

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I Introduction

CHAPITRE II Analyse du contexte

CHAPITRE III Synthèse managérial

CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

IV.1 OS 1 : Développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières

IV.1.1 OO 1.1. : Stimuler et mettre en œuvre la sélection statutaire régionale

IV.1.2 OO 1.2. : Stimuler et mettre un employer branding régional partagé

IV.1.3 O.O 1.3. Assurer le secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC

IV.1.4 OO 1.4. Coordonner la stratégie de la diversité dans la fonction publique régionale

IV.1.5 OO 1.5. Mettre en place et développer la cartographie régionale et les certifications et validations de compétences

IV.1.6 OO 1.6. Développer une offre de formations régionales

IV.1.7 OO 1.7. Relancer et mettre en œuvre l'accession au niveau supérieur

IV.1.8 OO 1.8. Stimuler la politique de mobilité intrarégionale

IV.2 OS 2 : Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus agilité

IV.2.1 OO 2.1. : Apporter un appui juridique pour élaborer et interpréter les statuts des agents des services de la fonction publique régionale et offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences

IV.2.2 OO 2.2 Assurer le Greffe de la chambre de recours

IV.2.3 OO 2.3. Assurer le secrétariat du Secteur XV

IV.2.4 OO 2.4. Développer des services pour les DRH régionales, ainsi que des services de développement organisationnel

IV.3 OS 3 : Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech

IV.3.1 OO 3.1. Développer un cadre qui inclut des chiffres complets et stables sur le secteur public bruxellois

IV.3.2 OO 3.2. Rationnaliser les dépenses en matière de fonction publique par le biais notamment de contrats-cadres

IV.3.3 OO 3.3 Etudier les moyens par lesquels les solutions GovTech peuvent être mises en œuvre dans la fonction publique

IV.4 OS 4. Développer un soutien aux managers

IV.4.1 OO 4.1. Développer un support aux managers dans le suivi des objectifs transversaux

IV.4.2 OO 4.2. Développer des actions transversales en termes de stimulation du bien-être au travail

IV.5 OS 5. Pérenniser la structure de Talent.brussels

IV.5.1 .OO 5.1 Poursuivre le développement de la structure en termes de politique RH, Budget, Facility Management et IT

IV.5.2 OO 5.2. Poursuivre le développement de la structure en termes de pilotage et de contrôle de gestion

- IV.5.3 Développer une offre de services orientés clients
- IV.6 OS 6. Veiller à l'impact Egalités des chances et la diversité sur les missions
 - IV.6.1 OO 6.1. : Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation
 - IV.6.2 OO 6.2. Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires
 - IV.6.3 OO 6.3. Remplir des test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA
 - IV.6.4 OO 6.4. Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 EUR hors TVA
 - IV.6.5 OO 6.5. Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion
 - IV.6.6 OO 6.6. Évaluer la réglementation par rapport à la diversité ainsi que les plans de diversité des institutions afin de faire des recommandations au Ministre de la Fonction Publique
- IV.7 OS 7. Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40% des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)

Annexe 2 : Agenda de la réglementation

Annexe 3 : Test égalité des chances

CHAPITRE I **Introduction**

Les services publics jouent un rôle essentiel dans la vie des citoyens et des entreprises et dans le développement de la Région, notamment en tant qu'outil de mise en œuvre de la politique du Gouvernement.

Dans sa déclaration de politique générale, le Gouvernement souhaite développer une Fonction publique régionale forte. L'excellence, la modernisation et l'innovation au service des usagers de la Région doivent guider nos institutions publiques et les réformes menées par le Gouvernement. Le Gouvernement promeut une administration à l'écoute et réactive. La Fonction publique est en effet essentielle en tant qu'elle garantit la gestion égalitaire d'un ensemble d'infrastructures et de services publics qui font de Bruxelles une région dynamique, inclusive et agréable à vivre.

Le Gouvernement entend moderniser la politique de gestion du personnel des services et organismes régionaux :

- donner plus de responsabilités et d'autonomie aux gestionnaires publics, les évaluer plus régulièrement et de manière plus approfondie, notamment en utilisant les résultats d'analyses comparatives dans leur évaluation.
- adapter la politique de recrutement des hauts fonctionnaires, notamment en renforçant la réserve d'experts indépendants siégeant dans les commissions de sélection ;
- favoriser la mobilité des fonctionnaires au sein de l'administration bruxelloise et avec d'autres administrations locales, régionales, communautaires ou fédérales;
- responsabiliser davantage les organismes dans l'atteinte des objectifs fixés ;

- réviser la circulaire relative aux Plans de personnel pour accélérer leur adoption et leur mise en oeuvre, notamment en permettant aux organismes d'en modifier le contenu en cours d'année, dans les limites du budget adopté ;
 - donner une marge de manoeuvre pour fixer la fréquence des entretiens de fonction et d'évaluation des travailleurs et travailleuses, qui auront lieu au moins tous les deux ans et réévaluer les modalités pratiques ;
 - simplifier le recrutement des statutaires et la statutarisation des contractuels, en maintenant toutes les garanties de compétence ;
 - analyser la possibilité de mettre en place un système de promotion par avancement de grade pour les contractuels ;
 - simplifier le régime disciplinaire des statutaires afin de lutter plus efficacement contre le sexisme, le racisme et le harcèlement tout en préservant le respect des droits de la défense ;
 - réunir les conditions pour garantir le bien-être des agents de la Fonction publique, gage d'efficience des services publics, notamment par la mise sur pied d'un management davantage participatif, par l'aménagement d'espaces de travail agréables, par le renforcement des dispositifs de formation, par la facilitation de la mobilité (intra-administration, intra-régionale et inter-entité), par la promotion du télétravail et par l'aménagement du temps de travail ;
 - poursuivre une politique de statutarisation offrant aux fonctionnaires des carrières stimulantes, dynamiques et gratifiantes sur tous les plans ;
 - mettre en oeuvre un droit à la déconnexion dans la Fonction publique en dehors des heures de travail ;
- renforcer les politiques régionales de promotion de la diversité, notamment grâce à la formation et à la sensibilisation, en améliorant et en rendant les « plans diversité » plus concrets et vérifiables ;
- valoriser les connaissances linguistiques des agents d'accueil en indiquant les langues qu'ils parlent afin d'aider et d'orienter les citoyens dans une autre langue, sans préjudice sur la prestation de services qui restent garantis en français et en néerlandais ;
 - faire de l'aménagement des lieux de travail une opportunité de transformation réussie vers une administration moderne et durable, permettant de mettre en oeuvre de nouvelles méthodes de travail et projets innovants et de mieux répondre aux besoins des agents ;
 - étudier les possibilités de rationalisation des administrations pour atteindre des objectifs d'efficacité, notamment par le regroupement des compétences verticales ou opérationnelles en tenant compte du bien-être des agents et sans que la capacité d'action de l'administration ne soit remise en cause ;
 - mettre sur pied un centre de référence pour la validation des compétences liées aux métiers de la Fonction publique, en collaboration avec l'ERAP.

Afin d'implémenter une nouvelle stratégie tenant compte des objectifs que le Gouvernement s'est fixé dans sa déclaration de politique générale, il convient d'évaluer les conséquences de la mise en oeuvre de la stratégie actuellement menée sur la base d'un processus de consultation de l'ensemble des acteurs concernés.

Il est en effet essentiel que Talent.brussels puisse se positionner comme un partenaire :

- fournisseur de solutions et de services innovants et de qualité qui répondent aux besoins des différentes parties prenantes, au niveau organisationnel qu'au niveau des RH
- garant du maintien de la professionnalisation des directions des ressources humaines régionales
- facilitateur du besoin d'autonomie des services publics régionaux et de leur DRH.

Pour ce faire, nous proposerons, après concertation avec les services régionaux, le développement d'une stratégie régionale cohérente pour dynamiser le recrutement et les carrières de manière à renforcer à la fois, l'efficacité de nos organisations publiques et à la fois, la qualité de vie au travail.

Parmi les enjeux, le développement d'une marque employeur régionale positionnant la Région bruxelloise comme employeur de choix où chaque talent a la possibilité de se développer dans un environnement professionnel, inspirant et attentif à l'humain.

Pour être complètement efficace, la stratégie d'employer branding doit aussi viser à assurer la qualité de vie au travail, permettre la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée et stimuler le développement professionnel des agents qui mettent leurs compétences au service de la Région.

Les phénomènes liés au stress et à l'épuisement professionnel prenant de plus en plus d'ampleur, la nouvelle stratégie de fonction publique prendra encore davantage en compte les leviers qui permettent de réduire le stress tout en créant les conditions de l'engagement nécessaire à la délivrance de services de qualité. Pour cela, il conviendra de soutenir et accompagner les managers dans la mise en place de nouveaux modes managériaux et d'organisation du travail ainsi que d'une approche intégrée (systémique) de la qualité, de la gouvernance de l'organisation publique et de l'éthique.

CHAPITRE II Analyse du contexte

La Fonction publique régionale

Depuis sa création en 1989, la Région de Bruxelles-Capitale fait face à de nombreux défis : assurer son développement socio-économique, développer un projet de ville durable assurant une qualité de vie à ses habitants, assumer son positionnement européen et international dans un souci constant de viabilité financière.

Pour exécuter ses différentes politiques publiques (aménagement du territoire, logement, emploi, mobilité...), le Gouvernement s'appuie sur une administration régionale composée d'une série de services publics diversifiés par leur nature juridique, la portée de leurs missions, la composition de leur personnel... Depuis 1989, le paysage institutionnel et administratif de la Région s'est, en effet, complexifié, notamment, au fur et à mesure de l'intégration des missions issues des différentes réformes de l'État. Le périmètre de la Fonction publique régionale a ainsi évolué ainsi que la composition de son effectif.

Les changements majeurs en termes économiques, démographiques, sociaux et environnementaux ont des impacts importants en matière de modes de vie, de consommation et de production. Les services publics sont donc amenés à évoluer dans leur manière de servir les citoyens, les entreprises, les associations, l'autorité politique ainsi que pour prendre en compte les modifications de leur environnement et des exigences de plus en plus élevées à leur égard :

Nouvelles missions liées au transfert de compétences et réformes de l'Etat ;

- Attentes d'une population très diversifiée culturellement et socialement ;
- Nécessité de développements technologiques suscitant de nouveaux investissements, notamment en ce qui concerne les technologies de l'information (innovation, digitalisation, accessibilité et intelligence artificielle) ;
- Développement de politiques transversales (égalité des chances et diversité, simplification administrative, développement durable...) ;
- Évolution de la relation aux usagers (consultation, participation, co-construction) ;
- Recherche d'un modèle de développement durable ;
- Impératifs de bonne gouvernance (maîtrise des budgets, éthique, transparence des politiques publiques, responsabilisation...) ;
- Évolution de modes de vie, de communication et de travail (augmentation des risques psychosociaux) ;
- Problématique de l'attraction et de la rétention des talents (stratégie d'employer branding)...

Pour y faire face, le Gouvernement a mené, sous les précédentes législatures, une série de réformes de l'administration régionale tout en intégrant les compétences liées aux réformes successives de l'Etat.

En juillet 2016, il a ainsi adopté une stratégie pour la Fonction publique régionale qui s'articulait autour de 3 piliers complémentaires :

- une réforme des structures et la création de Talent.brussels (SPR Fonction publique) ;
- une réforme des statuts liée aux accords sectoriels ;
- l'adoption d'un plan stratégique pour la Fonction publique régionale.

La création de Talent.brussels répondait prioritairement à une volonté de dynamiser le recrutement statutaire et de coordonner les matières transversales relatives à la fonction publique, afin d'offrir un soutien aux différentes organisations en matière de ressources humaines et de développement organisationnel.

La réforme des statuts s'est faite dans le cadre d'un dialogue social et a abouti à la revalorisation des salaires.

Le périmètre actuel de la fonction publique régionale Bruxelloise et l'effectif de son personnel

Le périmètre de base de la fonction publique régionale recouvre aujourd'hui les Services du Gouvernement et les organismes d'intérêt public (loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes publics) et d'autres organismes régionaux, dont les agents sont soumis à des dispositions statutaires similaires :

| | |
|--|--|
| Services du Gouvernement | Service Public régional de Bruxelles, SPRB Fiscalité, SPRB Urbanisme et Patrimoine, SPRB Bruxelles Fonction publique (Talent.brussels) |
| Organismes d'intérêt public de type A | Service Incendie et d'Aide Médicale urgente (SIAMU), Bruxelles-Environnement, Centre Informatique de la Région Bruxelloise (CIRB), Innoviris, Perspective Brussels, Bruxelles-Propreté |
| Organismes d'intérêt public de type B | Actiris, Société de Logement de la Région Bruxelloise (SLRB), Port de Bruxelles |

De façon générale, toute entité qui n'est pas soumise à la loi sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires peut être considérée dans le périmètre de la fonction publique. D'autres organismes régionaux (Bruxelles Prévention et de sécurité, Conseil économique et social, Citydev, Parking.brussels...) sont donc considérés dans ce périmètre en vertu de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre l'autorité publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités et leurs agents sont soumis à des dispositions statutaires qui se négocient dans le cadre du secteur XV avec un cadre et des méthodes de négociation spécifiques à la fonction publique.

Cependant, le champ pris en compte pour les mission de Talent.brussels peut aussi varier selon le champ d'application des textes légaux considérés. Ainsi, l'Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la Fonction publique régionale étend ce périmètre à l'ensemble des organismes régionaux, aux entreprises publiques et aux asbl régionales.

