail effectifs dans les organisations

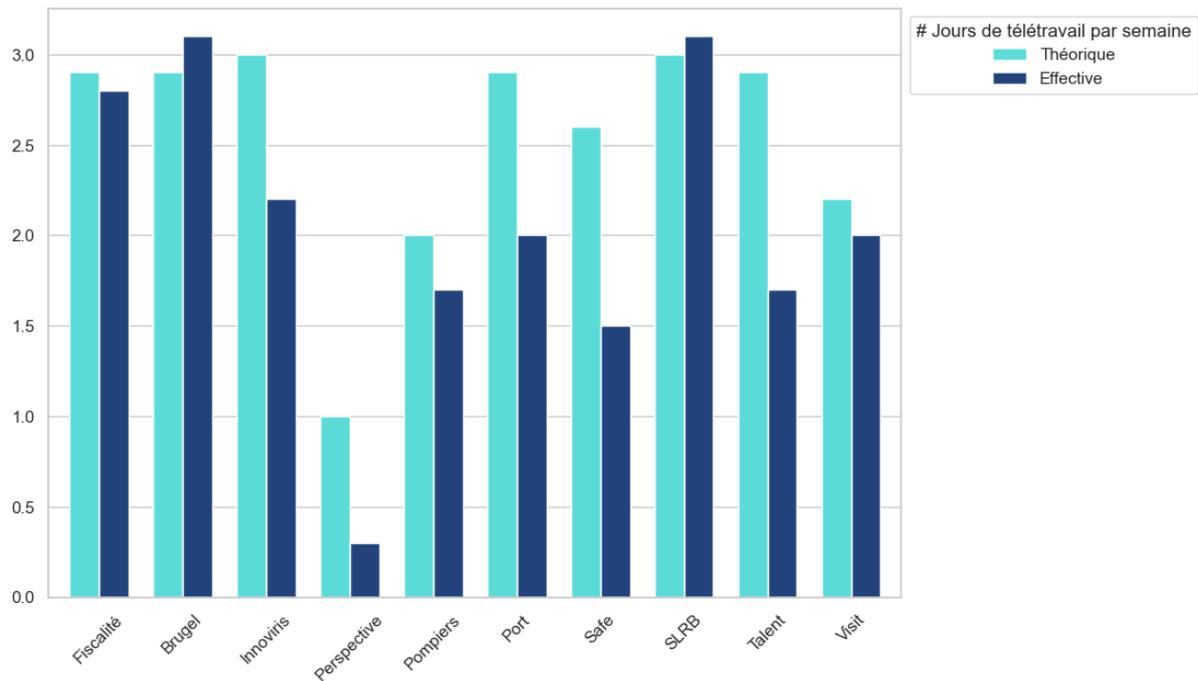
Organisme	Nombre moyen de jours de TT/semaine	Nombre moyen de jours de TT effectifs/semaine
fiscalité.brussels	2,9	2,8
brugel.brussels	2,9	3,1
innoviris.brussels	3,0	2,2
perspective.brussels	1,0	0,3
pompiers.brussels	2,0	1,7
port.brussels	2,9	2,0
safe.brussels	2,6	1,5
Slrb-bghm.brussels	3,0	3,1
talent.brussels	2,9	1,7
visit.brussels	2,2	2,0
<b>Total</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>

Il est intéressant d'examiner le rapport entre le nombre théorique de jours de télétravail et le nombre effectif de jours de télétravail par semaine et par organisation pour les télétravailleurs structurels. Le nombre effectif moyen de jours de télétravail est inférieur au nombre de jours théoriquement autorisés dans toutes les

<sup>70</sup> SOURCES : Rapport de Robert Half "Un recrutement réussi en 2023", p. 13

organisations. Les différences les plus notables se situent au niveau de perspective.brussels, innoviris.brussels, port.brussels, safe.brussels et talent.brussels, les écarts entre la théorie et la pratique augmentant par ordre croissant de 0,7 jour à 1,2 jour. Chez talent.brussels, cela s'explique par le grand nombre de recruteurs qui ont adopté un régime de télétravail en pleine période de COVID et qui, en 2022, ont permis aux procédures de recrutement de revenir davantage au bureau, sans que le régime ne soit modifié. Il est possible que des raisons similaires soient également à l'œuvre dans les organisations présentant des écarts tout aussi importants.

Graphique 60 : Nombre moyen de jours de télétravail par rapport au nombre effectif de jours de télétravail dans les organisations



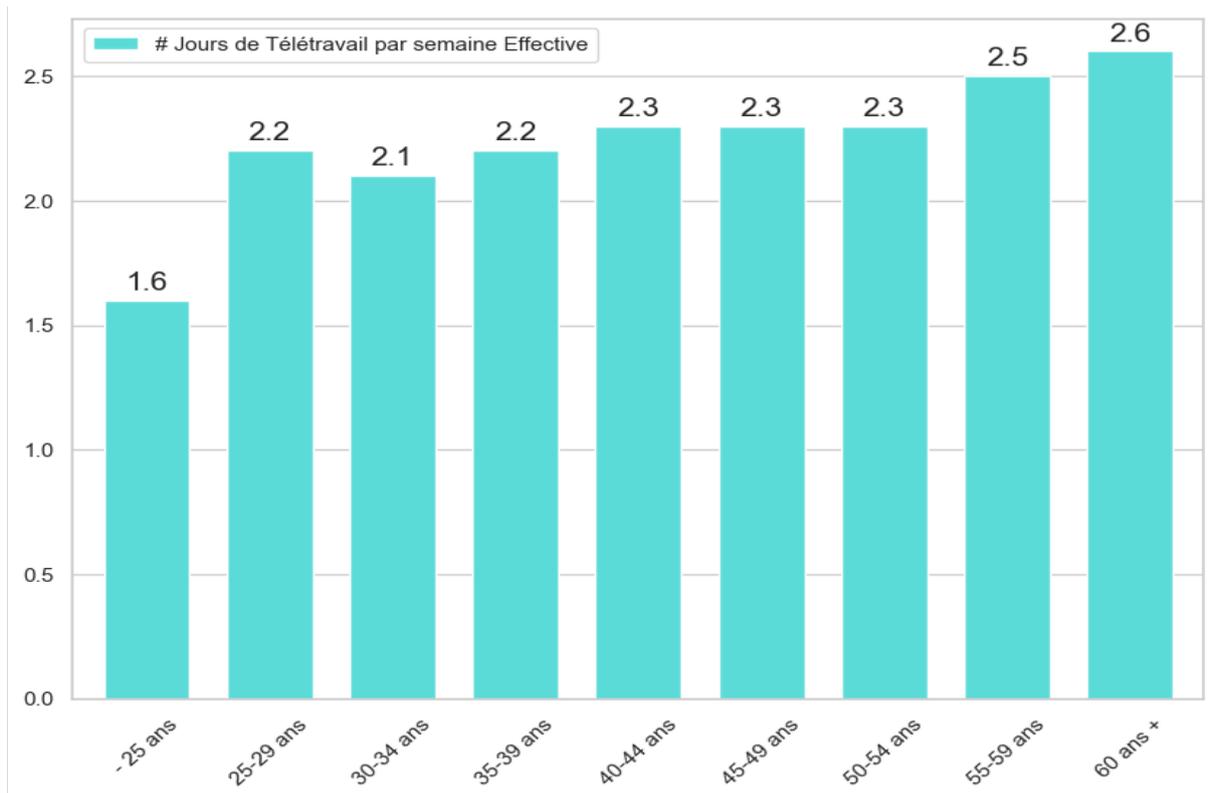
### Par catégorie d'âge :

Tableau 40 : Le télétravail par catégorie d'âge

Catégorie d'âge	Nombre moyen de jours de télétravail effectif
- 25 ans	1,6
25-29 ans	2,2
30-34 ans	2,1
35-39 ans	2,2
40-44 ans	2,3
45-49 ans	2,3
50-54 ans	2,3
55-59 ans	2,5
60 ans +	2,6
<b>Grand Total</b>	<b>2,3</b>

Dans toutes les catégories d'âge, le nombre moyen de jours effectifs de télétravail structurel est de 2,3. Cette moyenne se retrouve également dans les catégories d'âge entre 40 et 54 ans. Le nombre moyen de jours de télétravail augmente avec l'âge. Ce sont les -25 ans qui télétravaillent le moins et les +60 ans qui télétravaillent le plus.

Graphique 61 : Le télétravail par catégorie d'âge



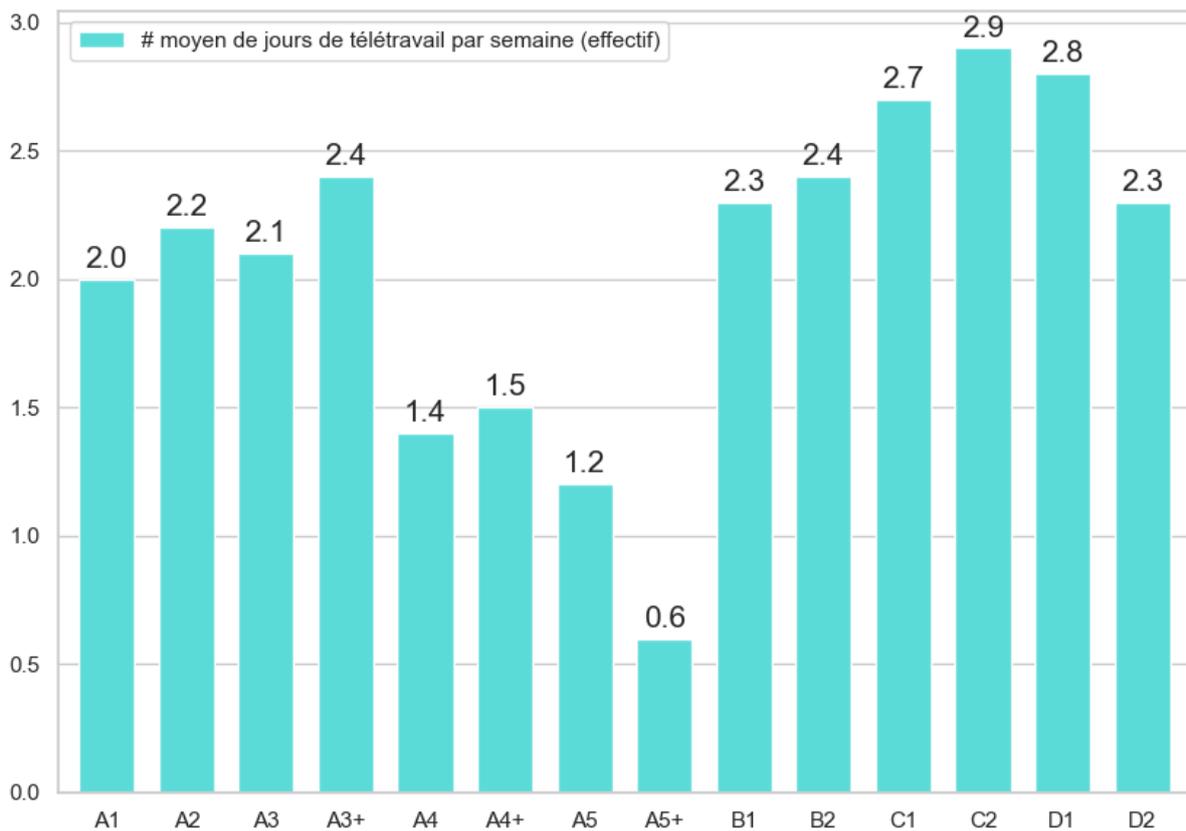
### Niveau et rang

Tableau 41: Le télétravail par niveau et rang

Niveau et rang	Nombre moyen de jours de télétravail effectif
<b>A</b>	<b>2.0</b>
A1	2.0
A2	2.2
A3	2.1
A3+	2.4
A4	1.4
A4+	1.5
A5	1.2
A5+	0.6
<b>B</b>	<b>2.3</b>
B1	2.3
B2	2.4
<b>C</b>	<b>2.7</b>
C1	2.7
C2	2.9
<b>D</b>	<b>2.7</b>
D1	2.8
D2	2.3
<b>Grand Total</b>	<b>2.3</b>

La moyenne de 2,3 jours de télétravail effectif par semaine fluctue selon les niveaux et les rangs. Le nombre effectif de jours est inversement proportionnel au niveau d'emploi. Pour le niveau A, la moyenne effective est de deux jours, tandis que pour le niveau D, elle est de 2,7 jours. À l'exception du niveau D, les agents des deuxièmes rangs pratiquent davantage le télétravail structurel que les agents des premiers rangs. Au sein du niveau A, on constate que le nombre effectif de jours de télétravail diminue systématiquement à partir du rang A3. Cela peut probablement s'expliquer par le fait que ces rangs sont associés à des fonctions de cadre supérieur, induisant de nombreuses concertations fréquentes.

Graphique 62 : Le télétravail par niveau et rang



### Rôle linguistique :

Tableau 42 : Le télétravail par rôle linguistique

Status	Nombre moyen de jours de télétravail effectif
FR	2,3
NL	2,2
<b>Grand Total</b>	<b>2,3</b>

La répartition du nombre effectif de jours de télétravail par rôle linguistique ne démontre à peu près aucune différence.

## CONCLUSION

L'activité principale de l'organisation a un impact majeur sur la mesure dans laquelle les employés télétravaillent ou ne télétravaillent pas structurellement : dans les organisations ayant de nombreuses fonctions de terrain, la proportion de fonctions non télétravaillables est beaucoup plus élevée. **Dans toutes les organisations, il y a un très petit nombre de télétravailleurs mobiles. Le télétravail occasionnel est le plus fréquent parmi les employés de niveau A.**

La plupart des télétravailleurs structurels sont autorisés à télétravailler au prorata trois jours par semaine. Les employés des niveaux D et C peuvent prendre plus de jours de télétravail effectif que leurs collègues des niveaux A et B. Plus l'âge augmente, plus le nombre de jours hebdomadaires de télétravail effectif augmente. Parmi les employés statutaires observés, il y a un groupe qui télétravaille quatre à cinq jours par semaine. Il n'y a guère de différences entre les néerlandophones et les francophones en ce qui concerne le nombre de jours de télétravail effectif.



## e. Régime de travail

Ce chapitre aborde les données relatives aux équivalents temps plein (ETP) actuels du personnel. La collecte de ces données permettra de dresser un tableau plus précis de l'efficacité des systèmes de travail mis en œuvre dans les organismes régionaux. Ces analyses concernent la plupart des organisations. Seul HYDRIA n'a pas fourni de données utiles et est donc exclu de ce chapitre.

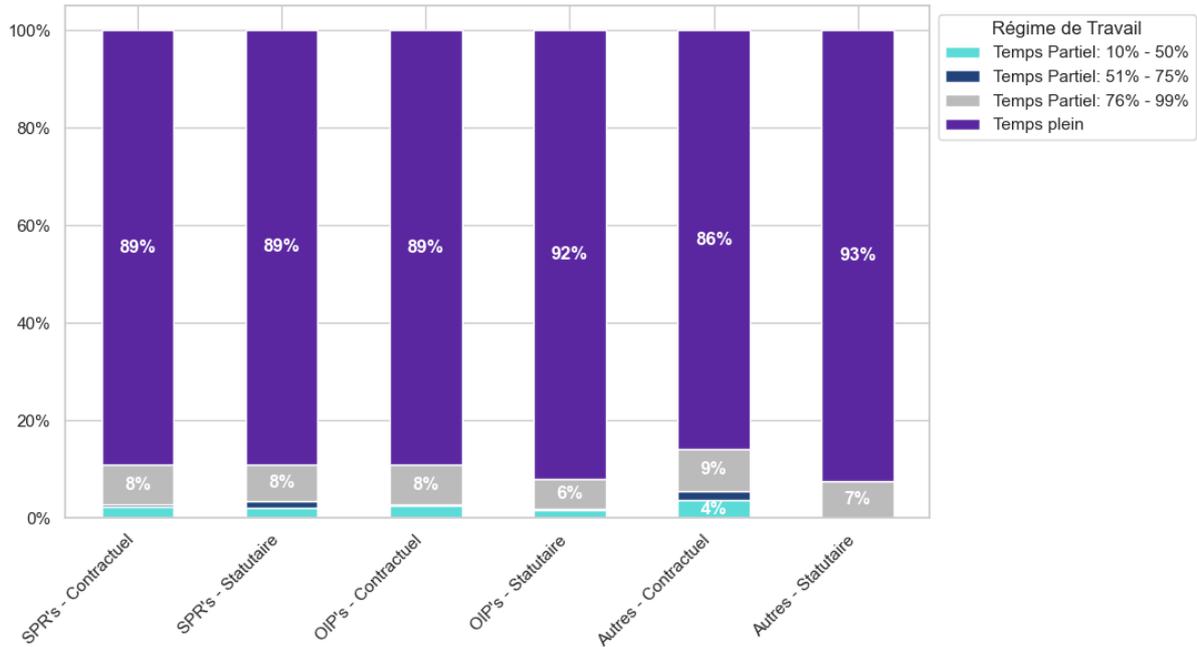
Les régimes de travail sont divisés en quatre catégories en fonction de l'ETP donné. Les travailleurs salariés à temps partiel sont répartis en ETP de 0,1 à 0,5, de 0,51 à 0,75 et de 0,76 à 0,99. Par ailleurs, il y a bien entendu la catégorie du régime de travail à temps plein, soit un ETP de 1.

### Vue générale SPR et OIP : Travail à temps partiel 2022

Tableau 43 : Vue générale travail à temps SPR et OIP

<b>SPR</b>	Employés à temps partiel	238
	Contractuels	719
	Statutaires	1542
	Emploi total	2261
	Part des travailleurs à temps partiel parmi les contractuels (en %)	10,84%
	Taux des employés à temps partiel parmi les employés statutaires (en %)	11%
	Taux des salariés à temps partiel dans l'emploi total (en %)	10,95%
<b>OIP</b>	Salariés à temps partiel	838
	Contractuels	5147
	Statutaires	3496
	Emploi total	8643
	Part des travailleurs à temps partiel parmi les contractuels (en %)	11,37%
	Taux des employés à temps partiel parmi les employés statutaires (en %)	7,90%
	Taux des salariés à temps partiel dans l'emploi total (en %)	9,95%
<b>Effectif total</b>	Salariés à temps partiel	1076
	Contractuels	5866
	Statutaires	5038
	Emploi total	10593
	Part des travailleurs à temps partiel parmi les contractuels (en %)	11,30%
	Taux des employés à temps partiel parmi les employés statutaires (en %)	8,84%
	Taux des salariés à temps partiel dans l'emploi total (en %)	10,16%

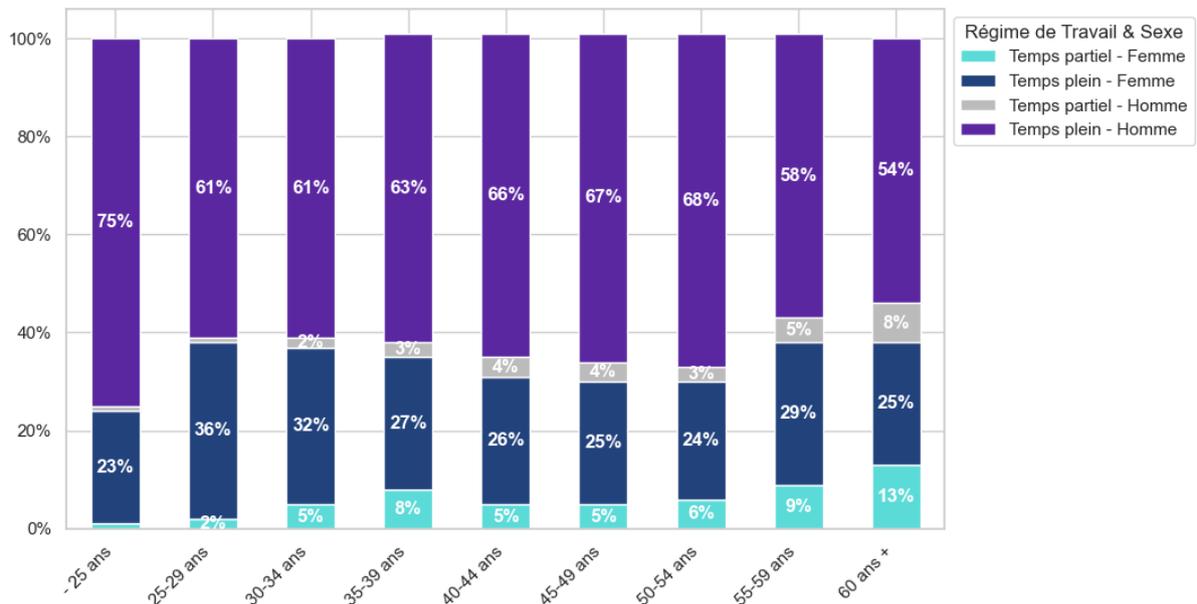
Graphique 63 : Aperçu travail à temps partiel SPR et OIP



Le tableau 43 indique qu'environ 10 % choisissent de travailler à temps partiel dans la fonction publique bruxelloise. Il n'y a pas de différences majeures entre les SPR et les OIP. Parmi les employés statutaires travaillant pour les OIP, le travail à temps partiel le plus faible est perceptible (7,9 %). Les contractuels des OIP représentent le plus grand nombre de travailleurs à temps partiel (11,37 %).