L'Observatoire de l'emploi de la Fonction publique régionale établit des statistiques du personnel de la fonction publique sur la base de l'Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 4 décembre 1997 créant une banque de données concernant le personnel du ministère de la Région de Bruxelles-Capitale et des organismes d'intérêt public qui dépendent de la Région de Bruxelles-Capitale. Cependant, l'obligation ne s'étendant qu'à un nombre limité d'organismes, il présente une vue annuelle parcellaire¹, de la situation du personnel : 9.170 membres du personnel au 30/06/18.

¹. L'Observatoire de l'emploi de la Fonction publique régionale compile des statistiques dans un rapport bisannuel du personnel des SPRB et des organismes publics suivants : SPRB, BUP, Bruxelles Fiscalité, Talent, Actiris, Bruxelles-Propreté, le SIAMU, Bruxelles-Environnement, le CIRB, INNOVIRIS, le Conseil économique et social, la SLRB, le Port de Bruxelles et Citydev.

| Variables | % au 30/06/2018 |
|--------------------------|--|
| Statutaires/contractuels | 48% statutaires/52% de contractuels |
| Domicile en RBC | 56% |
| Niveaux (*) | 48 % niveaux E et D * (emplois n'exigeant pas de diplôme) 17 % niveau C (enseignement secondaire supérieur) 13 % niveau B (bachelor) 22 % niveau A (master) |
| Age | 23% des membres du personnel ont 50 ans et plus (dont 4 % ont 60 ans et plus) 18 % - 30 ans |
| Rôle linguistique | 82% rôle francophone/18 % rôle néerlandophone |
| Sexe | 67% des effectifs sont de sexe masculin et 33% de sexe féminin |

Suite à la dernière révision du statut, ces niveaux de fonction ont été fusionnés au sein des SPRB et OIP.

| | juin-18 |
|--|----------------|
| Service public régional de Bruxelles (SPRB) | 1.380 |
| Bruxelles Urbanisme et Patrimoine (BUP) | 223 |
| Bruxelles Fiscalité (BF) | 156 |
| Talent.brussels | 32 |
| Total Services du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale | 1.791 |
| Actiris | 1.486 |
| Bruxelles-Propreté (ARP) | 2.903 |
| Conseil Économique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC) | 28 |
| Centre d'Informatique pour la Région bruxelloise (CIRB) | 5 |
| Institut bruxellois pour la gestion de l'environnement (IBGE) | 1.179 |
| Innoviris | 58 |
| Société Régionale du Port de Bruxelles | 125 |
| Citydev | 138 |
| Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB) | 130 |
| Service d'incendie et d'aide médicale urgente de la Région de Bruxelles-Capitale (SIAMU) | 1.327 |
| Total Organismes d'intérêt public^a | 7.379 |
| Total | 9.170 |

Dans le cadre de la politique de diversité au sein de la fonction publique régionale, un monitoring des objectifs prioritaires pour la période 2016-2020 s'est mis en place pour collecter des données et pouvoir mesurer les progrès réalisés mais sur la base d'une participation volontaire. Des données sont collectées en rapport avec les objectifs fixés, en mars 2016, par le Gouvernement en matière de diversité du personnel de la Fonction publique régionale concernant 5 publics-cibles :

- L'accès des femmes aux fonctions de management,
- L'emploi des bruxellois,
- L'emploi des jeunes,
- L'emploi des personnes en situation de handicap,
- L'aménagement des fins de carrière à partir de 60 ans.

Un premier rapport, accompagné des recommandations des membres du Comité régional de la diversité a été transmis au Gouvernement en 2018. Une évaluation des dispositifs est en cours, notamment en ce qui concerne les subsides alloués aux institutions publiques régionales qui engagent, dans des emplois contractuels, un minimum de 10 % de demandeurs d'emploi issus des quartiers où le taux de chômage est égal ou supérieur à la moyenne régionale. Les résultats de cette évaluation devront donc pouvoir être intégrés à la nouvelle stratégie pour la Fonction publique régionale.

Toutefois, disposer d'analyses globales, plus fines et plus complètes sur le personnel de la Fonction publique, sur les emplois et les besoins en compétence est devenu un enjeu pour développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une stratégie d'attraction et de gestion des talents, généraliser la validation des compétences...de manière aussi à mieux maîtriser la croissance des coûts en personnel. Il serait donc utile d'établir une radiographie globale actuelle plus complète du personnel de l'ensemble des services et organismes publics régionaux. Un projet d'ordonnance pour créer un nouvel observatoire Bruxellois de l'Emploi dans la Fonction publique régionale a donc été approuvé en dernière lecture par le Gouvernement et a été transmis au Parlement en 2019.

Le plan stratégique pour la Fonction publique régionale

Sous la législature précédente, un Plan stratégique pour la fonction publique régionale a fixé des lignes directrices et stratégiques pour le développement et l'évolution de la Fonction publique bruxelloise à l'horizon 2020. Talent.brussels a été mis en place pour soutenir la promotion et la réalisation de cette stratégie régionale.

Ce Plan stratégique, réalisé sur la base d'un travail de concertation avec les mandataires régionaux, s'articule autour d'objectifs transversaux déclinés en 3 axes clés : la qualité des services, le développement du personnel, un mode de gestion efficient et durable. Ces objectifs transversaux sont fixés à tous les mandataires et s'ajoutent aux objectifs stratégiques liés à leur domaine de compétence.

Ce plan est présenté dans le guide « Pour une vision stratégique de la Fonction publique régionale ».

En ce qui concerne l'axe portant sur la qualité des services, les objectifs poursuivis sont :

- Faciliter l'accès à l'information et aux services
- Simplifier les démarches administratives
- Mieux communiquer et améliorer l'image des services publics auprès des citoyens
- Adapter les services sur la base de l'expérience et de la satisfaction des usagers
- Assurer un mécanisme de coordination régionale du rapportage au Gouvernement des services de plaintes

Les actions communes se sont essentiellement déroulées dans le cadre de la réalisation du plan régional de simplification administrative dont le pilotage est assuré par Easybrussels, au sein du SPRB.

En ce qui concerne le développement du personnel, les objectifs poursuivis sont :

- Développer une culture de management humain et éthique
- Améliorer le recrutement du personnel
- Rendre la Fonction publique plus attractive et promouvoir l'emploi des Bruxellois
- Aider au développement du personnel et le former, veiller aux conditions du bien-être au travail

- Responsabiliser les agents
- Développer une politique de communication interne et accompagner le changement
- Favoriser la mobilité professionnelle
- Refléter la diversité bruxelloise
- Partager l'expertise en matière de Fonction publique

En ce qui concerne un mode de fonctionnement efficient et durable, les objectifs poursuivis sont :

- Développer une culture de management recourant à des méthodes et outils adaptés aux services publics et garantissant un haut niveau d'éthique et d'équité
- Optimiser les processus budgétaires et les processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des plans ou contrats de gestion et des plans opérationnels
- Mettre en œuvre une politique environnementale ambitieuse
- Agir en toute transparence
- Partager les services et les compétences
- Accompagner la révolution numérique
- Participer de manière proactive à la mise en œuvre des politiques transversales (intégration du genre, handiplan, Stratégie 2025, ...) par des mesures concrètes et des méthodes assurant la collégialité entre fonctionnaires dirigeants et leur collaboration aux objectifs communs de l'organisation, ainsi qu'aux objectifs transversaux fixés par le Gouvernement.

Un plan d'action opérationnel a été établi en fonction des priorités validées par le Gouvernement, le but étant de soutenir le développement de projets visant des enjeux communs et la mutualisation des ressources.

Pour la période précédente, le plan opérationnel comportait des chantiers prioritaires en matière de simplification administrative, de politique de diversité et d'emploi des Bruxellois dans la fonction publique ainsi que la mise en place de formations communes.

Ce plan devra être évalué en vue de développer un nouveau plan opérationnel.

Certaines propositions méritent encore d'être développées : une communication et un management articulés autour d'un socle de valeurs communes, une approche innovative de la qualité des services et la mutualisation de certains services de support.

Toutefois, la stratégie devra être actualisée sur la base des études et évaluations en cours ou à réaliser et en concertation avec toutes les parties prenantes.

Des organisations régionales qui tendent vers plus d'agilité

Nos organisations publiques régionales évoluent aujourd'hui dans un environnement VUCA c'est-à-dire, soumis à des changements rapides, incertains, complexes et ambigus. Dans un tel environnement, les projets, les priorités, les technologies et stratégies changent rapidement afin de tenter de s'adapter à la volatilité des situations. Ces changements perpétuels sont devenus le quotidien de tous, qu'on soit agent, chef d'équipe, topmanager ou dirigeant politique. En parallèle, les attentes des citoyens, entreprises et usagers bruxellois envers la fonction publique se traduisent par une exigence élevée que ce soit en terme de qualité, de transparence, de réactivité ou de simplification.

La Fonction publique régionale doit apporter le support nécessaire aux organisations régionales pour les aider à tendre vers plus d'agilité :

- En attirant de nouveaux talents bruxellois aux multiples profils, capables d'appréhender ces exigences et cet environnement.
- En donnant un support aux organismes régionaux afin qu'ils puissent accompagner leurs agents actuels et en devenir pour les mettre en capacité de répondre à ces exigences et à cet environnement, tout en leur garantissant une qualité de vie durable au travail.
- En jouant un rôle de moteur dans le développement de nouvelles technologies qui visent à donner de meilleurs outils aux fonctionnaires pour leur permettre de délivrer un service de qualité aux citoyens.

Un management humain innovant renforcé

Une approche budgétaire de la gestion axée sur la performance ne peut faire fi de la nécessité de rétablir des mécanismes de reconnaissance, de feed-back, de clarification des rôles via un management humain et participatif.

La perte de centralité dans le travail rend nécessaire d'implémenter une stratégie globale pour maintenir ou rétablir l'implication des collaborateurs et collaboratrices en travaillant sur le sens, par la reconnaissance, le développement professionnel, l'autonomie et des possibilités de carrières attractives.

Les problèmes d'épuisement professionnel, d'absentéisme ou de désengagement au travail sont devenus un phénomène de société et le stress au travail l'un des risques majeurs auquel les organisations doivent faire face. Il peut affecter la santé mentale, la santé physique, le bien-être et la productivité des collaborateurs et collaboratrices de tous niveaux. Il touche tous les secteurs, y compris le secteur public et constitue un coût global important tant pour l'organisation, que pour l'individu ou pour la société dans son ensemble.

En tant qu'employeur, la fonction publique régionale est également confrontée à ces phénomènes d'absentéisme ou de présentéisme, de « burn out » ou de « bore out », au départ de certains talents et au paradoxe de devoir maîtriser les coûts de gestion tout en augmentant l'engagement de l'ensemble de ses collaborateurs et de ses collaboratrices.

De plus en plus de managers éprouvent des difficultés à assumer la complexité et l'ambiguïté de leur tâche dans un contexte en perpétuel transformation qui génère incertitude et mal-être au sein de leurs équipes.

Ainsi, dans le cadre de l'accompagnement des réformes et suite à divers constats d'augmentation des phénomènes de mal-être au travail, une plate-forme régionale a été initiée en 2017 afin de stimuler le partage d'expertise et d'expérience en matière de prévention et de bien-être au travail.

Un premier plan d'action commun a été établi et doit être actualisé. Des formations communes et deux groupes de travail régionaux ont été mis en place. Un premier groupe s'est penché sur l'identification des fonctions pénibles afin de proposer au Gouvernement une liste dans le cadre de l'aménagement des fins de carrière. Le travail doit être finalisé en y intégrant l'impact budgétaire. Un groupe de co-développement pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans Bien-être s'est également constitué.

Développer le bien-être au travail et les conditions de l'engagement de chaque collaborateur et de chaque collaboratrice devient donc un objectif stratégique prioritaire pour assurer l'efficacité et

l'efficacité des services publics et le succès des politiques publiques. Talent.brussels, comme partenaire RH, doit pouvoir soutenir les administrations et leur proposer des outils. Ceci nécessite d'adopter un regard kaléidoscopique et une réflexion partagée pour trouver un nouvel équilibre entre une approche de gestion et une approche des relations humaines au sein de l'organisation de travail.

CHAPITRE III Synthèse managériale

Le déploiement des activités de Talent.brussels (SPR Bruxelles Fonction publique)

L'arrêté de création de Bruxelles Fonction publique date du 6 juillet 2017 et a été publié au Moniteur belge le 14 juillet de cette même année. Afin de préparer la mise en place de ce nouveau service du Gouvernement au 1^{er} janvier 2018, une cellule autonome provisoire avait été mise en place au sein du SPRB. Bruxelles Fonction publique est autonome depuis le 01 janvier 2018.

Son public-cible : le Gouvernement bruxellois, dont il contribuera, par son travail, à l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé ; les différentes structures régionales existantes et le citoyen bruxellois, bénéficiaire des politiques que se fixe la Région bruxelloise.

Les missions de Bruxelles Fonction publique, qui s'est doté en juin 2018 d'un nom *corporate*, Talent.brussels, portent prioritairement sur l'organisation de sélections statutaires régionales, la gestion du secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des mandataires régionaux (top managers), la gestion de divers processus juridiques (secrétariat de l'organe de négociation régionale avec les partenaires sociaux, chambres de recours régionales, etc.) et de la politique de diversité au sein des diverses institutions régionales.

Dans un principe de subsidiarité, Talent.brussels se veut le lieu de rassemblement d'expertises régionales présentes au sein de chacune des structures. Ainsi, plusieurs plateformes d'échanges Fonction publique et RH se sont déjà mises en place (bien-être au travail, diversité, etc.) et continueront à évoluer.

Les missions de Talent.brussels sont quant à elles définies dans l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 6 juillet 2017 portant création de Bruxelles Fonction publique. Il a pour mission générale, et ce dans le respect du principe de subsidiarité, d'offrir un appui ou d'assurer une coordination en vue d'apporter des réponses communes ou des solutions mutualisées à des enjeux ou des besoins transversaux en matière de Fonction publique ainsi que de fournir des services, formations et validations de compétences dans le cadre de la stratégie de Fonction publique du Gouvernement, pour les missions suivantes :

Au niveau de l'appui au développement de la stratégie globale de Fonction publique :

- promotion de la stratégie globale en matière de personnel et organisation,
- veille quant à l'homogénéité et la cohérence de cette stratégie ,
- coordination de la stratégie de gestion des emplois et des compétences ainsi que le développement du personnel,
- support à l'élaboration d'un plan stratégique pour la Fonction publique régionale,
- soutien à la réalisation des politiques transversales en lien avec les objectifs transversaux à fixer aux mandataires,
- support à la politique régionale en matière de qualité des services et en matière de gestion des plaintes;

Au niveau des missions opérationnelles :

- entités, sur le territoire de la Région,
- Venir en appui des fonctionnaires généraux des services et personnes morales de droit public appartenant à la Région dans les domaines gérés par Talent.brussels,
- Centraliser, coordonner et organiser les épreuves en vue d'établir des réserves de recrutements statutaires pour les services soumis aux dispositions du Statut des agents des SPR et OIP de la Région de Bruxelles-Capitale et, à la demande, offrir un support pour les autres épreuves et sélections ainsi que pour l'orientation, la mobilité, les certifications et validations de compétences du personnel de la Fonction publique régionale,
- Apporter un appui juridique pour élaborer et interpréter les statuts des agents des services de la Fonction publique régionale et offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences,
- Coordonner la stratégie de diversité dans la Fonction publique régionale et assurer le secrétariat du Comité régional de diversité,
- Coordonner l'observatoire de l'emploi Fonction publique,
- Offrir un soutien en matière de marchés publics en promouvant des contrats-cadres, des contrats de groupe et des centrales d'achat,
- Assurer le secrétariat des différentes commissions de la Région liées aux matières de Fonction publique, notamment la Chambre de recours régionale, les commissions de sélection, les commissions d'évaluation et le secrétariat du Comité de négociation.

Les objectifs stratégiques actuels de Talent.brussels ont été définis en tenant compte des missions de Talent, prévues dans son arrêté de création ainsi que des objectifs fixés par le Gouvernement et la Secrétaire d'Etat en charge de la Fonction publique sous la précédente législature.

Les missions actuellement développées par Talent.brussels tiennent donc compte de ces priorités et se développent au fur et à mesure de l'entrée en service du personnel recruté à cet effet :

- la sélection statutaire, avec l'organisation de sélections régionales mutualisées et le développement d'une communication régionale « employer branding » (site portail des offres d'emploi),
- la gestion du secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des mandataires régionaux (top managers),

- les activités de support au ministre de la Fonction publique : l'élaboration et l'interprétation des Statuts, préparation de rapports au gouvernement (ex : rapport annuel des services des plaintes des SPRB et OIP, statistiques de l'Observatoire de l'Emploi de la Fonction publique régionale), secrétariat du comité régional de la diversité
- la gestion du greffe de la chambre de recours
- la gestion des subsides diversité
- la mise sur pied de groupes de travail régionaux et la gestion de projets dans le cadre de plans d'action communs : validation des compétences, formations régionales, Plan d'action Bien-Etre/fins de carrière, support à la création d'un service social coupole...
- support aux structures de coordination et aux initiatives de partage d'expertise et de mutualisation de services (développement et professionnalisation)

Les priorités seront actualisées en fonction des résultats de l'évaluation du Plan stratégique et opérationnel pour la fonction publique régionale et du processus de consultation des acteurs concernés.

Les objectifs stratégiques de Talent.brussels reposeront sur une série d'orientations qui seront discutées avec les acteurs concernés afin de faire évoluer les politiques de gestion du personnel et les dynamiques organisationnelles au sein de la fonction publique tout en assurant une continuité par rapport aux objectifs transversaux fixés précédemment aux mandataires. Un benchmark avec des administrations similaires est prévu.

Promotion d'une vision novatrice de la Gestion RH et de l'Organisation

La vision proposée émane à la fois d'une analyse particulière du contexte de la fonction publique régionale bruxelloise, abordé dans le chapitre de 2 de cette note, et de recommandations issues d'une approche pluridisciplinaire alimentée à la fois par des praticiens (managers, DRH, responsables Bien-être...) et par des chercheurs spécialisés dans différentes approches (gestion, sociologique, psychologique, juridique, philosophique, syndicale...) .

Afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des services publics et le succès des politiques publiques, un objectif prioritaire vise le développement du bien-être au travail et les conditions de l'engagement de chaque collaborateur et de chaque collaboratrice.

Pour cela, il convient de davantage prendre en compte les besoins fondamentaux d'autonomie, d'appartenance et d'identification, de développement et de réalisation de soi de tout individu. L'organisation du travail doit rester un lieu de vie, d'échange social et de développement.

Cet objectif implique une évolution cohérente des modes de management et des politiques de gestion du personnel et de relations humaines au sein de la Fonction publique régionale pour améliorer les pratiques de communication, de consultation et de concertation dans les processus de prise de décision, les perspectives de carrières verticales ou horizontales dans et hors de l'organisation, l'accès à des expériences enrichissantes, la formation continue et des pratiques de self-management.

Innover implique de développer une organisation humaine du travail orientée vers la satisfaction des besoins et attentes des citoyens au coeur de nos missions de service public mais aussi la compréhension des leviers de l'engagement et une identification des priorités pour orienter utilement

l'action, pour se mobiliser ensemble, de manière solidaire grâce à des objectifs et des valeurs partagées.

Talent.brussels se propose donc d'initier, de promouvoir et de soutenir ses partenaires dans le développement d'un nouveau modèle de gestion du Personnel et de l'organisation afin de s'engager dans la voie d'un management humain et de transformer l'organisation en cohérence avec un management collaboratif.

Ce qui fera la différence sera la gestion de l'humain au sein de nos organisations publiques. Investir dans la formation, l'accompagnement et le soutien tant des managers que des collaborateurs et collaboratrices de tous niveaux. Encourager le plaisir et la joie au travail, la convivialité seront aussi des conditions de réussite de tous, de chacun et de chacune.

Talent.brussels soutiendra donc ses partenaires pour développer et mettre en pratique une vision commune novatrice, pour faire évoluer les approches en matière de management, de développement du personnel, de l'éthique et de la réglementation relative à la Fonction publique régionale.

Pour ce faire, en 2019 et 2020, Talent.brussels réalisera une analyse des besoins de ses parties prenantes et co-construira des propositions répondant aux besoins identifiés. Une attention particulière sera également portée au développement de cadres de référence commun et au partage de bonnes pratiques.

Talent.brussels devra répondre aux objectifs stratégiques suivants:

OS 1. Co-développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières

OS 2. Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus agilité

OS 3. Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech

OS 4. Développer un soutien aux managers

Trois autres objectifs sont propres au fonctionnement interne de Talent.brussels :

OS 5. Pérenniser la structure de Talent.brussels, au service de la Région

OS 6. Veiller à l'impact Egalité des chances/diversité sur les missions

OS 7. Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40% des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

OS 1. Co-développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières

Dans une optique de maîtrise des coûts mais aussi de perspectives de mobilité professionnelle, la politique de recrutement devra s'appuyer sur des analyses de l'affectation des collaborateurs et collaboratrices au regard de leurs compétences, des missions à couvrir et objectifs à réaliser. Les services GRH collaboreront avec les services du contrôle de gestion pour développer une nouvelle approche de la confection de plans de personnel plus souples.

Les modes de recrutement et les méthodes de sélection ainsi que les plans d'intégration devront évoluer pour tenir compte des enjeux liés à l'attractivité et à la rétention des collaborateurs et

collaboratrices futurs ou actuels. Des mesures devront être prises pour rendre les nouveaux emplois davantage accessible aux collaborateurs et collaboratrices actuels afin de dynamiser leur carrière au sein de la Fonction publique ou de favoriser la réintégration de collaborateurs et collaboratrices qui ont été absents pendant une longue durée.

Dans un contexte de transition et de transformation de la société et des organisations de travail, les politiques de **gestion du personnel et d'employer branding** devront soutenir cette évolution nécessaire d'un management visant à développer l'autonomie, la résilience individuelle et collective tout en adoptant des modes de régulation de l'intensité du travail afin de limiter les sources de fatigue et de stress excessifs. Les politiques de formation stimuleront le développement de la résilience individuelle et organisationnelle, notamment par la diffusion de méthodes mobilisant l'intelligence collective.

Objectifs opérationnels 2020 :

OO 1.1. Stimuler et mettre en œuvre la sélection statutaire régionale

OO 1.2. Stimuler et mettre en œuvre un employer branding régional partagé

OO 1.3. Assurer le secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC

OO 1.4. Coordonner la stratégie diversité dans la fonction publique régionale

OO 1.5. Mettre en place et développer la cartographie régionale

OO 1.6. Développer une offre de formations régionales

OO 1.7. Relancer et mettre en œuvre l'accession au niveau supérieur

OO 1.8. Stimuler la politique de mobilité intrarégionale

OO 1.9 Offrir des solutions flexibles en terme de recrutement temporaire

OS 2. Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus agilité

Talent.brussels développera un service orienté client pour aider ses partenaires, basé sur les ressources humaines à professionnaliser dans leur organisation. Ceci entre autres par un service juridique en termes de fonction publique. Le service reçoit et traite les demandes des partenaires afin de maintenir les Statuts à jour. Il reçoit les questions d'interprétation qui lui parviennent des partenaires régionaux et des collègues internes dans l'exercice de leurs missions. Ce mode de fonctionnement permet d'obtenir une vision unique et harmonisée du droit de la fonction publique en région de Bruxelles-Capitale et de faire des propositions au Ministre de la Fonction Publique.

Afin de répondre aux besoins de la société bruxelloise, via notamment la concertation sociale, les nouveaux modes et formes de travail, ainsi que les besoins tant de l'employeur que des collaborateurs et collaboratrices seront pris en compte.

L'individualisation des conditions de travail, le télétravail, le droit à la déconnexion et autres nouvelles pratiques de travail, impactent les modes de management utilisés traditionnellement dans la fonction publique régionale. Les membres du personnel seront incités à adhérer à une éthique professionnelle renforcée (responsabilité, intérêt général, égalité etc.) visant à garantir le bon fonctionnement des échanges collectifs, de l'organisation de travail et l'atteinte des résultats recherchés.

Toute décision prise ainsi que les pratiques éviteront les traitements injustes et discriminants que ce soit en interne ou à l'égard des usagers clients et favoriseront les principes d'égalité et de transparence notamment.

Le personnel à tous les niveaux devra promouvoir une éthique partagée et incarnée dans les comportements quotidiens.

Les services seront également mis en place dans le contexte du développement organisationnel, tels que des outils de gestion organisationnelle et d'évaluation des politiques.

Des marchés publics orientés clients seront également préparés, auxquels les partenaires pourront souscrire afin de gagner en efficacité.

Objectifs opérationnels 2020 :

OO 2.1. Elaborer et interpréter les statuts des agents des services de la Fonction publique régionale et offrir un service de conseil et une veille juridique ;

OO 2.2. Apporter un appui juridique aux secrétariats des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC et du Secteur XV ;

OO 2.3. Assurer le Greffe de la chambre de recours ;

OO 2.4. Suivre le contentieux juridique et assurer une veille juridique dans ses domaines de compétences.

OO 2.5. Développer des services de RH,

OO 2.6 Développer des services de développement organisationnel.

OS 3. Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech

La qualité des services, la pertinence des contenus, la performance de nos organisations publiques et l'efficacité constituent des enjeux majeurs et prennent une dimension toujours plus grande et nous demande d'innover dans le développement de nos organisations publiques en adoptant une approche systémique et participative.

Le développement d'une nouvelle culture organisationnelle doit prendre en compte la relation entre la qualité des services fournis aux usagers et la qualité de l'organisation du travail tout en assurant des conditions de développement et de bien-être du personnel.

En effet, la qualité dans les services publics, bien qu'elle ait pour finalité la qualité des produits ou des services, touche aussi aux différentes dimensions de l'organisation dans son ensemble : le leadership, le personnel, les ressources, les processus, les résultats, ... Différentes méthodes participatives et adaptées au secteur public existent pour permettre de mesurer et de structurer la qualité de l'organisation. Elles visent à aider les organisations à se transformer dans une optique d'amélioration continue, à devenir plus efficaces tout en valorisant la contribution des personnes qui y travaillent (cf. entre autres, le Cadre d'auto-évaluation de la Fonction publique).

L'amélioration des services est aussi une question d'innovation. Ceci est une mission permanente. La simplification administrative doit aller de pair avec l'évolution technologique. L'innovation technologique ne doit pas seulement assurer l'automatisation ou la réduction des marges d'erreur. L'innovation doit également servir à améliorer les politiques, à mieux estimer les évolutions futures et à les anticiper. La place de l'intelligence artificielle jouera un rôle de plus en plus important dans les années à venir.

La technologie gouvernementale permet d'utiliser les start-up innovantes et les avancées technologiques pour créer de meilleurs services aux citoyens et offrir de meilleurs outils aux fonctionnaires.

Le partage des savoirs

Un autre enjeu touche la préservation et le transfert des connaissances car il est reconnu que la performance passe par le développement du savoir. Il est donc essentiel de préserver et capitaliser les expertises. Le développement de groupes régionaux d'échange d'expertise et de bonnes pratiques sera poursuivi par Talent.brussels dans la sphère de ses compétences.