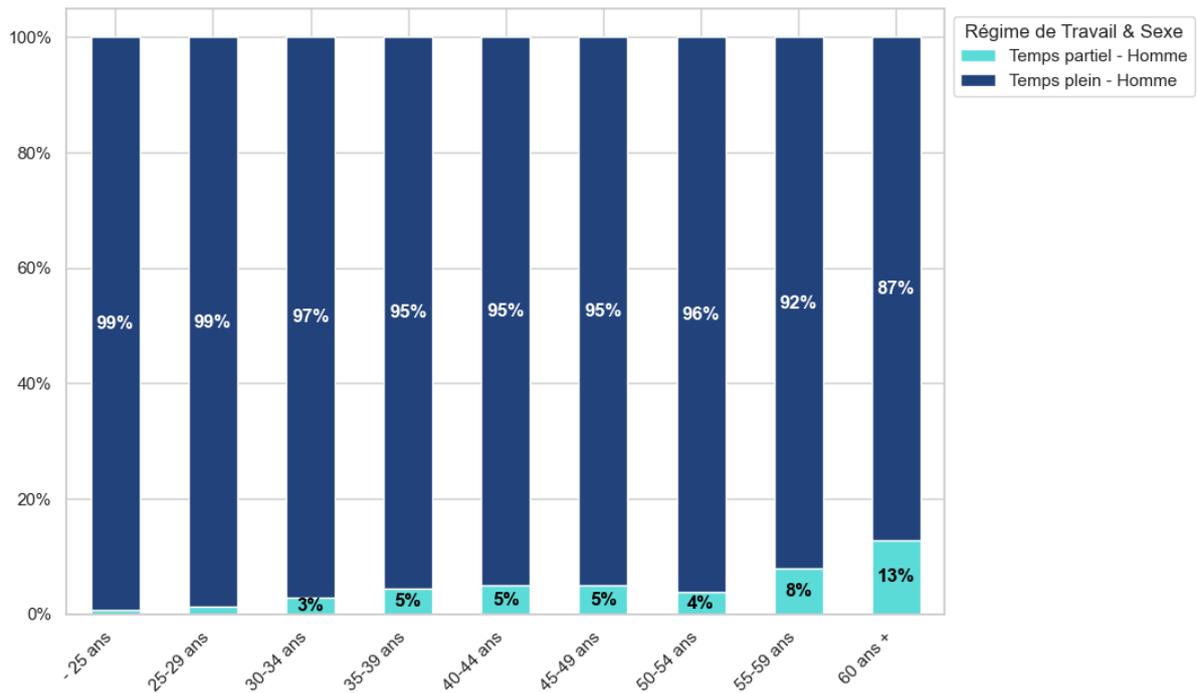
### Par sexe et par catégorie d'âge

Graphique 64 : Le travail à temps partiel par âge et sexe



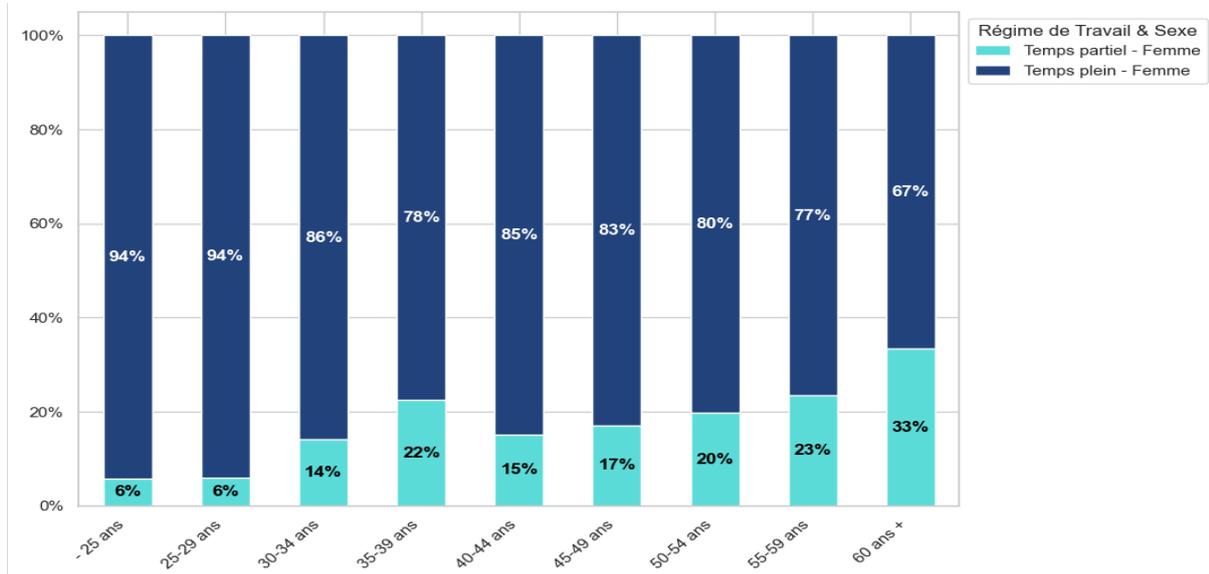
Le graphique 65 indique que plus l'âge augmente, plus le travail à temps partiel est important, tant chez les hommes que chez les femmes. Il est à noter que les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à choisir de travailler à temps partiel. Par ailleurs, on constate que presque personne parmi les -25 ans ne choisit de travailler à temps partiel.

Graphique 65 : Régime de travail ; hommes



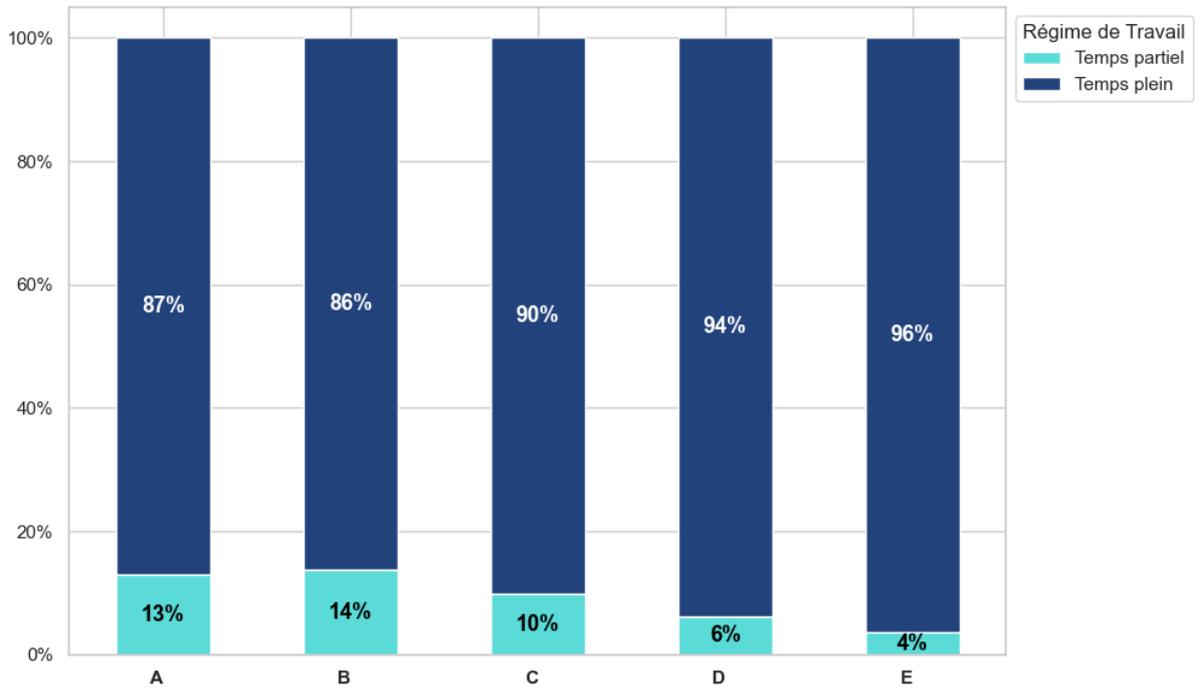
Si l'on se penche sur la population masculine employée dans les organismes de la Région bruxelloise, on constate qu'avec l'âge, le travail à temps partiel est plus fréquent, avec un maximum de 12,89 % de travailleurs à temps partiel chez les +60 ans.

Graphique 66 : Régime de travail ; femmes



En ce qui concerne le travail à temps partiel, une différence notable est observée entre les hommes et les femmes. Pour les femmes, la proportion moyenne du régime de travail à temps partiel est beaucoup plus élevée que pour les hommes. Il est à noter qu'environ 20 % des femmes choisissent de travailler à temps partiel lorsqu'elles ont plus de 35 ans. Ce chiffre reste à peu près stable jusqu'à l'âge de 55 ans, pour atteindre 33,38 % chez les femmes de +60 ans.

Graphique 67 : Régime de travail par niveau



Si l'on examine les différences entre les niveaux, le travail à temps partiel est plus répandu chez les agents des niveaux A et B, puisqu'il se situe autour de 13 % dans ces deux groupes. Aux niveaux D et E, ces chiffres tombent respectivement à 6,3 % et 3,7 %.

## CONCLUSION

Selon Statbel, au niveau national, 26,1 % des travailleurs salariés travaillaient à temps partiel en 2022<sup>71</sup>. Il existe cependant de grandes différences entre les hommes et les femmes. En effet, ce sont surtout les femmes qui travaillent à temps partiel (40,7 %) par rapport aux hommes (11,9 %). La principale raison pour laquelle les femmes travaillent à temps partiel est qu'elles s'occupent de leurs enfants ou d'autres personnes à charge. Les hommes choisissent principalement de travailler à temps partiel pour d'autres raisons personnelles.

Parmi les agents de la Région bruxelloise, on note une grande différence. Seuls 10,16 % travaillent à temps partiel. Ce chiffre est plutôt bas par rapport à la moyenne nationale. Si l'on examine les chiffres de Statbel en détail, on constate que la fonction publique a généralement moins de travail à temps partiel que le secteur privé. Cela peut s'expliquer par le fait que le secteur public met davantage l'accent sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cependant, la moyenne des agents bruxellois (10,16 %) est inférieure à la moyenne du secteur public belge (18,3 %).

En ce qui concerne la répartition hommes-femmes, on observe des similitudes avec la moyenne nationale. Dans la fonction publique bruxelloise, les femmes travaillent en moyenne beaucoup plus à temps partiel que les hommes (17,87 % contre 4,64 %). Au niveau national, on observe une différence similaire en termes d'ampleur.

<sup>71</sup> SOURCES: <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/deeltijds-werk#news>

## f. Absentéisme

Pour être complet, il convient de noter qu'aucune donnée n'a été reçue pour ce point de la part des grandes organisations SPRB, propreté.brussels, actiris.brussels et les pompiers.brussels. Urban.brussels, HYDRIA, brupartners.brussels et paradigm.brussels n'ont pas non plus communiqué ces données.

Pour obtenir un aperçu de l'absentéisme ou de l'absence pour cause de maladie, trois paramètres sont utilisés : le taux d'absence pour cause de maladie, la fréquence de notification et la durée moyenne de l'absence pour cause de maladie.

Le taux d'absence pour maladie reflète le nombre de jours sur 100 pendant lesquels un employé est absent pour cause de maladie. Le pourcentage est calculé en divisant le nombre de jours de maladie par le nombre total de jours disponibles.

Un deuxième indicateur est la fréquence de notification. Cet indicateur décrit le nombre de périodes d'absence pour cause de maladie nouvellement entamées au cours d'une année. On suppose généralement que cet indicateur est lié à la motivation.

Le troisième indicateur est la durée moyenne de la maladie et reflète le nombre de jours de travail pendant lesquels une personne est absente en moyenne par notification de maladie. Cet indicateur est un bon indicateur de la politique globale de bien-être dans une organisation.

En fonction de la durée de la période de maladie, on peut faire la distinction suivante :

- Absences d'un jour
- Période de maladie courte : entre 2 et 30 jours civils
- Longue période de maladie : plus de 30 jours civils

Pour un certain nombre d'organisations, l'ensemble de données contient le taux d'absence pour cause de maladie et le nombre total moyen de jours d'absence pour cause de maladie pour 2022 par employé, c'est-à-dire pas par période de maladie.

### Aperçu général

Parmi les agents observés en 2022, 15,37 %, soit plus d'un sur six, n'ont pas été absents pour cause de maladie, quel que soit le jour. Environ 1 sur 40, soit 2,4 %, a été absent pendant plus d'un an pour cause de maladie. Cette catégorie constitue une valeur aberrante et n'est donc pas incluse dans la suite de nos analyses. Autrement dit, les taux de maladie indiqués se réfèrent aux absences pour cause de maladie d'une durée maximale d'un an.

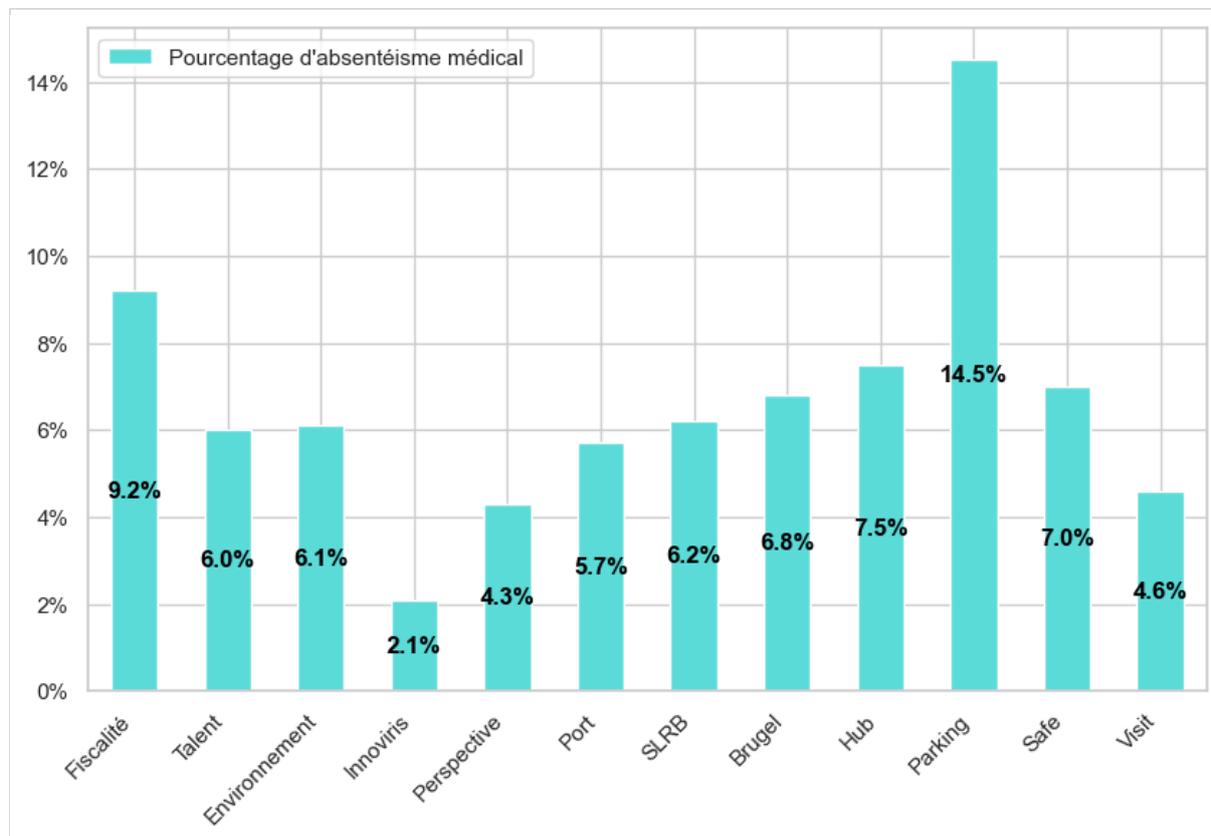
Tableau 44 : Aperçu général d'absentéisme

Organisation	Nb moyen de jours de maladie	Taux d'absentéisme moyen
<b>SPR</b>		
<b>SPR</b>	<b>17.9</b>	<b>8,4%</b>
fiscalité.brussels	19.4	9,2%
talent.brussels	12.6	6,0%
<b>OIP et autres</b>		
<b>OIP</b>	<b>12.3</b>	<b>5,8%</b>
environnement.brussels	13.0	6,1%
innoviris.brussels	4.4	2,1%
perspective.brussels	9.1	4,3%
port.brussels	12.2	5,7%
slrb-bghm.brussels	13.1	6,2%
<b>Autres</b>	<b>20.5</b>	<b>9,7%</b>
brugel.brussels	14.4	6,8%

hub.brussels	15.9	7,5%
parking.brussels	30.7	14,5%
safe.brussels	14.9	7,0%
visit.brussels	9.8	4,6%
<b>Grand total</b>	<b>15.3</b>	<b>7,2%</b>

Le taux d'absentéisme pour cause de maladie, dans les organismes bruxellois qui ont communiqué les données pertinentes, était en moyenne de 7,2 % en 2022. En 2022, les agents concernés ont notamment été absents pour cause de maladie en moyenne 7,2 jours sur 100 jours disponibles. Ce chiffre est inférieur au chiffre comparable du Gouvernement flamand pour 2022, où le taux d'absentéisme pour cause de maladie était de 7,9 %<sup>72</sup>. Une valeur aberrante à la hausse est notée chez parking.brussels avec 14,5 %. Les conditions de travail difficiles (agressions de la part des clients) peuvent peut-être expliquer cette situation. Dans l'autre sens, innoviris.brussels a un taux de maladie assez bas de 2,1 %.

Graphique 68 : Aperçu général d'absentéisme



Le taux d'absentéisme pour cause de maladie varie considérablement d'une organisation à l'autre. Ces différences doivent être interprétées avec une extrême prudence. Le contexte de nos organisations partenaires est très différent. Ainsi, la taille de l'organisation, la composition de l'effectif du personnel en fonction du sexe, de l'âge, du niveau et du contexte de travail jouent un rôle dans l'explication de ces différences.

Les études réalisées respectivement par Medex (Gouvernement fédéral)<sup>73</sup> et le Gouvernement flamand<sup>74</sup> nous apprennent ce qui suit :

- Plus l'organisation est grande, plus les taux d'absence pour cause de maladie sont élevés ;

<sup>72</sup> SOURCES: <https://overheid.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie/ziekteafwezigheidspercentage>

<sup>73</sup> SOURCES: "Ziekteafwezigheid bij federale ambtenaren 2020-2021"

<sup>74</sup> SOURCES: Ziekteafwezigheid bij de Vlaamse overheid 2020

- Plus le niveau de formation est élevé, plus le taux d'absence pour cause de maladie est faible : les études confirment à plusieurs reprises qu'un niveau d'instruction élevé est associé à une meilleure santé et à des modes de vie plus sains.
- Par la suite, les femmes enregistrent plus d'absences pour maladie que les hommes : une explication possible est le fait que, dans de nombreux cas, les femmes assument plus de tâches domestiques que les hommes. Le fait d'assumer davantage de tâches domestiques peut rendre plus difficile l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui peut favoriser les troubles liés au stress ;
- Le taux d'absence pour cause de maladie augmente avec l'âge

## Âge

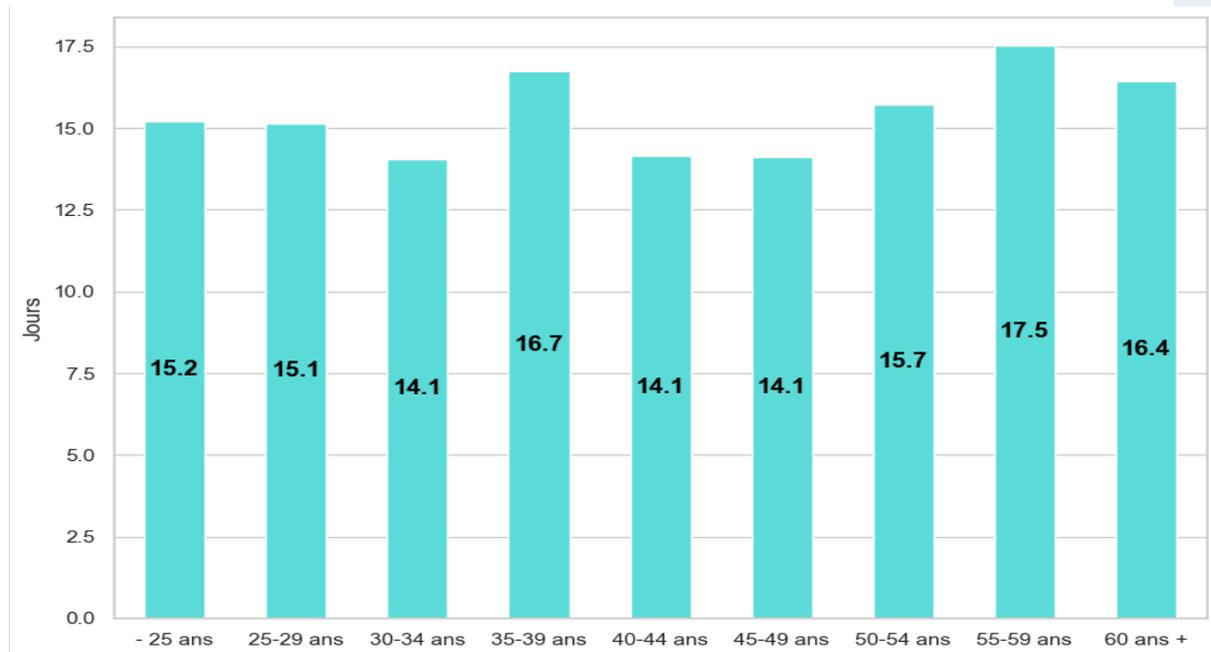
Tableau 45 : L'absentéisme par catégorie d'âge