Une organisation apprenante et créative

La démarche proposée par Talent.brussels stimulera une approche plus organique de la gestion de nos organisations et du personnel avec la mise en place de nouvelles structures et modes de travail moins bureaucratiques (structures plus plates et en réseaux, équipes mobiles autour de projets transversaux, processus simplifiés favorisant la subsidiarité, l'autonomie, la responsabilisation...).

Talent.brussels veillera à encourager le développement de modes de travail innovants basés sur des méthodes d'intelligence collective, notamment dans le cadre des collaborations mises en place au sein des groupes de travail régionaux ou via la réalisation d'actions communes ou de projets régionaux transversaux.

La transparence des résultats

Les citoyens et le gouvernement s'attendent à des résultats et à une certaine performance de la part de leurs services publics. La gouvernance, dans son sens large, est de plus en plus soumise à une exigence de témoignage des résultats obtenus. Les différents acteurs relevant du domaine public sont de plus en plus appelés à expliciter leurs responsabilités et à rendre des comptes. Pour y arriver et intégrer cette réalité aux pratiques quotidiennes des gestionnaires et de tous les acteurs de l'organisation, une approche systémique et participative doit aussi ici être encouragée.

Cette approche encourage une réflexion collective et permet d'assurer un équilibre top down-bottom up dans la circulation des informations nécessaires à l'amélioration des politiques publiques, notamment en alimentant de manière pertinente les outils de gestion via différentes modes de collectes de données qualitatives ou quantitatives.

Vu les missions de Talent.brussels, il est primordial de disposer de chiffres stables et complets sur l'emploi dans le secteur public bruxellois pour créer un monitoring de divers paramètres, et les utiliser également dans le cadre des travaux de préparation des politiques.

Objectifs opérationnels 2020 :

OO 3.1. Développer un cadre qui inclut des chiffres complets et stables sur le secteur public bruxellois

OO 3.2 Rationnaliser les dépenses en matière de fonction publique par le biais notamment de contrats-cadres

OO 3.3 Étudier les moyens par lesquels les solutions GovTech peuvent être mises en œuvre dans la fonction publique

OS 4. Développer un soutien aux managers

Le développement d'un **management collaboratif** doit d'abord et avant tout s'axer sur le contenu du travail en visant à renforcer l'engagement et la capacitation, c'est -dire la capacité d'action des individus et des équipes à faire des choix et se prendre en charge pour atteindre des résultats concrets et adéquats en réponse aux besoins et attentes des citoyens tenant compte des ressources à leur disposition. Il stimulera l'effectivité du principe de subsidiarité en cherchant à développer la capacité de chaque collaborateur et collaboratrice à agir utilement à son niveau grâce à des ressources suffisantes et partagées et, donc, par le développement d'une culture généralisée de l'entraide et du dialogue favorisant la transversalité, une approche systémique et inclusive, la mutualisation des compétences et autres ressources ainsi que l'innovation.

Il convient de développer un management axé sur le travail réel des équipes et la reconnaissance des efforts et des résultats du travail fourni par chacun sur la base d'analyses factuelles. Les réunions d'équipe et les entretiens individuels dans le cadre du processus d'évaluation doivent donc instaurer un dialogue basé sur un climat de confiance et de transparence afin de susciter l'engagement et l'empowerment, la capacité de chacun à formuler des objectifs, à participer à la décision, à discuter des moyens pour atteindre des résultats de qualité, à développer des compétences nouvelles afin d'augmenter la capacité d'action de chacun et des équipes. Des relations d'autorité entretenant la crainte ou non respectueuses des personnes sont contreproductives et n'ont pas leur place au sein de nos organisations publiques.

Un appel pour des projets transversaux innovants

Afin de promouvoir et de développer une Fonction publique Bruxelloise innovante, tenant compte des spécificités de notre région et des évolutions de notre société, il conviendra aussi d'investir dans la recherche et le développement, notamment dans le cadre de la mise en commun de ressources, du partage d'expertise et d'expérience ainsi que la mise en œuvre de projets pilotes.

Dans le cadre du développement d'un réseau de la qualité et de l'innovation en lien avec les objectifs transversaux fixés aux mandataires, un appel à des projets régionaux sera lancé. Il s'agit d'identifier des dispositifs permettant de simplifier l'organisation, de mettre à disposition des espaces de délibération, de permettre aux collaborateurs et collaboratrices de s'engager dans des projets transversaux mobilisant de l'intelligence collective et de nouvelles compétences.

Objectifs opérationnels 2020 :

OO 4.1. Développer un support aux managers dans le suivi des objectifs transversaux

OO 4.2. Développer des actions transversales en termes de développement du personnel ou de l'organisation

OS 5. Pérenniser la structure de Talent.brussels, au service de la Région

Pérenniser la structure de Talent.brussels est nécessaire afin de lui voir pleinement jouer son rôle de structure-pivot pour la Région bruxelloise, vis-à-vis des candidats (à un emploi statutaire ou à un poste de mandataire), des organisations régionales (organisation en ses murs de réunions, de groupes de travail ou de plate-formes diverses ainsi que de formations régionales, entretiens de sélection, d'évaluation de mandataires, chambres de recours, etc.) et des partenaires sociaux (réunions de négociation en Secteur XV).

Pour ce faire, la structure interne se doit d'être stabilisée par la poursuite du staffing en cours, stabilisation de la structure par des promotions possibles, organisation de formations, renforcement des fonctions de support interne (RH, Budget, Facility, Communication, Manager Diversité, personnes de confiance, etc.) afin que l'organisation soit à même d'offrir à ces partenaires et bénéficiaires les services qu'ils sont en droit d'attendre d'elle et de les garantir dans la durabilité.

Objectifs opérationnels 2020 :

OO 5.1. Poursuivre le développement de la structure en termes de politique RH, Budget, Facility Management et IT

OO 5.2. Poursuivre le développement de la structure en termes de pilotage et de contrôle de gestion

OO 5.3 Développer une offre de services orientés clients

OS 6. Veiller à l'impact Egalité des chances et la diversité sur les missions

Talent veille en permanence à intégrer les dimensions de l'égalité des chances au sein de ses processus et procédures en tenant compte des problématiques et spécificités auxquelles peuvent être confrontées les personnes ciblées par les critères liés à l'égalité des chances.

Tenir compte de ce focus capital et intégrer au sein de notre compétence régionale les **problématiques ou spécificités** auxquelles peuvent être confrontées les personnes ciblées par les critères liés à l'égalité des chances.

Objectifs opérationnels 2020 :

OO 6.1. Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation

OO 6.2. Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires

OO 6.3. Remplir des test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA

OO 6.4. Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 EUR hors TVA

OO 6.5. Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion

OO 6.6. Evaluer la réglementation par rapport à la diversité ainsi que les plans de diversité des institutions afin de faire des recommandations au Ministre de la Fonction Publique

OS 7. Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40% des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

Talent.brussels contribuera à l'objectif ambitieux du gouvernement visant à réduire l'émission des gaz à effet de serre. Une réflexion sera menée pour traduire cet objectif stratégique en objectifs opérationnels porteurs de sens.

Objectifs opérationnels 2020 :

OO 7.1. Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation

OO 7.2. Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation

CHAPITRE IV

Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

IV.1 OS 1 : Développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières

Description de l'objectif

- Développer au sein des organismes régionaux bruxellois des politiques RH (recrutement, employer branding, développement du personnel et de gestion des carrières) modernes et durables, visant à stimuler la coopération, l'empowerment et l'initiative des collaborateurs,

afin de permettre au Gouvernement régional d'atteindre les objectifs définis dans la déclaration de politique générale 2019-2024

Document source de l'OS

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.
- 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
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- 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 organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 mars 2014 fixant le régime de mobilité au sein de certaines institutions de la Région de Bruxelles-Capitale
- Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 26 janvier 2017 relatif au télétravail
- Règlement n° 2016/679, dit règlement général sur la protection des données (RGPD)
- Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail
- Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise

Échéance de l'OS

Toute la législature

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes (Fédéral, communautaires : Bruxelles—Formation, VDAB, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 51.52

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Organismes régionaux sous périmètre Ordonnance Diversité
- Partenaires sociaux
- Cité des Métiers
- Actiris
- VDAB
- ERAP

- Selor
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.1.1 OO 1.1. : Stimuler et mettre en œuvre la sélection statutaire régionale

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

Talent.brussels gère les recrutements statutaires des partenaires régionaux partageant le même Statut (4 SPR : SPRB, Fiscalité, Urban et Talent) et 9 OIP (Actiris, Bruxelles-Environnement, Perspectives, Innoviris, BPS, SLRB, Innoviris, SIAMU, CIRB) avec la collaboration des équipes RH de chacun de ces organismes. Ces recrutements sont réalisés sous le contrôle du Selor qui, en raison de la loi spéciale de 1980, reste le responsable final des recrutements pour ces clients.

Des **outils complémentaires se développent** : notamment un test de personnalité qui sera testé cet automne 2019 avant d'être généralisé en cas de succès. D'autres nouveaux outils pourraient s'ajouter.

De nouveaux clients peuvent également être intégrés, qu'ils travaillaient historiquement avec Selor (SIAMU cadre opérationnel, ARP, Cocof, City Dev, etc.) ou non (nouveaux organismes sous Statut propre, etc.) si le Gouvernement le requiert. Des flux de **communication** vers les candidats et des tests devront être développés à ce sujet, de même que des conventions de collaboration avec ces organismes. Le coût de cette extension sera affiné par une étude IT à prévoir cette année 2020.

La sélection statutaire assure une moyenne de 245 sélections par an (de 1 à 20 lauréats visés selon les profils) dans les délais fixés par les SLA (Service level agreements) négociés avec les clients. Talent.brussels se fixe un taux de sélection avec lauréats de 75%. (Certaines sélections en effet n'aboutissent pas faute de lauréats de qualité.)

Une étude de faisabilité est prévue pour 2019, relative au développement de nouveaux outils et flux de communication vers de nouveaux clients.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage de sélections atteignant le nombre de lauréats souhaités dans les délais fixés par le SLA

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Plus de 75% des sélections atteignent le nombre de lauréats souhaités dans les délais fixés par le SLA

Orange : Plus de 60% des sélections atteignent le nombre de lauréats souhaités dans les délais fixés par le SLA

Rouge : Moins de 60% des sélections atteignent le nombre de lauréats souhaités dans les délais fixés par le SLA

- Échéance de l'OO

31/12/2020

Description des actions et projets

1. Les sélections menées par Talent.brussels pour ses clients sont de qualité en termes de délai (SLA) et les lauréats sélectionnés sont en adéquation avec les attentes des clients telles que mentionnées dans le SLA. Les outils utilisés sont développés afin de garantir un service maximum : aide à la rédaction de cas pratiques et de questions techniques, détection de membres de jury possibles au sein d'autres organismes en termes d'expertise technique, etc.
2. Des **outils complémentaires se développent** : test de personnalité dans un premier temps mais d'autres outils pourront s'y ajouter. Un gestionnaire de projets chargé de développer de nouveaux testings est en cours de sélection.
3. Si une volonté politique va dans cette voie, une étude de faisabilité sera menée en 2020 pour développer des flux de communication et des achats de tests pour de nouveaux clients. Des solutions sur mesure peuvent se dégager en attendant d'un outil à créer (achats de tests sur mesure, etc.) et des accords de collaboration seront alors élaborés avec ces clients et, si besoin, Selor.

➤ Output souhaité par action et projet

1. L'ensemble des sélections prises en charge sont effectuées dans un délai correspondant au SLA et avec un résultat probant en termes de nombre et de qualité des lauréats
2. Un portefeuille évolutif de nouveaux testings pour les clients actuels est développé
3. Des testings et flux de communication sont développés pour de nouveaux clients si demande du Politique à ce sujet

➤ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Respect des SLA dans le délai fixé avec les clients
2. Respect du timing de mise en œuvre du nouveau test de personnalité
3. Etude de faisabilité IT terminée dans les délais fixés

➤ Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : plus de 80% de SLA dans le délai fixé / Orange : entre 60 et 80% / Rouge : moins de 60 SLA dans le délai fixé
2. Vert : délais prévus respectés / Orange : retard moyen / Rouge : retard important
3. Vert : délais prévus respectés / Orange : retard moyen / Rouge : retard important

➤ Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. 31/12/2020
3. 31/12/2020

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes (Fédéral)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 23.85
- Budget

- Autres dépenses

AB 32.003.11.01.7422 (Dépenses pour l'acquisition de mobilier et de matériel de bureau pour les salles d'examen) : 80.000 €
Plate-forme IT : 2M5 estimés

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Organismes sous statut propre soumis à l'Ordonnance Diversité
- Partenaires sociaux
- Selor
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.1.2 OO 1.2. : Stimuler et mettre un employeur branding régional partagé

Le marché de l'emploi a changé et la relation employeur-employés également. Les organisations peinent de plus en plus à trouver des candidats dont les compétences correspondent à leurs besoins, voire à retenir les candidats les plus compétents. La concurrence sur le marché est à son apogée. Certains profils pénuriques et de nombreux postes néerlandophones peinent à trouver des candidats.

La construction et la promotion d'une **marque employeur régionale partagée, forte et positive** devient donc incontournable en :

- accompagnant les partenaires publics régionaux dans leur flux de talents au quotidien
- assurant la cohérence du secteur public bruxellois au travers d'une image globale
- garantissant l'identité de chacun de ses partenaires
- co-construisant sur base des succès rencontrés

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

La marque employeur est déployée et partagée entre chacun des organismes bruxellois, perçue par les candidats et les collaborateurs en internes de chaque organisme.