Catégorie d'âge	Taux d'absence pour maladie moyen corrigé
- 25 ans	15,2
25-29 ans	15,1
30-34 ans	14,1
35-39 ans	16,7
40-44 ans	14,1
45-49 ans	14,1
50-54 ans	15,7
55-59 ans	17,5
60 ans +	16,4
<b>Grand Total</b>	<b>15,3</b>

Tableau 2 Absentéisme par catégorie d'âge

Avec une moyenne de 17,5 jours de maladie, l'absence pour cause de maladie est la plus élevée dans la catégorie d'âge des 55-59 ans. Dans la catégorie d'âge des 35-39 ans, la moyenne de 16,7 jours est probablement due au fait que ce groupe a le plus souvent des enfants en bas âge et que la combinaison travail/vie de famille a des répercussions sur la santé.

Graphique 69 : Absentéisme par catégorie d'âge



## Âge et sexe

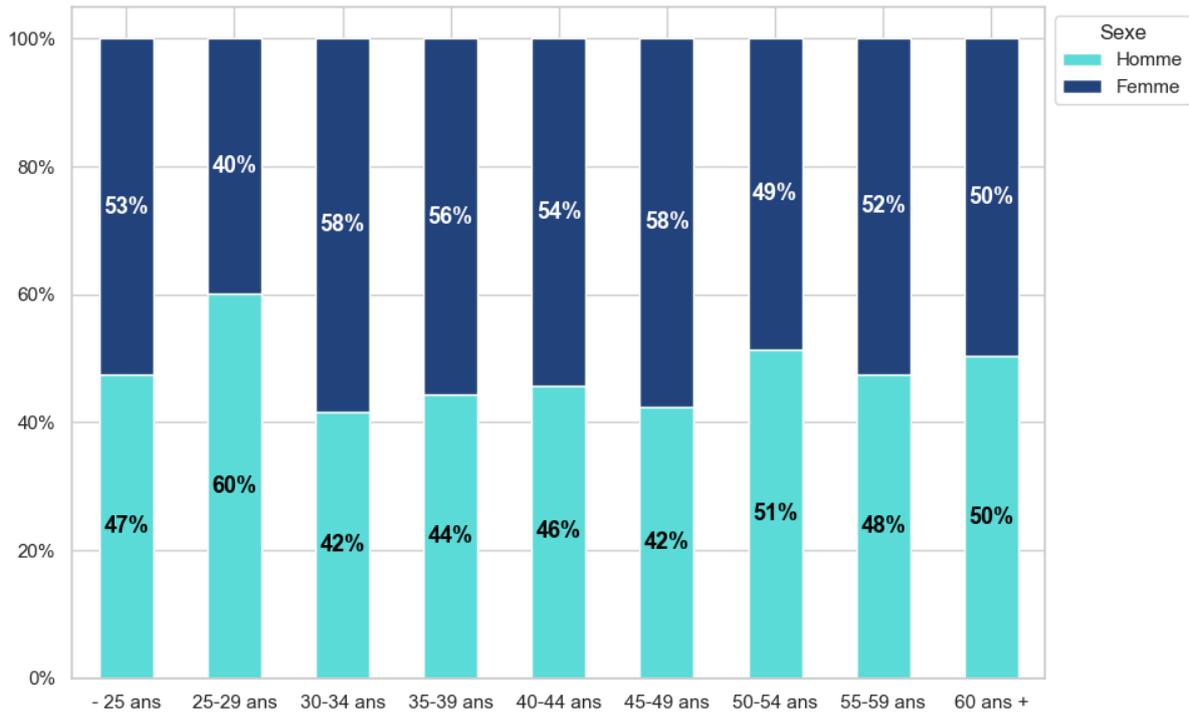
Tableau 46 : Absentéisme par âge et sexe

Catégorie d'âge	M	F	Grand Total
- 25 ans	14.5	16.0	15.2
25-29 ans	18.1	12.0	15.1
30-34 ans	11.7	16.3	14.1
35-39 ans	14.8	18.5	16.7
40-44 ans	13.0	15.3	14.1
45-49 ans	12.1	16.4	14.1
50-54 ans	16.2	15.3	15.7
55-59 ans	16.7	18.5	17.5
60 ans +	16.5	16.3	16.4
<b>Grand Total</b>	<b>14.4</b>	<b>16.2</b>	<b>15.3</b>

L'examen du nombre moyen de jours de maladie par catégorie d'âge et par sexe fait apparaître certaines différences. Dans la catégorie d'âge des 25-29 ans, les hommes ont en moyenne 6 jours de maladie de plus par an que les femmes. À partir de 30 ans et jusqu'à 49 ans inclus, il y a un tournant et les femmes enregistrent plus de jours de maladie ; la différence est la plus grande dans la catégorie des 30-34 ans. Cela soulève la question de savoir dans quelle mesure le congé de maternité est ou n'est pas catalogué comme « maladie » par les organisations partenaires. Dans les groupes d'âge avancé, la situation varie selon le sexe qui a le plus grand nombre de jours de maladie en moyenne. À partir de 50 ans, les absences pour cause de maladie chez les hommes augmentent fortement par rapport aux catégories d'âge précédentes.

Graphique 70 : Absentéisme par âge et sexe



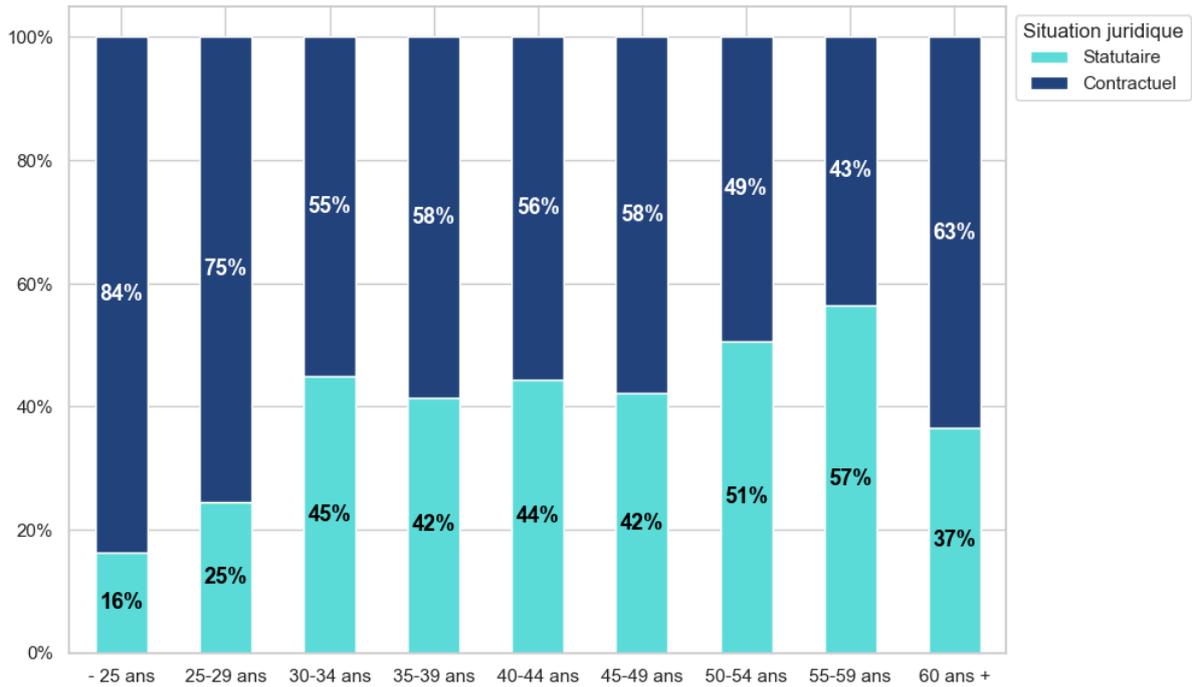


### Âge et situation juridique :

Tableau 47 : Absentéisme par âge et situation juridique

Nombre moyen de jours d'absence	Situation juridique		Grand Total
	S	C	
Catégorie d'âge	S	C	Grand Total
- 25 ans	3,0	15,3	15,2
25-29 ans	5,3	16,3	15,1
30-34 ans	12,0	14,8	14,1
35-39 ans	13,3	18,7	16,7
40-44 ans	12,3	15,4	14,1
45-49 ans	11,8	16,1	14,1
50-54 ans	15,9	15,5	15,7
55-59 ans	19,4	14,9	17,5
60 ans +	12,1	21,0	16,4
<b>Grand Total</b>	<b>13,6</b>	<b>16,2</b>	<b>15,3</b>

Graphique 71 : Absentéisme par âge et situation juridique



Avant de croiser les données des catégories d'âge et du statut juridique, il faut à nouveau faire preuve de prudence dans l'interprétation. Cela dépend notamment de l'ampleur et du niveau d'emploi des catégories d'âge au sein des statuts respectifs. Chez les employés statutaires, le nombre moyen de jours d'absence pour cause de maladie est le plus élevé (19,4 jours) dans la catégorie d'âge des 55-59 ans ; chez les employés contractuels, il est de 18,7 jours dans la catégorie d'âge des 35-39 ans.