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Marque identifiée par 65% de candidats comme visible (enquête à mener)

Orange : Marque identifiée par 50 % de candidats comme visible (enquête à mener)

Rouge : Marque identifiée par – de 50% de candidats comme visible (enquête à mener)

- Échéance de l'OO

31/12/2021

Description des actions et projets

1. Promouvoir la **Région comme employeur** en sensibilisant les candidats à la réalité de la fonction publique (création de vidéos corporate et vidéos témoignages métiers, vidéos sur les innovations et réussites, live-chat sur le site web, stages, etc.), en promouvant les valeurs de la Région, en actionnant la visibilité de la Région via les médias et le jobposting, en mettant en place une stratégie « salons/bourses d'emploi et événements » en lien avec les enjeux rencontrés par la Sélection, en coordonnant le Public Village de la Fête de l'Iris, en organisant des campagnes de communication pour le recrutement de profils spécifiques, en actionnant le référencement de Talent.brussels dans la presse RH professionnelle, en communiquant sur les événements internes des partenaires, en mettant en place des collaborations (stages) avec les établissements d'enseignement professionnel et qualifiant, les hautes écoles et les universités, en créant un site Internet Talent.brussels en subsidiarité avec publicjobs.brussels, en favorisant les échanges avec d'autres sites internet et en développant la présence de Talent.brussels sur d'autres sites, en développant la fonction média du site Internet Talent.brussels (actualités, blogs thématiques « fonction publique », etc.), en créant des pages corporate Facebook & LinkedIn et en instaurant un système de veille, en élaborant une gamme de produits promotionnels (événements, presse, cadre de travail et accueil), en véhiculant des messages clairs, cohérents et en adéquation avec l'image de Talent.brussels dans les relations avec la presse, et en communiquant sur les missions et projets de Talent.brussels (Diversité, projets RH, statut, etc.).
2. Communiquer davantage sur **le processus de sélection** en mettant en avant la diversité, en facilitant le parcours des candidats (collaboration Selor-Talent.brussels, mise en place d'un numéro vert, accueil physique qualitatif, « habillage, branding et signalétique » du bâtiment de l'Alhambra), etc.
3. **Créer des synergies et des partenariats en favorisant l'échange de « best practises »** en organisant des groupes de travail identifiant les besoins régionaux, en partageant des pratiques dans le cadre de colloques, séminaires ou formations, en créant une newsletter électronique à destination des partenaires régionaux, publiant et communiquant au monde politique un bilan annuel, initiant la participation de la Région à des certifications types « Top Employer » (à partir de 2021), en créant des communautés interactives via « l'extranet » de Talent.brussels, etc.

➤ Output souhaité par action et projet

1. Un employer branding cohérent et partagé entre les différents partenaires régionaux
2. Des actions visant à stimuler la sélection statutaire mises en place
3. Des actions régulières de partage (échanges d'expériences, etc. entre partenaires régionaux)

➤ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Une participation régulière à une sélection de salons Emploi ciblés en fonction des besoins régionaux
2. Une campagne de jobposting régulière mise en place
3. Des premiers partenariats avec des écoles mis en place
4. Un site web alimenté de manière bihebdomadaire dans un premier temps et ensuite toutes les semaines de nouveautés axées notamment sur la sélection et la diversité
5. Un groupe de travail régional Communication actif et échangeant régulièrement

➤ Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Une participation à des salons Emploi ciblés en fonction des besoins régionaux
Vert : forte augmentation du nombre de visites de notre page emploi « pendant & post salon » /
Orange : Légère augmentation du nombre de visites de notre page emploi « pendant & post salon » / Rouge : nombre de visites de notre page emploi « pendant & post salon » inchangé
2. Une campagne de jobposting régulière mise en place
Vert : forte augmentation du nombre de visites de notre page emploi pendant la campagne /
Orange : Légère augmentation du nombre de visites de notre page emploi pendant la campagne /
Rouge : nombre de visites de notre page emploi pendant la campagne inchangé
3. Des premiers partenariats avec des écoles mis en place
Vert : 4 partenariats développés / Orange : 3 partenariats développés / Rouge : - de 3
4. Un site web alimenté toutes les 2 semaines (4 semaines en juillet et août) de nouveautés axées notamment sur la sélection et la diversité et un post/semaine sur LinkedIn et Facebook minimum
Vert : Alimentation chaque 2 semaines / Orange : de 1 à 5 périodicité manquée / Rouge : plus de 5 périodicités manquées
5. Un groupe de travail régional Communication actif et échangeant régulièrement
Vert : Groupe régional réuni et échangeant / Orange : Groupe régional réuni sporadiquement ou échangeant irrégulièrement / Rouge : Groupe non réuni et/ou n'échangeant pas

➤ Échéance par action et projet

31/12/2021 pour les 5

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes (Fédéral, communautaires : Bruxelles—Formation, VDAB, etc.) : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence
- Délimitation du périmètre de compétences
- Moyens humains et financiers stabilisés

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Organismes sous statut propre
- Partenaires sociaux
- Cité des Métiers
- Actiris
- VDAB
- Selor
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

Moyens

- Nombre estimé ETP : 7

- Budget

- Autres dépenses

AB 32.003.08.06.1211 (Frais de fonctionnement liés à la stratégie globale et opérationnelle en matière de projets HR et de projets de recrutement): 635.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Organismes sous statut propre
- Partenaires sociaux
- Cité des Métiers
- Actiris
- VDAB
- Selor
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.1.3 O.O 1.3. Assurer le secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

Talent.brussels gère le processus de sélection et évaluation des 80 mandataires des 4 Services publics et 9 OIP partageant le même statut régional.

Les missions liées à ce processus :

- organiser l'évaluation des mandataires
- organiser la sélection des mandataires
- veiller à un déroulé des procédures efficient et objectif
- informer les Cabinets de tutelle et services RH concernant la sélection et l'évaluation des mandataires
- évoluer vers un centre de connaissances relatif aux mandats et mandataires des institutions bruxelloises.

Divers moyens ont été détectés afin d'optimiser les procédures : modifications du Statut visant à limiter le nombre de candidats, appel à candidature de membres de commission, étendue de l'assessment, etc.

- 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage de sélections et d'évaluations menées dans le délai fixé avec le Gouvernement

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Plus de 85% des sélections et 100 % des évaluations menées dans les délais fixés

Orange : Plus de 75% des sélections et 85% des évaluations menées dans les délais fixés

Rouge : Moins de 75% des sélections et 85% des évaluations menées dans les délais fixés

➤ Échéance de l'OO

31/12/2020

Description des actions et projets

1. Les procédures de sélection et d'évaluation se déroulent selon les prescrits du Gouvernement. Le secrétariat Mandats épaulé les services RH et les Cabinets de tutelle quant à la rédaction des objectifs, gèrent la procédure d'inscription, propose des membres de commission, organise les entretiens dans le respect de la réglementation.
2. La procédure est optimisée. De nouveaux membres de commission sont régulièrement détectés et approchés. Le nouveau marché public d'assessment prévoit un testing plus approfondi des compétences managériales et les futures modifications du Statut permettent de limiter le nombre de candidats pour permettre une gestion optimale des commissions.

➤ Output souhaité par action et projet

1. L'ensemble des sélections et évaluations prises en charge sont effectuées dans un délai correspondant aux souhaits du Gouvernement (sélection) et aux prescrits du Statut (évaluation).
2. La procédure est revue afin de l'optimiser ses résultats (résultat probant en termes de nombre et de qualité des lauréats).

➤ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Respect des délais fixés
2. Respect du timing de mise en œuvre de la nouvelle procédure

➤ Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : Plus de 85% des sélections et 100 % des évaluations menées dans les délais fixés / Orange : Plus de 75% des sélections et 85% des évaluations menées dans les délais fixés / Rouge : Moins de 75% des sélections et 85% des évaluations menées dans les délais fixés
2. Vert : délais prévus respectés / Orange : retard moyen / Rouge : retard important

➤ Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. 31/12/2020
3. 31/12/2020

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes (membres de commissions de sélection et évaluation)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 6

- Budget

- Autres dépenses

AB32.003.07.01.1112 (Jetons de présence et/ou indemnités payées aux experts qui font partie du secteur des administrations publiques): 108.000 €

AB32.003.08.02.1211 (Jetons de présence et/ou indemnités payées aux experts étrangers au secteur des administrations publiques): 102.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- SIAMU (cadre opérationnel)
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.1.4 OO 1.4. Coordonner la stratégie de la diversité dans la fonction publique régionale

Description de l'objectif

➤ Output souhaité de l'OO

La Coordination Régionale de la Diversité (CRD) vise à impulser la politique de diversité au sein des organismes publics de la Région. Cela se réalise à travers un ensemble d'activités :

- Secrétariat du comité de coordination régional en matière de diversité.
- Création, exploitation et suivi d'outils de monitoring afin de dresser un état des lieux des moyens et réalisations des organismes de la Région en matière de diversité.
- Réalisation de rapports à destination du Gouvernement faisant état de l'exécution des objectifs prioritaires en matière de diversité.
- Réalisation de diagnostics et d'études plus larges, permettant de faire des suggestions au Gouvernement concernant la politique de diversité régionale et ses instruments.
- Mise en place d'espaces d'échange entre différents organismes sur leurs pratiques en matière de diversité.
- Rôle de facilitateur, de relais et de support aux managers de la diversité.
- Organisation de formations et accompagnements transversaux, pour le personnel régional, sur les différents aspects liés à l'égalité de traitement, l'inclusion et la promotion de la diversité (anti-discrimination et déconstruction des stéréotypes et préjugés, genre, handicap, interculturalité, âge, orientation sexuelle, etc.).
- Diffusion de campagnes de sensibilisation sur différents thèmes en lien avec l'égalité de traitement, l'inclusion et la promotion de la diversité.
- Gestion et suivi administratif des subventions diversité allouées aux organismes publics qui recrutent dans des emplois contractuels des demandeurs d'emploi Bruxellois résidant dans les quartiers à fort taux de chômage.

La CRD détient un rôle d'expertise, d'appui et de conseil, d'un côté auprès du cabinet de la fonction publique, du Gouvernement et des organismes publics de la Région ; de l'autre auprès des autres départements de Talent.brussels (sélection, développement RH, juridique, communication, mandats).

Le suivi de l'application de l'ordonnance de 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale et de son arrêté d'exécution implique de déployer des actions sur quatre axes (diagnostic, conseil, action, réseau) et sur deux niveaux.

Les objectifs prioritaires du Gouvernement pour la période 2016 – 2020, dans le cadre du monitoring mis en place, ont été :

- L'accèsion des femmes au cadre moyen et supérieur ;
- La représentativité au sein des services publics ;
- La participation à la mise en œuvre de la Garantie jeunes ;
- La politique sur les personnes ayant un handicap ;
- L'aménagement des fins de carrière.

Le comité de coordination régional en matière de diversité (incluant les représentants syndicaux, et un.e représentant.e d'Unia, d'Actiris, de l'institut pour l'égalité des femmes et des hommes en plus des managers de la diversité) est impliqué dans un travail de diagnostic et de conseil. Outre le secrétariat confié à la CRD, celle-ci fournit surtout de l'expertise et réalise le suivi et la coordination des processus.

La CRD accompagne le comité de coordination régional en matière de diversité et coordonne l'évaluation et le suivi de la politique de diversité régionale. C'est dans ce cadre qu'un ensemble de propositions ont été soumises par ce comité au Gouvernement, à la suite de la phase pilote du monitoring régional de la diversité.

- 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Suivi du plan d'action prévu

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : planning respecté / Orange : écart léger / Rouge : écart avec impact important

- Échéance de l'OO

Constant

Description des actions et projets

1. Assurer le secrétariat du comité de coordination régional en matière de diversité.
2. Assurer le suivi du monitoring régional de la diversité. Il s'agit de faire le suivi de la collecte des données relatives aux indicateurs permettant de monitorer les objectifs prioritaires du Gouvernement et de réaliser des rapports à destination du Gouvernement. Il s'agira également d'adapter le système de monitoring aux nouveaux objectifs prioritaires 2021-2025.
3. Réaliser une **évaluation large** des instruments de la politique régionale de diversité dans la fonction publique (manager de la diversité, plan de diversité, commission diversité, comité régional de la diversité, subventions diversité, action positive). Couplé au monitoring annuel des objectifs régionaux en matière de diversité, cet audit permettra d'évaluer et éventuellement d'actualiser et repenser les instruments de la diversité pour dynamiser davantage cette politique, faire adhérer plus d'organismes publics et tendre vers plus d'égalité, de diversité et d'inclusion dans nos organismes. Soutenu par le cabinet de la fonction publique

actuel, le comité régional vise une adaptation de l'ordonnance diversité dans la fonction publique régionale de 2008. Cette adaptation fera suite au travail d'audit et sera co-élaborée au sein d'un groupe de travail du comité régional de la diversité, à mettre en place, qui fera proposition au nouveau Gouvernement via le cabinet de la fonction publique.

4. Déterminer les axes de travail et objectifs prioritaires 2021-2025 : Le comité régional de la diversité demande que l'intégration des personnes d'origine étrangère soit l'une des priorités de la politique de diversité au niveau de la fonction publique régionale. L'analyse des données relatives à l'origine nationale est indispensable pour pouvoir développer une politique de diversité basée sur la réalité sociodémographique à Bruxelles, et l'évolution de ces dernières années en termes de monitoring au niveau du Service public fédéral Emploi, de la Région flamande et d'Actiris encourage et conforte la CRD dans la volonté d'aller dans ce sens. La politique de diversité régionale perdrait de sa pertinence si elle ignorait cette réalité bruxelloise et les interpellations parlementaires et syndicales plaident en faveur d'une telle orientation. Le comité de coordination régional en matière de diversité soumettra au Gouvernement des propositions d'actualisation des objectifs prioritaires en matière de diversité.

➤ Output souhaité par action et projet

1. Le secrétariat du comité de coordination régional en matière de diversité est assuré.
2. Le monitoring régional de la diversité est assuré et des rapports sont soumis au Gouvernement.
3. Une évaluation des instruments de la politique régionale en matière de diversité est réalisée dans les délais fixés. Une réforme de ces instruments est proposée.
4. Les axes de travail 2021-2025 sont élaborés et validés par le Gouvernement.

➤ Indicateurs clé de performance (ICP) par action et projet

1. Respect du planning de travail fixé pour les réunions du comité régional de la diversité.
2. Respect du planning de travail fixé pour le monitoring de la diversité et le reporting au Gouvernement
3. Respect du planning de travail fixé pour l'évaluation des instruments de la diversité et la proposition de réforme.
4. Respect du planning de travail fixé pour la proposition d'une actualisation des objectifs 2021-2025

➤ Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Respect du planning de travail fixé
2. Respect du planning de travail fixé
3. Respect du planning de travail fixé
4. Respect du planning de travail fixé
- 5.1 Respect du planning de travail fixé

➤ Échéance par action et projet

1. Constant
2. Constant
3. 31/12/2021
4. 31/12/2020
5. 31/12/2021

➤ *Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise (y compris les partenaires sociaux) et externes (Unia, IEFH, Phare, etc.) : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Approbation par le Gouvernement des propositions faites par le comité de coordination régional de la diversité
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence
- Temps alloué aux managers de la Diversité par leur organisme et soutien de la hiérarchie
- Moyens humains et financiers stabilisés

- Nombre estimé ETP : 3.8

- Budget

- Autres dépenses

AB32.003.15.03.4160 (Subventions de fonctionnement aux asbl's publiques régionales consolidées dans le cadre de la diversité) : 50.000 €

AB32.003.19.01.3122 (Subventions de fonctionnement aux entreprises publiques régionales non consolidées dans le cadre de la diversité) : 50.000 €

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique) : 150.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux du périmètre de l'Ordonnance Diversité
- Unia
- IEFH
- Service diversité (Actiris)
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics
- Organisations et associations actives dans le domaine de la diversité

IV.1.5 OO 1.5. Mettre en place et développer la cartographie régionale et les certifications et validations de compétences

Description de l'objectif

➤ Output souhaité de l'OO

Un travail collaboratif a débouché sur un outil partagé, le dictionnaire de compétences régional, visant à permettre aux partenaires d'utiliser facilement et de manière *intégrée* le dictionnaire harmonisé (des compétences jusqu'aux indicateurs) ainsi que des profils de compétences centralisés, en utilisant les règles d'utilisation de ces outils définis en groupe sous format de manuels, guides, templates, etc. mis à disposition sur le site de Talent.brussels. Assurer également une mise à jour de l'ensemble de ces outils et processus par un suivi régulier du GT. Dans le même temps, veiller à adapter les testings

actuels pour prendre en compte les nouvelles spécificités du dictionnaire régional, et introduire dans le processus un questionnaire de personnalité - d'abord en phase test - puis sous forme de lancement d'un marché public à plus grande échelle.

En termes de validation de compétences, Bruxelles est une région bilingue, or les listes de validation de compétences déjà existantes varient entre les deux communautés. Si un différentiel de listes peut se gérer pour des candidats externes (il en va de même pour les diplômés), il est nécessaire de travailler sur des épreuves accessibles aux 2 communautés en ce qui concerne la valorisation possible du personnel déjà en poste, de niveau D.

Plusieurs freins à l'utilisation de la validation des compétences auprès des publics potentiels ont été relevés :

- manque de pertinence pour la Fonction publique des compétences validées par le Consortium de validation de compétences
- manque d'information des bénéficiaires par rapport à ces dispositifs –fonctionnaires dirigeants, RH, fonctionnaires déjà en poste et candidats
- manque de préparation de ces publics à ces dispositifs

Une cartographie des épreuves de validation et des certifications reconnues existantes est en cours.

La disparité actuelle des épreuves existantes en termes de validations entre communautés linguistiques francophone et néerlandophone, qui peut poser question dans des parcours de promotion internes (D vers C) pourra être corrigée par le recours lors des épreuves à de la traduction assermentée.

Un centre de référence régional pour la validation des compétences sera créé, piloté par Talent.brussels avec l'ERAP pour les pouvoirs locaux : les deux organismes travailleront ensemble, chacun selon les spécificités de ses bénéficiaires, régionaux pour Talent.brussels, communaux pour l'ERAP.

Les collègues de Talent.brussels et de l'ERAP en charge de cette matière poursuivront notamment la collaboration déjà entamée avec le Consortium de validation de compétences afin de développer la validation des fonctions utiles aux pouvoirs publics régionaux mais aussi locaux bruxellois (articles 60 notamment). D'autres besoins de validation pour des métiers Fonction publique seront à prévoir, dans des métiers techniques et administratifs.

- 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Nombre de candidats / Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : plus de 250 candidats par an pour la Région / Orange : Entre 150 et 250 candidats / Rouge : moins de 150 candidats

- Échéance de l'OO

31/12/2021

Description des actions et projets

1. Assurer une mise à jour de l'ensemble de ces outils et processus. Dans le même temps, veiller à adapter les testings actuels Un travail d'approfondissement des compétences techniques, amorcé, est également souhaitable afin de développer une approche intégrée.

2. Des actions de sensibilisation à destination des fonctionnaires dirigeants, des services RH, des candidats et des fonctionnaires D déjà en fonction seront organisées en partenariat entre Talent.brussels et l'ERAP, à destination des organismes régionaux par Talent.brussels, des organismes locaux par l'ERAP et des chercheurs et chercheuses d'emploi en partenariat avec les équipes d'Actiris, le VDAB et la Cité des métiers, notamment. Ce travail de communication nécessaire s'inscrit dans la mise en place de l'employer branding régional : les employeurs publics se présenteront davantage comme un bassin d'emplois multiples, accessibles à des profils variés comme les titulaires de certificats ou de titres de validations de compétences.
3. Mettre en place un centre régional en termes de validation de compétences, avec Talent.brussels pour la Région, l'ERAP pour les pouvoirs locaux, et l'appui du Consortium de validation de compétences et développer une offre de validation de compétences complémentaire aux testings déjà existants et stimulant l'utilisation des testings actuels. Des épreuves seront prévues prioritairement pour le niveau C mais des besoins pourront être identifiés également pour le niveau B voire A. Il conviendra également d'en stimuler la pleine utilisation par des **actions de communication et de sensibilisation** à destination des RH et des candidats.
4. Développer les épreuves de cartes d'accès Niveau C afin de permettre aux chercheurs d'emploi, bruxellois ou non, de postuler dans la fonction publique régionale bruxelloise. Une épreuve spécifique a été élaborée courant 2019 et sera lancée en décembre pour de premiers groupes de candidats. Les compétences testées équivalent à celles testées pour le niveau C. Le lauréat d'une carte d'accès peut alors présenter des examens statutaires ou des épreuves contractuelles de niveau C.

➤ Output souhaité par action et projet

1. Dictionnaire mis à jour en permanence
2. Actions de sensibilisation menées
3. Centre de validation opérationnel
4. Epreuves de cartes d'accès organisées

➤ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Nombre de partenaires régionaux qui utilisent le dictionnaire pour d'autres processus RH que le recrutement
2. Nombre d'actions de sensibilisation organisées
3. Mise en œuvre du centre de validation / Nombre de métiers proposés à la validation dans le centre.
4. Nombre de passation de la carte d'accès en 2020

➤ Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : 10 demandes d'adaptation par an / Orange : de 5 à 10 demandes / Rouge : moins de 5 demandes

Vert : 80 à 100% des partenaires / Orange : 80 à 60% des partenaires / Rouge : moins de 60% des partenaires.

2. Vert : 2 campagnes de sensibilisation par an / Orange : 1 campagne de sensibilisation par an / Rouge : aucune campagne de sensibilisation par an

3. Vert : 1 métier / Rouge : 0 métier

4. Vert : + de 250 / Orange : entre 150 et 250 / Rouge : Moins de 150

➤ Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. Toute la législature
3. 31/12/2021
4. Toute la législature

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence
- Postes vacants de niveau C

Moyens

- Nombre estimé ETP : 4.2
- Budget
 - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique) : 40.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Autres organismes régionaux
- Partenaires sociaux
- Selor
- ERAP
- Consortium Validation de compétences
- Bruxelles Formation
- Cité des métiers
- VDAB
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.1.6 OO 1.6. Développer une offre de formations régionales

Description de l'objectif

➤ Output souhaité de l'OO

De premières formations régionales se sont mises en place en 2018-2019 en termes de gestion de la **diversité** et présidences de jurys. D'autres sont prévues, toujours relatives à des processus RH et organisation et Fonction publique.

Des formations transversales sont ainsi prévues, spécifiques aux institutions publiques régionales et/ou liées aux missions de Talent.brussels (statuts régionaux – à destination de différents publics : services RH et juridiques mais aussi autres collègues, institutions bruxelloises, évaluation, certification présidents de jurys de sélection, préparation pour les collègues déjà en fonction aux tests de recrutement statutaires, diversité à destination de divers publics, bien-être au travail, préparation et formations certifiantes d'accès au niveau supérieur, carte d'accès, animation d'intervisions à destination de différentes fonctions transversales... et certaines matières spécifiques régionales (budget avec BFB, simplification administrative avec Easy.brussels).

Des modules pour **managers** (top managers, interventions à la carte pour managers opérationnels) et en termes de suivis d'objectifs régionaux, intelligence collective, etc. sont également à l'étude.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Nombre de formations régionales organisées en 2020 par Talent.brussels

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Plus de 20 / Orange : de 15 à 20 / Rouge : Moins de 15

- Échéance de l'OO

Toute la législature

Description des actions et projets

1. Développer un catalogue régional évolutif
Les formations prévues seront organisées chez Talent.brussels, avec des formateurs internes ou externes via des marchés publics. Chaque année, le catalogue sera revu avec les partenaires régionaux afin de l'adapter aux besoins évolutifs de l'administration et communiqué durant l'été pour permettre son intégration dans les plans de formation de chaque organisme.
2. Capitaliser les ressources régionales existantes en matière de formation .

- Output souhaité par action et projet

1. Catalogue rédigé et diffusé chaque été
Formations prévues organisées
2. Plateforme LCMS à disposition des entités régionales

- Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Nombre de formations organisées / formations prévues
2. Nombre de formations capitalisées/formations prévues

- Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : Plus de 80% des formations organisées / formations prévues / Orange : de 65 à 80 / Rouge : Moins de 65
2. Vert : Oui / Rouge : Non

➤ Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. 31/12/2020

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence

Moyens

- Nombre estimé ETP : 3.85
- Budget
 - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique): 160.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Autres organismes régionaux
- Partenaires sociaux
- ERAP
- Unia et IEFH
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.1.7 OO 1.7. Relancer et mettre en œuvre l'accession au niveau supérieur

Description de l'objectif

➤ Output souhaité de l'OO

Les examens d'accession doivent être revus selon le Statut 2018. Les derniers trains d'accession régionaux ont été organisés dans le contexte du Statut antérieur à celui de 2014, qui n'a pas été mise en œuvre sur le volet de l'accession avec l'accord du Cabinet de tutelle 2014-2019 vu le contexte de fragilité du Statut 2014, attaqué dès son entrée en vigueur. Le politique a souhaité une refonte du système tel que conçu pour le Statut 2014 et le Statut 2018 a donc tenu compte de ces souhaits de modifications. Il s'agit à présent d'opérationnaliser ce volet du Statut régional, qui répond à une attente légitime des collaborateurs concernés mais aussi des partenaires sociaux.

Un travail sur la **communication** a priori devra être mené pour que les candidats entament un cursus en toute connaissance de cause quant aux fonctions visées par une accession.

➤ 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Nombre d'examens organisés sur l'année 2020

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : 3 / Orange : 2 / Rouge : Moins de 2

- Échéance de l'OO

31/12/2020

Description des actions et projets

1. Mettre en place les examens de chaque niveau
Des épreuves sont prévues pour chaque niveau visé (A, B et C) et chaque rôle linguistique en 2020 : tests IT pour les niveaux B et C, tests IT et formations certifiantes pour le niveau A
Des formations préparatoires aux tests IT sont également prévus.

2. Développer une campagne de sensibilisation vis-à-vis des candidats et des services RH
Les candidats doivent en effet être au fait des procédures mais aussi des conséquences possibles de ce type d'examens en termes de changement de poste.

- Output souhaité par action et projet

1. Épreuves organisées dans les délais prévus
2. Campagne de sensibilisation menée dans les délais prévus

- Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Respect des standards visés
2. Respect des délais

- Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : OK / Orange : retard de 2 mois maximum d'un examen au moins / Rouge : Retard plus de 2 mois
2. Vert : OK / Orange : retard de 2 mois maximum d'un examen au moins / Rouge : Retard plus de 2 mois

- Échéance par action et projet

1. 30/05/2020 pour les premières épreuves de niveau A
2. 30/01/2020

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.
- Temps dégagé pour les collaborateurs concernés (candidats à l'accession)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre

- Transparence
- Postes vacants dans les niveaux visés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 1.05
- Besoins ICT
- Budget
 - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique) : 150.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.1.8 OO 1.8. Stimuler la politique de mobilité intrarégionale

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

Il est nécessaire de stimuler la mobilité intrarégionale en vue de dynamiser le marché interne régional (rétention des talents, stimulation des carrières, horizontales et verticales, partage d'expertises, investissement régional en termes de coûts de formation et d'onboarding). Un arrêté modificatif du précédent est en voie de finalisation. Son but est de rendre plus accessible et transparent ce processus actuellement encore trop peu utilisé car les employeurs optent actuellement majoritairement d'abord pour le recrutement externe.