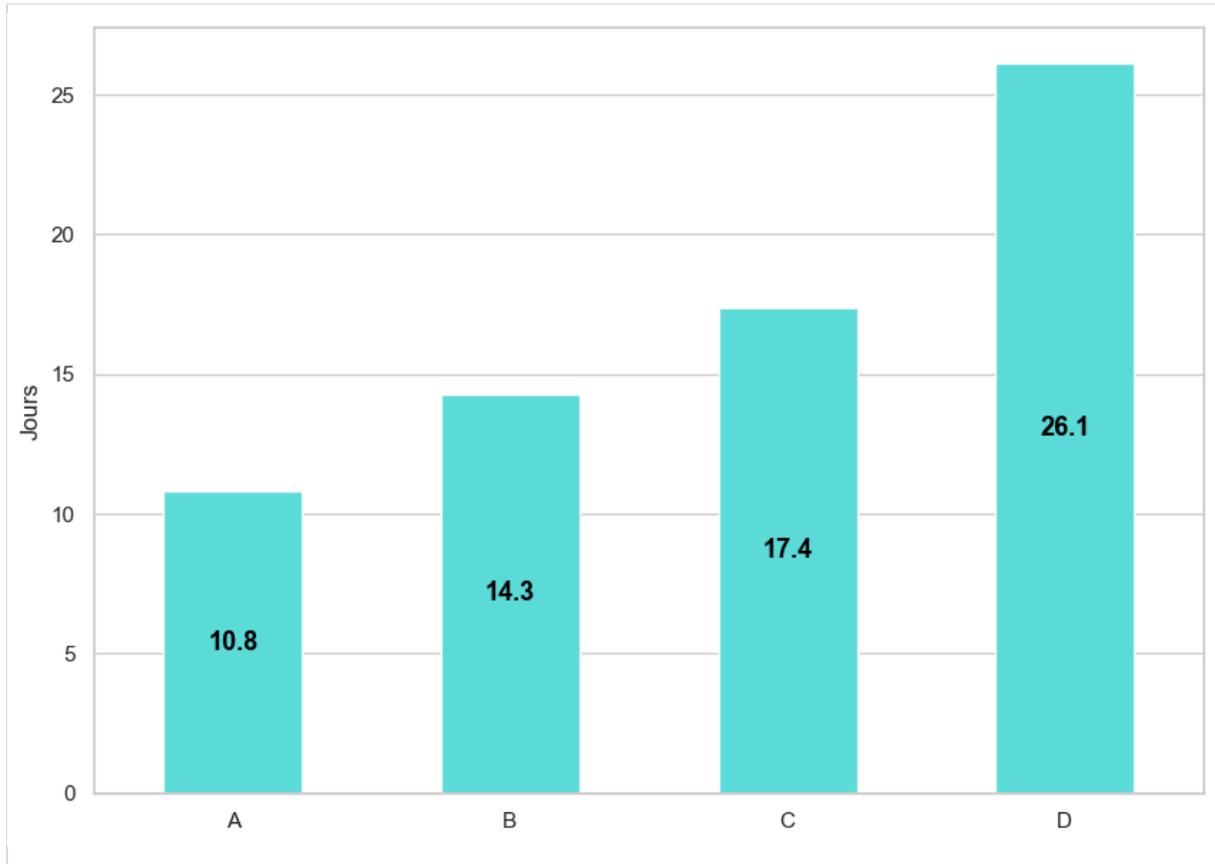
## Niveau

Tableau 48 : Absentéisme par niveau

Niveau	Nombre moyen de jours d'absence
A	10,8
B	14,3
C	17,4
D	26,1
<b>Grand Total</b>	<b>17,6</b>

Les chiffres ci-dessus confirment les conclusions de Medex mentionnées plus haut : plus le niveau est élevé, moins il y a de jours d'absence pour cause de maladie. La dispersion va d'une moyenne de 26,1 jours d'absence pour cause de maladie au niveau D à une moyenne de 10,8 jours au niveau A.

Graphique 72 : Absentéisme par niveau



### Rôle linguistique

Tableau 49 : Absentéisme par rôle linguistique

Rôle linguistique	Nombre moyen de jours d'absence
FR	15.7
NL	13.4
<b>Grand Total</b>	<b>15.3</b>

Parmi les employés observés, les agents francophones sont absents pour maladie en moyenne 2,3 jours de plus que les employés néerlandophones. Cela s'explique par le fait que la proportion de francophones dans l'effectif du personnel est beaucoup plus élevée que celle des néerlandophones.

Les absences pour cause de maladie entraînent des coûts dans différents domaines. Dans cette perspective, il peut être intéressant de prendre des mesures pour réduire les absences pour cause de maladie. Les interventions possibles sont :

- Au niveau des organisations :
  - Veiller à ce que le travail soit réalisable
  - Promouvoir une ambiance de travail agréable
  - Droit à la déconnexion
  - Contact fréquent avec l'employé(e) malade : hebdomadaire le premier mois, mensuel les mois suivants
  - Examens physiques et mentaux réguliers pour tous les employés
  - Début précoce des parcours de reprise du travail

- Respect des mesures d'hygiène
- Matériel de travail ergonomique et sensibilisation à la posture de travail ergonomique
- Promouvoir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Encourager les micro-pauses pendant le travail
- Promouvoir un mode de vie sain
- La ministre fédérale de la Fonction publique, Mme De Sutter, va renforcer les critères de sélection des cadres au niveau du Gouvernement fédéral. L'étude de Medex révèle que parmi les employés qui décrochent à long terme pour des maux liés au stress, plus de 70 % rechutent dans les quatre ans qui suivent.
- La politique de bien-être du Gouvernement flamand pourrait être une source d'inspiration. L'Agentschap Overheidspersoneel (Agence de la Fonction publique) a développé une boussole de bien-être pour les employés du Gouvernement flamand, en s'inspirant de la Maison de la Capacité de Travail du professeur finlandais Juhani Ilmarinen. Le modèle suppose que vous pouvez travailler sur la capacité de travail de votre organisation, de vos équipes et de vos employés. Plus d'informations sur <https://welzijnkompas.vlaanderen.be/>

## CONCLUSION

Le taux d'absentéisme dans la fonction publique bruxelloise est conforme à ce qu'enregistrent les autres gouvernements. On constate également que le nombre moyen de jours de maladie est inversement proportionnel au niveau d'emploi. Les affirmations sur les absences pour cause de maladie liées au statut juridique ou à l'organisation doivent être traitées avec beaucoup de prudence, car des données supplémentaires sont nécessaires sur les populations sous-jacentes. Nos données sur les jours de maladie liés aux catégories d'âge et au sexe ne permettent pas de dresser un tableau unifié en termes de tendance. Lorsque l'on contrôle uniquement l'âge, on constate en revanche que le nombre moyen de jours de maladie augmente effectivement avec l'âge. Pour réduire les absences pour cause de maladie, un grand nombre de mesures préventives et curatives peuvent être résumées dans une politique de bien-être intégrée.

## g. Heures de formation

### Image générale

Calculé sur les organismes dont les heures de formation sont connues pour 2022, le nombre moyen d'heures de formation est de 20 heures ou 2,5 jours. 68,31 % des agents bruxellois auront suivi au moins une formation en 2022. Cependant, il existe de grandes différences entre les organisations bruxelloises.

Parmi les SPR, talent.brussels se situe légèrement en dessous de la moyenne avec 16 heures de formation, tandis qu'avec une moyenne annuelle de deux heures de formation, fiscalité.brussels obtient un faible score.

Parmi les OIP, peu d'heures de formation ont été enregistrées à slrb-bghm.brussels, tandis qu'environnement.brussels a enregistré une moyenne de près de quatre jours de formation.

Parmi les autres organismes, brugel.brussels prévoit une moyenne de 6 jours de formation en 2022 ; chez parking.brussels, il s'agit de 6 heures.

Tableau 50 : Image général heures de formation SPR et OIP

Organisation	Nombre moyen d'heures de formation par an
<b>SPR</b>	
<b>SPR</b>	<b>6</b>
fiscalité.brussels	2
talent.brussels	16
<b>OIP et autres</b>	
<b>OIP</b>	<b>24</b>
environnement.brussels	30
innoviris.brussels	19
perspective.brussels	14
port.brussels	13
slrb-bghm.brussels	5
<b>Autres</b>	<b>18</b>
brugel.brussels	48
hub.brussels	15
parking.brussels	6
safe.brussels	32
visit.brussels	30
<b>Grand total</b>	<b>20</b>

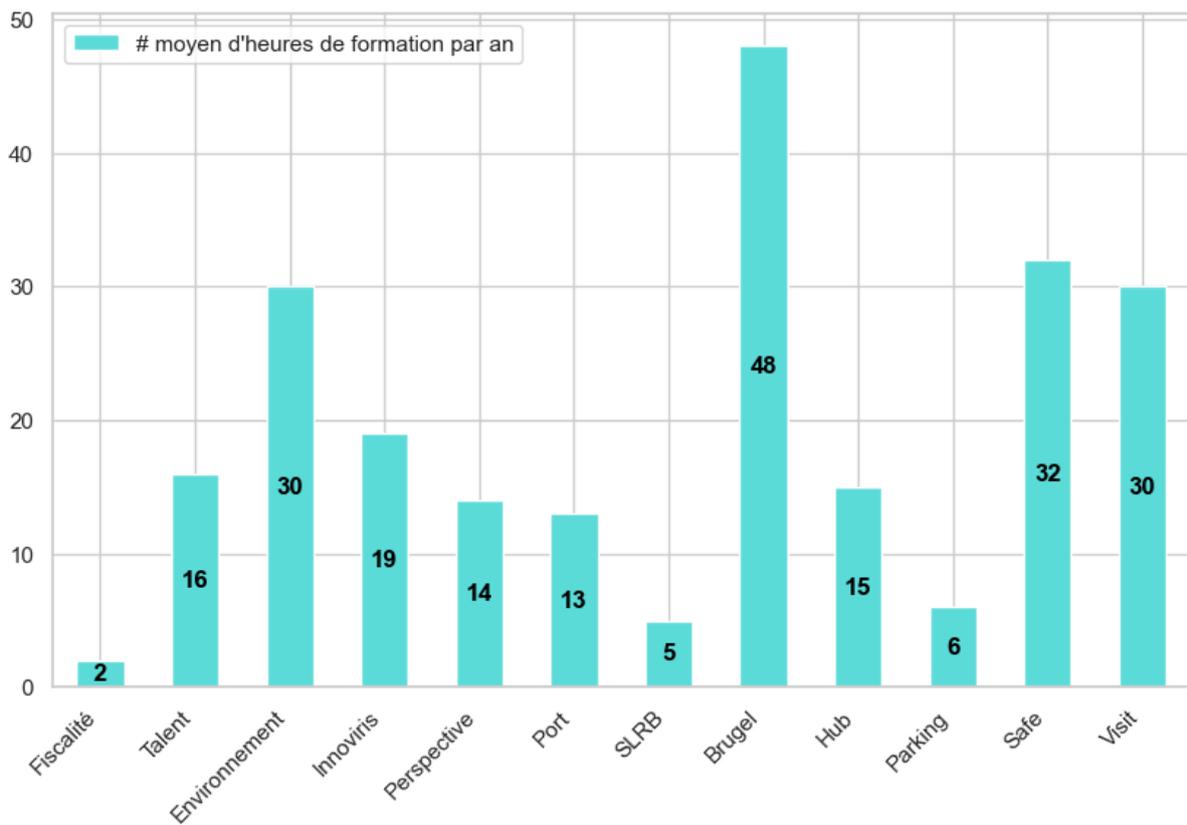
Dans le contexte de la « guerre des talents » sur le marché du travail, l'importance d'une bonne politique de formation à l'horizon 2023 ne peut être surestimée. Une politique de formation va actuellement de pair avec une « embauche discrète » (quiet hiring). Après « quiet quitting » (désengagement discret) et « quiet firing » (licenciement discret), le « quiet hiring » (engagement discret) est l'une des tendances actuelles. Le « Quiet quitting » signifie que l'employé ne remplit le poste que de façon minimale. Le « Quiet firing » est la variante de l'employeur qui laisse un employé livré à lui-même et, par exemple, ne lui propose plus d'opportunités d'emploi. Le « Quiet hiring » a une interprétation plus positive. Dans ce concept, l'employeur propose à ses employés d'acquérir de nouvelles compétences, afin de ne pas immédiatement devoir recruter à l'extérieur si certaines compétences ne sont pas encore présentes dans l'entreprise. Pour les employeurs, il est donc extrêmement important, lorsqu'ils proposent une formation, non seulement de partir des aspirations des travailleurs salariés, mais aussi de définir une politique de formation stratégique. Selon Sophie De Winne, professeur en gestion des ressources humaines (HRM) à la KU Leuven, le contexte tendu du marché du travail oblige les entreprises et les organisations à se concentrer davantage sur la formation stratégique. Dans le cas contraire, certaines compétences resteront insuffisantes et la continuité des entreprises et des organisations sera mise à l'épreuve<sup>75</sup>.

Une bonne politique de formation est également conforme aux objectifs du Deal pour le travail du Gouvernement fédéral. Dans son Deal pour le travail du 3 octobre 2022, le Gouvernement fédéral a prévu un droit individuel à la formation de quatre jours par an à partir de 2023 pour un travailleur salarié à temps plein dans une entreprise d'au moins 20 travailleurs salariés. À partir de 2024, ce sera cinq jours par an. Cette disposition est l'une des mesures du Deal pour l'emploi, qui vise à réformer le marché du travail belge et à porter le taux d'emploi dans notre pays à 80 % d'ici 2030<sup>76</sup>.

Graphique 73 : Aperçu général heures de formation

<sup>75</sup> SOURCES : Fokus-online Mai 2023, page 5

<sup>76</sup> SOURCES: <https://werk.belgie.be/nl/nieuws/arbeidsdeal-publicatie-van-de-maatregelen>

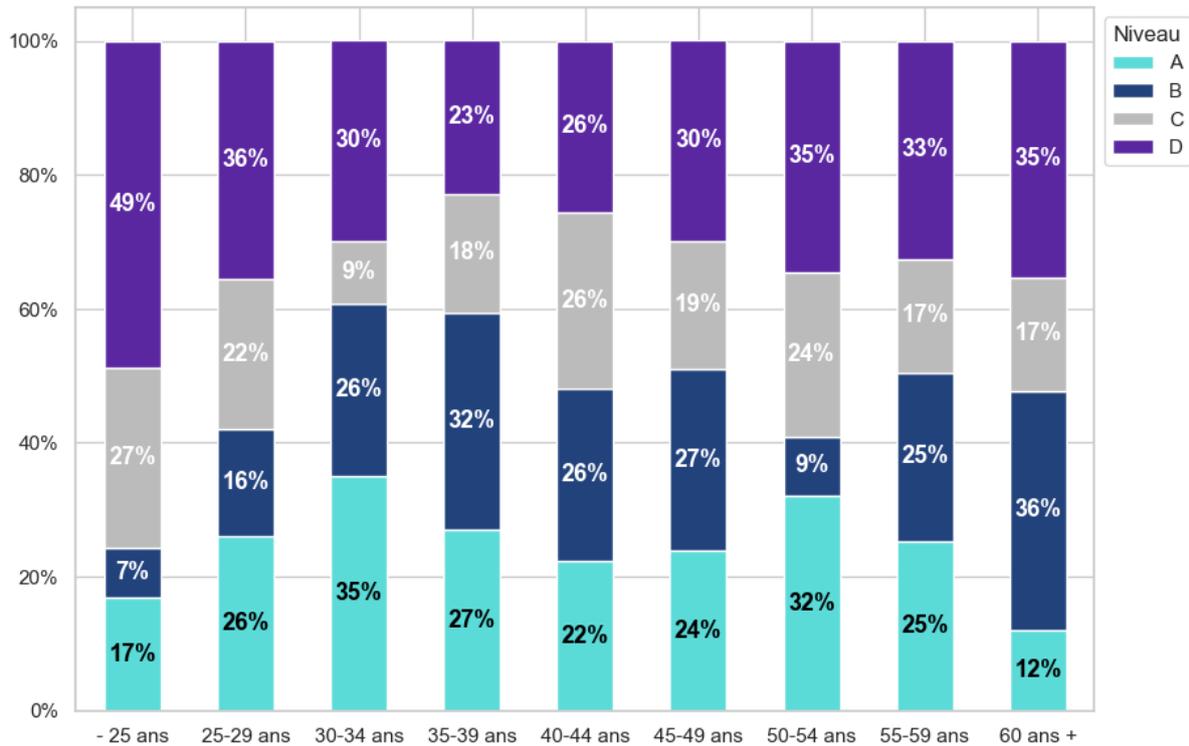


### Selon l'âge et le niveau

Tableau 51 : Heures de formation par âge et niveau

Âge	A	B	C	D	Grand Total
- 25 ans	38	17	60	109	82
25-29 ans	21	13	18	29	22
30-34 ans	19	14	5	17	14
35-39 ans	17	20	11	14	16
40-44 ans	13	15	16	15	15
45-49 ans	13	14	10	16	13
50-54 ans	14	4	10	15	12
55-59 ans	10	10	7	13	11
60 ans +	3	10	5	10	7
<b>Grand Total</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>17</b>

Graphique 74 : Heures de formation par âge et niveau



La répartition par niveau et par âge fait apparaître deux chiffres clés. Les jeunes agents reçoivent beaucoup plus de formation que leurs collègues plus âgés. Au niveau A, les travailleurs salariés de -25 ans bénéficient de deux fois plus d'heures de formation que la moyenne de leur niveau. Au niveau D, elle est même multipliée par cinq. En moyenne, les travailleurs salariés du niveau D reçoivent près d'un tiers de formation en plus que leurs collègues des niveaux A, B et C. Cela peut probablement s'expliquer par le nombre de jeunes travailleurs salariés qui commencent principalement à occuper des fonctions de niveau D. Par ailleurs, il est également logique de recevoir davantage de formation en début de carrière afin d'acquérir davantage d'aptitudes et de compétences spécifiques.

### Répartition par rôle linguistique et par sexe

Tableau 52 : Répartition par rôle linguistique

Nombre moyen d'heures de formation par an	Rôle linguistique		
	FR	NL	Grand total
Sexe F	19	17	19
Sexe H	20	19	20
<b>Grand total</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>20</b>

Dans les comparaisons entre le sexe du travailleur salarié et son rôle linguistique, on constate peu de différences dans le nombre d'heures de formation.

## CONCLUSION

Le nombre d'heures de formation est un paramètre important dans chaque organisation. La formation permet au travailleur salarié d'améliorer son travail, de se préparer à l'avenir et de s'épanouir en tant que travailleur salarié et en tant que personne. Par rapport à la moyenne nationale, le secteur public bruxellois obtient de bons résultats en ce qui concerne le nombre de travailleurs salariés ayant bénéficié d'une formation. En effet, près de 70 % des travailleurs salariés y ont reçu une formation, contre 25 % au niveau national<sup>77</sup>. Cependant, il y a aussi un aspect important à améliorer. Le nombre d'heures de formation suivies est largement augmentable. Idéalement, ce chiffre devrait être multiplié par deux, pour atteindre une moyenne de 40 heures par an et par personne afin d'atteindre l'objectif fixé.

---

<sup>77</sup> SOURCES: <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/opleidingen-en-onderwijs/levenslang-leren>



## 8. Recommandations

### a. Flux entrant

En ce qui concerne l'afflux de personnel, les institutions de la Région sont également affectées par la tension du marché du travail belge causée par une pénurie de candidats, une inadéquation entre les profils souhaités et disponibles des candidats et une mobilité géographique et fonctionnelle limitée de la main-d'œuvre belge. Afin d'augmenter l'afflux de nouveau personnel dans ce contexte difficile, les recommandations suivantes sont proposées :

- Encourager l'emploi statutaire dans la mesure du possible comme un avantage supplémentaire par rapport aux autres gouvernements et au secteur privé, car tous les employeurs pêchent dans la même mare d'un marché du travail tendu ;  
Dans sa déclaration de politique générale pour la période 2019-2024, le gouvernement bruxellois s'est explicitement engagé à mener une politique de recrutement statutaire. Nos analyses montrent qu'en 2022, près d'un recrutement sur trois sera statutaire. L'effectif total se compose de 54 % de personnel contractuel et de 46 % de personnel statutaire. Par conséquent, encouragez l'emploi statutaire dans la mesure du possible comme un atout supplémentaire face aux autres autorités publiques et au secteur privé, car tous les employeurs pêchent dans la même mare du marché de l'emploi tendu ;
- Se concentrer encore davantage sur l'emploi des jeunes, que ce soit par le biais de mesures en faveur de l'emploi ou non. Cela favorise la continuité du bon fonctionnement de la fonction publique bruxelloise. Ce faisant, la Région peut jouer un rôle sociétal supplémentaire en contribuant à la maîtrise du chômage des jeunes, en particulier pour les groupes qui auraient autrement des difficultés à trouver un emploi ;
- Lors du recrutement de nouveaux agents, il convient d'accorder une attention suffisante aux atouts intéressants qu'offre la Région en matière de télétravail. Il s'agit ici de faire le tour de la question, c'est-à-dire non seulement du nombre de jours, mais aussi des avantages financiers offerts et de l'équipement fourni à domicile. Tant par rapport aux autres gouvernements que par rapport au secteur privé, la Région est en tête de peloton en la matière. Dans l'ère post COVID, les possibilités de télétravail sont réduites dans plusieurs secteurs. En outre, le télétravail est bénéfique pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les jeunes générations y attachent une grande importance. En outre, cette flexibilité pour un candidat potentiel s'inscrit agréablement dans un contexte sociétal plus large où les conditions d'accès aux systèmes de réduction du temps de travail se durcissent.