Une **plus grande visibilité** du processus et des offres disponibles sera mise en place afin de **stimuler** les collègues à y répondre. Les fonctionnaires dirigeants et RH seront sensibilisés à ce mode de sélection qui peut leur permettre d'attirer des profils déjà présents à la Région.

Il serait utile également d'envisager un mode de mobilité intrarégionale qui serait accessible également au personnel contractuel, ce qui impliquerait une modification de textes de loi.

- Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Nombre de postes ouverts en mobilité intrarégionale

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Plus de 25 en 2019 / Orange : de 15 à 25 / Rouge : Moins de 15

- Échéance de l'OO

31/12/2019

Description des actions et projets

1. Mettre en place une gestion dynamique de la mobilité intrarégionale
Développer des procédures transparentes (appels publiés sur les sites régionaux, communication au personnel, diffusion de cette possibilité dans les offres d'emploi) et proposer la présidence des entretiens si souhait de l'organisme concerné par Talent.brussels
 2. Mettre en place un réseau régional d'accompagnateurs de carrière à destination des collègues de la Région qui souhaitent effectuer un bilan de leur situation professionnelle.
 3. Développer une offre de stages entre institutions (optique de Talent exchange au Fédéral, ou stages plus courts) afin de développer la visibilité de chaque organisme au sein de la Région auprès des collègues concernés.
-
3. Output souhaité par action et projet
 1. Une procédure revue, communiquée et mise en oeuvre
 2. Une offre de coaching de carrière
 3. Une offre de stages proposés chaque année
 4. Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet
 1. Nombre de postes ouverts à la mobilité
 2. Nombre de postes pourvus par mobilité
 3. Nombre de stages proposés sur une année
 5. Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)
 1. Vert : Plus de 25 en 2019 / Orange : de 15 à 25 / Rouge : Moins de 15
 2. Vert : Plus de 20 en 2020 / Orange : de 10 à 20 / Vert : Moins de 10
 3. Vert : Plus de 10 en 2021 / Orange : de 5 à 10 / Vert : Moins de 5
- Échéance par action et projet
1. 31/12/2020
 2. 31/12/2020
 3. 31/12/2021

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.
- Temps dégagé pour les collaborateurs concernés (candidats à l'accession)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en oeuvre
- Postes vacants dans les niveaux visés
- Transparence

Moyens

- Nombre estimé ETP : 1.75
- Budget
 - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique): 60.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics
- Institutions fédérales pour stages Talent Exchange
- Partenaires sociaux

IV.2 OS 2 : Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus agilité

Description de l'objectif

- Description du résultat (partiel) souhaité de l'OS, lié aux OO

Les statuts et la réglementation relative à la fonction publique régionale seront continuellement examinés pour permettre une évolution de la fonction publique régionale.

Afin de répondre aux besoins de la société bruxelloise, via notamment la concertation sociale, les nouveaux modes et formes de travail, ainsi que les besoins tant de l'employeur que des collaborateurs et collaboratrices seront pris en compte.

L'individualisation des conditions de travail, le télétravail, le droit à la déconnexion et autres nouvelles pratiques de travail, impactent les modes de management utilisés traditionnellement dans la fonction publique régionale. Les membres du personnel seront incités à adhérer à une éthique professionnelle renforcée (responsabilité, intérêt général, égalité etc.) visant à garantir le bon fonctionnement des échanges collectifs, de l'organisation de travail et l'atteinte des résultats recherchés.

Toute décision prise ainsi que les pratiques éviteront les traitements injustes et discriminants que ce soit en interne ou à l'égard des usagers clients et favoriseront les principes d'égalité et de transparence notamment.

Le personnel à tous les niveaux devra promouvoir une éthique partagée et incarnée dans les comportements quotidiens.

Document source de l'OS

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.
- 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
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- 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 organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 mars 2014 fixant le régime de mobilité au sein de certaines institutions de la Région de Bruxelles-Capitale

- **Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution**
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 26 janvier 2017 relatif au télétravail
- Règlement n° 2016/679, dit règlement général sur la protection des données (RGPD)
- Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail
- Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise

Échéance de l'OS

Toute la législature

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 17.1

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux
- Autres à lister avec Direction juridique

IV.2.1 OO 2.1. : Apporter un appui juridique pour élaborer et interpréter les statuts des agents des services de la fonction publique régionale et offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

Le Ministre de la Fonction Publique élabore, simplifie et interprète les Statuts des agents de la fonction publique en région bruxelloise. Le service juridique de Talent.brussels apporte un appui juridique à cette mission. Le service reçoit et traite les demandes des OIP et des SPR régionaux afin de maintenir les Statuts à jour. Il reçoit les questions d'interprétation qui lui parviennent des partenaires régionaux et des collègues internes à Bruxelles Fonction publique dans l'exercice de leurs missions. Ce mode de fonctionnement permet d'obtenir une vision unique et harmonisée du droit de la fonction publique en région de Bruxelles-Capitale.

- 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences.

KPI : Réponses à des questions juridiques variées dans un délai raisonnable

➤ Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

-Vert : Plus de 80 % de réponses envoyées dans un délai raisonnable

-Orange : Plus de 60% de réponses envoyées dans un délai raisonnable

-Rouge : Moins de 60% de réponses envoyées dans un délai raisonnable

➤ Échéance de l'OO

Permanent

Description des actions et projets

1. Des groupes de travail « Fonction Publique » sont organisés aux fins de récolter les questions et les demandes de modification des Statuts des partenaires régionaux, tant OIP que SPRB. Talent.brussels les regroupe et les soumet au Cabinet de la Fonction Publique. Suite à une analyse juridique portée par Talent.brussels le Cabinet de la Fonction Publique accepte ou refuse chacune des propositions et l'administration rédige les textes finaux. Des recherches juridiques sont effectuées afin d'interpréter les Statuts et de fournir des réponses actualisées et uniformisées aux partenaires régionaux. Les partenaires régionaux participent aux groupes de travail statut animé par la direction juridique.
2. En outre, un réel besoin d'organiser des groupes de travail par thématiques spécifiques a été décelé lors des rencontres régionales. Talent.brussels organisera d'autres groupes de travail spécifiques à ces matières (sélection, mandat) et le service juridique recueillera les éventuelles demandes issues de ces groupes de travail. Des formations juridiques en lien avec les missions de la direction juridique peuvent être organisées afin de répondre aux demandes des partenaires d'être tenus au courant notamment des modifications du Statut ainsi que des spécificités de certaines matières.
3. Le service juridique accompagne en outre les différents départements de Talent.brussels dans leurs missions propres, en vue de sécuriser les procédures sur base du statuts et autres dispositions légales pertinentes.
4. Interpréter les Statuts requiert une connaissance pointue du Statut et nécessite des recherches juridiques approfondies afin de créer et développer une **base de données juridique**, qui devra être développée.

➤ Output souhaité par action et projet

- 1.Un groupe de travail régulièrement réuni
- 2.Des formations organisées selon les besoins détectés
- 3.Un accompagnement sécurisé des services internes de Talent.brussels
- 4.Une base de données mise en place et mise à jour en permanence

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

- Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)
 - Échéance par action et projet
 - *Conditions de réussite*
- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
 -Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
 -Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 11.7

- Budget

- Autres dépenses

AB32.002.08.02.1211 (Frais généraux de fonctionnement liés à l'exécution des missions de Bruxelles Fonction publique) : 40.000 €

AB32.001.08.01.1211 (Frais de fonctionnement liés à la formation du personnel) : 6.000 €

Partenaires

- SPR et OIP
- Cabinet de la Fonction publique
- Gouvernement
- Partenaires sociaux
- Avocats spécialisés
-

IV.2.2 OO 2.2 Assurer le Greffe de la chambre de recours

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

Le Statut prévoit la possibilité pour les membres du personnel statutaire et contractuel d'introduire un recours pour différentes matières qui les concernent (évaluation, stage, disciplinaire...). Le greffe est composé de greffiers-rapporteurs FR et NL de la direction juridique qui organisent et gèrent les procédures de recours de A à Z (convocation, audience, rédaction avis/décision...).

Lorsque cela s'avère nécessaire, des recherches juridiques sont réalisées, en appui du président (magistrat) en fonction de la complexité des recours.

Un **rapport annuel est rédigé** à destination du Ministre/secrétaire d'Etat chargé de la fonction publique

Des améliorations pertinentes et utiles des procédures sur demande des chambres de recours sont proposées quand cela s'avère possible, et la coopération et l'échange (mode de fonctionnement,

jurisprudence...) entre les 2 chambres (FR et NL) sont rendues possibles, dans le respect de leur autonomie.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Recours traités dans les délais requis et sécurisés

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : 100%

Orange : plus de 85%

Rouge : moins de 85%

- Échéance de l'OO

Constant

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 0.8
- Budget
 - Autres dépenses

AB32.003.07.01.1112 (Jetons de présence et/ou indemnités payées aux experts qui font partie du secteur des administrations publiques) : 28.500 €

AB32.003.08.02.1211 (Jetons de présence et/ou indemnités payées aux experts étrangers au secteur des administrations publiques) : 19.000 €

Partenaires

- SPR et OIP
- Cabinet de la Fonction publique
- Gouvernement
- Partenaires sociaux
- Membres des commissions

IV.2.3 OO 2.3. Assurer le secrétariat du Secteur XV

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

Description de l'objectif

➤ Output souhaité de l'OO

Le Secteur XV est le lieu de négociation mais aussi d'échanges avec les organisations syndicales actives au niveau régional.

Dans un contexte de collaboration constructive entre autorité politique, partenaires sociaux et fonctionnaires dirigeants et leurs équipes, il importe que ces réunions se déroulent dans les meilleurs conditions possibles (préparation, animation, PV et suivi).

Le secrétariat, assuré par Talent.brussels, travaille en collaboration directe à ce sujet avec le président du Secteur XV, conseiller du Cabinet de la Fonction publique.

En moyenne et selon les projets transversaux en cours (refonte Statuts, accord sectoriel, etc.), de 6 à 12 réunions par an s'organisent dans le cadre de cette mission.

➤ 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

100% de réunions organisées dans les délais nécessaires à la bonne gestion des dossiers à y présenter

➤ Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : 100%

Orange : plus de 80%

Rouge : moins de 80%

➤ Échéance de l'OO

Constant

Conditions de réussite

-Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes

-Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre

-Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 0.1

- Budget

- Autres dépenses

NA

Partenaires

- SPR et OIP
- Cabinet de la Fonction publique

- Gouvernement
- Partenaires sociaux

IV.2.4 OO 2.4. Développer des services pour les DRH régionales, ainsi que des services de développement organisationnel

Description de l'objectif :

- Output souhaité de l'OO

Développer des outils permettant aux différents organismes régionaux d'améliorer ou renforcer la qualité de leurs services.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage d'outils pertinents, sécurisant et utiles pour les organismes.

- Valeurs seuils de l'OO

Vert : 65% min. des outils développés sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients

Orange : plus de 55% des outils développés sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients

Rouge : moins de 55% des outils développés sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients

- Échéance de l'OO

Constant

Description des actions et projets

1. Établissement d'outils
2. Formations ciblées sur les besoins des clients.

- Output souhaité par action et projet :

1. Outils pertinents et simplifiés
2. Identification de formations utiles aux besoins des clients

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage d'outils et formations pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients.

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

1 à 3 : VERT : 65% min. sont pertinents, sécurisants juridiquement et utiles pour les clients dans leur travail en MP ; ORANGE : de 55 à 65% sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients dans leur travail; ROUGE : moins de 55% sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients dans leur travail.

- Échéance de l'OO

31-12-2020

Conditions de réussite

Établissement d'un Service Level Agreement (SLA) avec les différents services de Talent.brussels afin de définir les conditions de mise en œuvre des actions et projets pré-décrits (délais, droits et obligations des parties etc.).

Moyens

- Nombre estimé ETP : 3.8
- Budget
 - Autres dépenses

AB32.002.08.02.1211 (Frais généraux de fonctionnement liés à l'exécution des missions de Bruxelles Fonction publique): 20.000 €

Partenaires :

- Les différents services de Talent.brussels
- SPR et OIP
- Cabinet de la Fonction publique
- Gouvernement

IV.3 OS 3 : Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech

Description de l'objectif

La qualité des services, la pertinence des contenus, la performance de nos organisations publiques constituent des enjeux majeurs et prennent une dimension toujours plus grande et nous demande d'innover dans le développement de nos organisations publiques en adoptant une approche systémique et participative.

Le développement d'une nouvelle culture organisationnelle doit prendre en compte la relation entre la qualité des services fournis aux usagers et la qualité de l'organisation du travail tout en assurant des conditions de développement et de bien-être du personnel. ***Il est aujourd'hui devenu essentiel de développer une approche systémique de la qualité et du développement organisationnel.***

En effet, la qualité dans les services publics, bien qu'elle ait pour finalité la qualité des produits ou des services, touche aussi aux différentes dimensions de l'organisation dans son ensemble : le leadership, le personnel, les ressources, les processus, les résultats... Différentes méthodes participatives et adaptées au secteur public existent pour permettre de mesurer et de structurer la qualité de l'organisation. Elles visent à aider les organisations à se transformer dans une optique d'amélioration

continuer, à devenir plus efficaces tout en valorisant la contribution des personnes qui y travaillent (cf. entre autres, le Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique).

Les sources de changements sont devenues multiples et le changement permanent. Les organisations doivent apprendre à se transformer pour devenir plus agiles. La mise en place d'un accompagnement professionnel du changement et d'une culture partagée de planification, d'amélioration et d'évaluation continue vise à développer la capacité de résilience collective et individuelle au sein de nos organisations publiques et à favoriser la création d'une véritable communauté d'apprentissage.