### b. Femmes dans des fonctions de cadre

Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses aux niveaux supérieurs. La plupart des fonctions de cadre se situent au niveau A et 55 % d'entre elles sont occupées par des femmes. Cependant, elles n'occupent que 35 % des fonctions de cadre. Pour améliorer la parité hommes-femmes dans les organisations et augmenter la proportion de femmes occupant des fonctions de cadre, les recommandations suivantes sont formulées :

- Créer une culture organisationnelle où les femmes sont encouragées à viser plus haut. On demande souvent aux femmes comment elles vont concilier leur fonction de cadre et leur vie privée. Cette question est moins souvent posée aux hommes. Les femmes semblent également plus souvent enclines que les hommes à douter de leurs capacités de dirigeante ;
- Faire en sorte que les femmes cadres servent de modèles de rôles et témoignent de leurs expériences ;
- Prévoir des jurys de sélection mixtes dans le processus de recrutement.

### c. Absentéisme

Pour réduire les absences pour cause de maladie, l'introduction d'une série de mesures peut être recommandée. Dans ce domaine, tout commence par des mesures, et il est donc indispensable de disposer des données nécessaires. Au minimum, il faut disposer de données relatives au taux de maladie, à la fréquence de

notification et à la durée moyenne de la maladie. En outre, des mesures tant préventives que curatives au niveau de l'organisation peuvent jouer un rôle important. L'ensemble de ces mesures peut se traduire par une politique de bien-être intégrée.

## d. Formation

Face à la pénurie actuelle du marché du travail, nous recommandons aux organisations partenaires de développer une politique de formation stratégique. Au cours des dernières années, la demande de main-d'œuvre a profondément changé en raison des transformations sociales, numériques et climatiques. La pandémie de corona a accéléré la transition numérique. Ces tendances constituent un défi majeur pour le marché du travail et les services publics bruxellois, avec un besoin évident d' "upskilling" et de "reskilling". Pour formuler une réponse à ces questions, talent.brussels a lancé de manière proactive le projet "Evolution des professions" afin d'identifier les défis, les leviers et les opportunités. Dans le cadre de ce projet, le bureau de consultance "Be The Change" a examiné de près l'état actuel du marché du travail belge. L'examen de la demande de travail, des profils de la demande et de l'offre montre qu'un changement numérique urgent est nécessaire. Contrairement à ce que l'on prétend parfois, la numérisation ne coûte pas d'emplois, mais en crée, avec un ratio de 2,8 nouveaux emplois pour chaque poste perdu. La demande de main-d'œuvre continuera d'augmenter dans les années à venir. Selon l'étude de Be The Change, qui a cartographié l'évolution du marché du travail dans notre pays jusqu'en 2030, 584 000 postes resteront vacants en 2030 si les mesures nécessaires, y compris la formation, ne sont pas prises. Une bonne politique de formation peut également éviter des recrutements externes coûteux et des pertes de temps, et garantir l'employabilité durable des travailleurs en place.



## 9. Conclusion

Les chapitres précédents ont abordé un grand nombre d'analyses. Les principaux constats sont énumérés ici.

Ces dernières années, les agents des organismes de la fonction publique bruxelloise ont augmenté de manière significative. Tandis que l'augmentation en 2021 semblait stagner en raison d'une augmentation limitée à 0,75 %, 2022 voit une augmentation de 2,62 % de l'effectif du personnel. Par rapport aux gouvernements fédéral, flamand et wallon, la Région bruxelloise enregistre donc la plus forte augmentation relative pour 2022.

D'un point de vue sociodémographique, la forte proportion d'hommes, qui représentent 63 % de l'effectif total du personnel, est à nuancer. En effet, une légère augmentation de la proportion de femmes est constatée dans les OIP et autres organismes.

Avec une part respective de 3 et 5 %, les extrêmes de la pyramide des âges, à savoir les -25 ans et les +60 ans, ont une présence très limitée dans l'effectif du personnel de la Région. La catégorie d'âge des 35-39 ans est la plus représentée (17 %) et l'âge moyen est de 42 ans.

En termes de niveau d'instruction, la proportion d'hommes peu qualifiés est très élevée (71 %). 65 % des femmes sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Si l'on se concentre sur les catégories d'âge, il est frappant de constater que parmi les -25 ans, seuls 4 % sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur.

Une bonne moitié des employés de la Région y résident également ; près d'un sur cinq est domicilié en Wallonie et un peu plus d'un sur quatre en Flandre.

En ce qui concerne le statut juridique des employés, la répartition entre personnel statutaire et personnel contractuel semble raisonnablement équilibrée. Il existe toutefois une différence entre les SPR et les OIP : la majorité du personnel statutaire se trouve dans les SPR, tandis que les OIP emploient principalement des employés sous contrat de travail. Tandis que la proportion de contractuels a eu tendance à diminuer dans les SPR au cours des dernières années, la tendance inverse est observée dans les OIP et autres organismes. Pour la quasi-totalité des recrutements contractuels, la raison invoquée est un besoin exceptionnel et temporaire de personnel.

En analysant les niveaux d'emploi du personnel, on constate que quatre employés sur dix se situent au niveau D. Les femmes sont surreprésentées dans les emplois plus qualifiés. Les hommes sont surreprésentés dans les emplois peu qualifiés. La surreprésentation des femmes dans les emplois les plus qualifiés diminue si l'on considère les rangs : si l'égalité est presque atteinte au niveau des cadres moyens, ce n'est plus le cas à partir du niveau managérial. Il semble difficile pour les femmes d'accéder à des fonctions de mandat. Dans les fonctions de cadre, les femmes sont principalement représentées dans les rangs B2 et C2. En ce qui concerne les rôles linguistiques, la proportion de cadres néerlandophones est une fois et demie plus élevée que celle des cadres francophones.

De manière générale, la répartition sur les rôles linguistiques, à 83 %, révèle une prépondérance des francophones. Parmi les 17 % de néerlandophones, la majorité est statutaire, alors que l'inverse est observé chez les francophones.

L'ancienneté moyenne des agents observés est de 10 ans, tandis que la médiane est de 7 ans. Cela signifie que 50 % du personnel ont moins de 7 ans d'ancienneté et que 50 % ont plus de 7 ans d'ancienneté. La moyenne est fortement faussée par la proportion d'agents ayant une très grande ancienneté.

En ce qui concerne les mouvements de personnel, les flux entrants ont déjà été évoqués plus haut. En ce qui concerne le flux sortant, on note que le taux de rotation du personnel est inférieur à la moyenne nationale. Parmi les SPR, de nombreuses personnes passent au secteur privé. Parmi les OIP, un emploi sur cinq se termine par un licenciement de la part de l'employeur.

La proportion de télétravail au sein d'une organisation dépend fortement de l'activité principale de l'organisation – les organismes partenaires ayant une proportion élevée de fonctions non télétravaillables

enregistrent beaucoup moins de télétravail structurel. Ceux qui peuvent télétravailler de manière structurelle le font effectivement à raison de 2,3 jours par semaine en moyenne. Le télétravail occasionnel est le plus courant parmi les employés de niveau A et le télétravail mobile occupe une part très modeste dans la Région.

Par rapport à la moyenne nationale de 26,1 % et à celle de l'ensemble du secteur public belge de 18 %, les agents de la Région, avec 10,16 %, travaillent beaucoup moins à temps partiel. Cela peut s'expliquer par le fait que les agents sont mieux à même de concilier vie professionnelle et vie privée. Mais là encore, la proportion de femmes à temps partiel est beaucoup plus élevée que la proportion d'hommes à temps partiel.

En 2022, les agents observés étaient de 7,2 jours d'absence pour cause de maladie sur 100 jours disponibles. Les données confirment les conclusions d'études similaires, telles que la diminution du nombre de jours de maladie aux niveaux supérieurs et l'augmentation du nombre de jours de maladie dans les catégories d'âge avancé.

En termes de la participation à des formations en 2022, la Région obtient de bons résultats concernant la proportion de travailleurs salariés ayant suivi une formation. Toutefois, il est encore possible de rationaliser le nombre d'heures de formation et les politiques concernées.

Pour l'avenir, nos analyses révèlent que la fonction publique bruxelloise présente de nombreuses caractéristiques et atouts intéressants. Avec les nombreuses antennes d'institutions européennes et internationales présentes sur son territoire, la Région offre à son personnel une ouverture sur le monde. Les différentes institutions de la Région elle-même, actives dans plusieurs domaines, offrent des emplois très diversifiés à tous les niveaux possibles. Les emplois proposés sont socialement pertinents, ce qui constitue un atout supplémentaire pour les jeunes générations qui, plus que les autres, recherchent un sens au travail. Avec sa politique de statut, le gouvernement bruxellois, contrairement à d'autres acteurs publics, choisit explicitement d'offrir la sécurité de l'emploi à son personnel. L'ensemble des rémunérations proposées est intéressant. Avec une offre généreuse de congés et des possibilités de télétravail, la fonction publique bruxelloise favorise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de son personnel. Bien entendu, des améliorations sont possibles. Des mesures spécifiques peuvent être prises pour augmenter le recrutement, la proportion de femmes dans les postes d'encadrement peut être améliorée et la formation devrait être renforcée. En fin de compte, les citoyens de la Région de Bruxelles-Capitale sont les bénéficiaires du travail effectué par le personnel de la fonction publique bruxelloise. Face aux défis sociétaux tels que le contexte tendu du marché du travail actuel, l'intelligence artificielle, les inégalités sociales, la polarisation et le changement climatique, il est dans l'intérêt de tous de pousser à une professionnalisation continue de l'emploi dans le secteur public de la Région de Bruxelles-Capitale. Ce faisant, la fonction publique bruxelloise peut devenir un employeur de plus en plus attractif et performant.



Contact :

talent.brussels  
Place Saint-Lazarus 2 - 1035 Bruxelles  
[info@talent.brussels](mailto:info@talent.brussels)  
Tel : 02 435 15 55

Pour plus d'informations: [www.talent.brussels](http://www.talent.brussels)

Editeur responsable :

Isabelle Meulemans  
Directrice Générale  
Place Saint-Lazarus 2  
1035 Bruxelles  
[info@talent.brussels](mailto:info@talent.brussels)

talent.brussels 2022. Tous droits réservés

La reproduction de ce rapport, en tout ou partie, est autorisée à la condition expresse de mentionner clairement la source sous la forme « Source : Rapport talentAnalytics.brussels – chiffres 2021, talent.brussels, 2022 ».