Le but d'une telle approche de la qualité vise à développer une nouvelle vision de l'organisation pour en augmenter son efficacité et son efficience tout en favorisant le développement des personnes, leurs capacités à améliorer leur propre fonctionnement, à anticiper et intégrer les changements.

Document source de l'OS

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.
- 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
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- 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 organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- **Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution**
- Ordonnance du 3 avril 2003 portant création d'un service interne de traitement des plaintes dans les services administratifs de la Région de Bruxelles-Capitale

Échéance de l'OS

Toute la législature

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise
- Transparence des discussions et des décisions

Moyens

- Nombre estimé ETP : 1.045

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Organismes régionaux sous périmètre Observatoire Emploi Fonction publique
- Organismes régionaux sous périmètre Ordonnance Plaintes
- Actiris (view.brussels)
- Partenaires sociaux

- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.3.1 OO 3.1. Développer un cadre qui inclut des chiffres complets et stables sur le secteur public bruxellois

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

Dans l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 6 juillet 2017 relatif à sa création, Talent.brussels, dans une optique de centre d'expertise en matière de Fonction publique en devenir, s'est vu confier comme objectif de coordonner l'observatoire de l'emploi au niveau régional, y compris avec les autres services.

Cet observatoire a pour objectif de jeter un regard analytique sur la fonction publique bruxelloise, notamment pour deux raisons.

1. L'administration publique est en charge de la mise en œuvre des politiques publiques et permet donc à notre société de vivre ensemble selon des principes généraux définis par les instances politiques.
2. L'administration publique pèse de manière non négligeable sur la situation socio-économique de nos sociétés et représente, de surcroît, un acteur important en termes macroéconomiques, particulièrement sur le plan de l'emploi.

Dès lors, il est primordial, pour les pouvoirs publics, de bien appréhender et d'analyser le phénomène administratif et ainsi s'appuyer sur un diagnostic pertinent et complet afin de permettre :

- Une connaissance de soi indispensable à l'amélioration.
- L'évaluation de politiques publiques (ex : subvention diversité).
- L'impulsion de nouvelles politiques publiques (ex : accès à l'emploi)
- L'anticipation des évolutions du marché de l'emploi (ex : digitalisation)
- La promotion de la fonction publique (ex : informer les citoyens)

Une **ordonnance** relative à la création de l'Observatoire de l'Emploi Public Régional est en cours d'adoption au Parlement bruxellois. Cette ordonnance encadre, de surcroît, la mission principale de l'Observatoire de l'Emploi Public Régional qui est de remettre au Gouvernement bruxellois un rapport statistique annuel présentant un état des lieux spécifiques à l'emploi dans la fonction publique régionale.

Le projet d'ordonnance prévoyait la remise du premier rapport de l'observatoire (contenant une analyse sur les données au 31 décembre 2018), au plus tard le 30 juin 2019. Il n'a toutefois pas pu être adopté sous la législature 2014-2019. L'analyse de l'observatoire portera donc sur les dernières données collectées. Le champ d'application est beaucoup plus restreint que celui de l'ordonnance mais cela permettra à l'observatoire de combler temporairement le besoin d'information.

Dans ses différentes tâches, Talent.brussels travaille en étroite collaboration avec un comité d'accompagnement (IBSA, view.brussels, CIRB, Unia, l'IEFH et le secrétariat régional de la diversité) qui apporte conseils, expertise scientifique et soutien méthodologique.

L'observatoire doit également répondre à de nombreuses **sollicitations ponctuelles** (questions parlementaires, aide/appui chiffré sur des mesures, etc.) inhérentes à un besoin immédiat d'informations chiffrées.

Un comité de suivi de l'Observatoire sera créé, il sera chargé notamment de conseiller l'Observatoire en ce qui concerne les éventuelles collectes de données supplémentaires, la réalisation d'enquêtes statistiques spécifiques et sur la communication éventuelle des données à des tiers .

- Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Rapport produit dans les délais visés en 2020 selon l'Ordonnance dans sa dernière version

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : délai respecté / Orange : retard de moins de 2 mois / Rouge : retard de plus de 2 mois

- Échéance de l'OO

Date prévue dans la dernière version de l'Ordonnance

Description des actions et projets

1. Produire un premier rapport tel que prévu dans l'ordonnance dans les délais visés par la dernière version du texte
2. Proposer une **gestion centralisée des questions parlementaires** dont la réponse nécessite un travail de coordination entre différents SPR et/ou OIP en termes de Fonction publique et/ou de RH et ce afin de fournir des réponses coordonnées, s'appuyant sur des données chiffrées stabilisées. Ainsi, des questions relatives au télétravail, à l'absentéisme, etc.
3. Réaliser des analyses thématiques, d'initiative ou en réponse à des besoins au niveau régional, visant une meilleure connaissance des ressources humaines disponibles dans les institutions régionales afin de soutenir la politique du Gouvernement en matière de diversité et de fonction publique.
4. Mettre en place un comité de suivi selon les indications de l'Ordonnance. Ce comité rend des avis et formule des recommandations.

- Output souhaité par action et projet

1. Un rapport rédigé selon les standards posés par l'Ordonnance dans les délais visés
2. Une gestion centralisée des questions parlementaires dans les délais visés
3. Des analyses thématiques sont réalisées, qui répondent à des besoins et aident à la décision
4. Un comité de suivi est mis en place. Il remet des avis et des recommandations.

- Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Délais respectés
2. Délais respectés
3. Le nombre d'analyses thématiques réalisées
4. Nombre de réunions du comité de suivi et d'avis remis par celui-ci.

- Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : délais respectés / Orange : retard de moins de 2 mois / Rouge : retard de plus de 2 mois
2. Vert : délais respectés / Orange : retard de moins de 2 mois / Rouge : retard de plus de 2 mois

3. Vert : plus de 3 analyses thématiques par an/ Orange : 2 à 3 analyses thématiques par an / rouge : moins de 2 analyses thématiques par an
4. Respect du planning de travail fixé

➤ Échéance par action et projet

1. Selon ordonnance
2. 31/12/2020
3. Constant
4. Constant

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes (Fédéral)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 1.02
- Budget
 - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction publique): 20.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux soumis à l'Ordonnance
- CIRB en tant que prestataire
- IBSA
- view.brussels (Observatoire Emploi Actiris)
- Unia
- IEFH
- Secrétariat régional de la diversité
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.3.2 OO 3.2. Rationaliser les dépenses en matière de fonction publique par le biais notamment de contrats-cadres

Description de l'objectif

➤ Output souhaité de l'OO

Chaque service public régional fait aujourd'hui appel à une multitude d'organismes externes pour différents domaines tels que par exemple le contrôle médical, le service externe de prévention, la mise

en place de l'outplacement... Ce genre de service devrait à l'avenir faire l'objet de contrats-cadres qui auraient l'avantage de rationaliser les dépenses mais aussi de simplifier les processus.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Des contrats-cadres existent

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : au moins 3 contrats-cadres existent / Orange : entre 1 et 2 contrats-cadres existent/ Rouge : aucun contrat-cadre

- Échéance de l'OO

31/12/20

Description des actions et projets

1. Analyser les besoins des organismes régionaux
2. Faire des propositions sur base des économies pouvant être réalisées
3. Préparer les contrats-cadres

- Output souhaité par action et projet

Des contrats-cadres sont mis à disposition des organismes régionaux

- Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

Taux d'utilisation des contrats-cadres

- Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

Vert : au moins 3 contrats-cadres existent / Orange : entre 1 et 2 contrats-cadres existent/ Rouge : aucun contrat-cadre

- Échéance par action et projet

30/12/2020

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence

Moyens

- Nombre estimé ETP : 3.8

- Budget

- Autres dépenses

AB32.003.08.04.1211 (Dépenses de fonctionnement liées à la mission d'appui en matière de médiation) : 60.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux soumis à l'Ordonnance
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics
- Partenaires sociaux

IV.3.3 OO 3.3 Etudier les moyens par lesquels les solutions GovTech peuvent être mises en œuvre dans la fonction publique

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

L'amélioration des services est aussi une question d'innovation. Ceci est une mission permanente. La simplification administrative doit aller de pair avec l'évolution technologique. L'innovation technologique ne doit pas seulement assurer l'automatisation ou la réduction des marges d'erreur. L'innovation doit également servir à améliorer les politiques, à mieux estimer les évolutions futures et à les anticiper. La place de l'intelligence artificielle jouera un rôle de plus en plus important dans les années à venir.

La technologie gouvernementale permet d'utiliser les start-up innovantes et les avancées technologiques pour créer de meilleurs services aux citoyens et offrir de meilleurs outils aux fonctionnaires.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets
- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)
- Échéance de l'OO

Description des actions et projets

1. Analyser quelles innovations sont pertinentes pour la région
2. Proposer des innovations à mettre en place
3. Réaliser des tests dans une approche de design thinking
4. Implémenter l'innovation si les tests sont concluants

- Output souhaité par action et projet

Des outils innovants sont proposés

- Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

Au moins un projet innovant est implanté avec succès.

- Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

Vert : 1 projet implémenté / Rouge : 0 projet

- Échéance par action et projet

1. 31/12/2020

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 0.575
- Budget
 - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique): 100.000 €

IV.4 OS 4. Développer un soutien aux managers

Description de l'objectif

La prise en compte des besoins du Gouvernement mais aussi des partenaires régionaux, leur **adhésion** aux directions prises dans le travail partagé et la communication vers les collaborateurs finaux est essentielle au développement optimal des politiques dans le principe de subsidiarité souhaité par le Politique, en tenant compte des besoins du terrain, dans une **optique d'orientation clients, solutions partagées et résultats**.

Une série de groupes de travail sont déjà mis en place, avec les partenaires régionaux (juridique, RH, bien-être, plaintes) et/ou des partenaires communautaires et locaux (validation de compétences et formation) ou fédéraux (sélection) également.

Des plans d'action partagés sont en chantier, portés par chacun des groupes, coordonnés par un collaborateur de Talent.brussels : Fonction publique, sélection, cartographie, diversité, bien-être au travail, développement de compétences, plaintes.

Document source de l'OS

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.

- 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
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- 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 organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- **Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution**

Échéance de l'OS

Toute la législature

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 4.575

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.4.1 OO 4.1. Développer un support aux managers dans le suivi des objectifs transversaux

Un travail sera mené avec le Cabinet de la Fonction publique afin de déterminer comment soutenir le Gouvernement et les mandataires régionaux dans cette approche : élaboration d'un nouveau plan stratégique Fonction publique, s'appuyant sur la déclaration de politique régionale et les priorités du Gouvernement ainsi que sur les besoins sociétaux détectés depuis, les constats posés par les différents groupes de travail régionaux (ea Go for Brussels 2030) et les besoins détectés par les mandataires.

➤ Échéance de l'OO

Description des actions et projets

5. Il est nécessaire de mailler davantage la sélection des top managers, leur soutien et leur évaluation. Dans ce contexte, Talent.brussels propose de mettre en place une communauté des fonctionnaires dirigeants régionaux. Cette communauté se voudra un lieu d'échanges entre top managers en vue de développer les politiques transversales. Cette communauté entamera ses travaux par une réflexion partagée dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour la Fonction publique régionale, début 2020. L'intégration des nouveaux

collègues (plus de 20 dans les mois à venir) constituera un moment clef dans la création d'un réseau effectif de top managers en 2020.

6. Une réflexion se mettra en place avec les topmanagers afin de travailler avec eux sur l'impact des nouvelles technologies sur les métiers existants au sein de leur organisation.
7. Talent.brussels met ses salles de formation à disposition des top managers régionaux pour des actions relatives aux objectifs transversaux: teambuildings, réunions Comités de direction, formations etc.

➤ Output souhaité par action et projet

1. Un réseau de top managers se réunissant régulièrement et travaillant ensemble à des projets liés aux objectifs transversaux
2. Une réflexion est entamée
3. La mise à disposition de salles de formation chez Talent.brussels pour des actions liées aux objectifs transversaux

➤ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Enquête de satisfaction des fonctionnaires dirigeants avec taux de satisfaction monitoré
2. Enquête de satisfaction des organismes empruntant des salles avec taux de satisfaction monitoré

➤ Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : 75% satisfaction / Orange : entre 60 et 75% / Rouge : moins de 60%
2. Vert : 75% satisfaction / Orange : entre 60 et 75% / Rouge : moins de 60%

➤ Échéance par action et projet

1. 31/12/2020
2. 31/12/2020

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 0.575

Moyens

- Nombre estimé ETP : 0.575

- Budget

- Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction publique): 100.000 €

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.4.2 OO 4.2. Développer des actions transversales en termes de stimulation du bien-être au travail

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

Chaque organisme est tenu de rédiger un plan global de prévention, qui décrit les **actions préventives** à mener dans les cinq années à venir afin de réduire les risques au travail. Ce document sert de clé de voûte à la politique de prévention.

Un tel plan d'actions global rassemble en un seul document les différents risques internes à l'entreprise et sert à la planification de **mesures de préventions structurées** et à l'élimination ou la réduction des risques les plus importants.

Les organisations évoluent sans cesse, c'est pourquoi leurs activités et donc les risques liés à ces activités changent continuellement. Un plan global de prévention constitue dès lors un **document dynamique** à retravailler constamment, ou du moins de manière régulière.

Listant de manière structurelle les risques internes, il permet d'identifier des risques potentiels et de déterminer des priorités, ce document constitue une base intéressante de discussion avec les partenaires sociaux.

Afin d'épauler les responsables Bien-être et les conseillers en prévention de chaque organisme régional, un plan d'action sera réalisé.

En outre, Talent.brussels met à disposition du personnel (4 ETP) pour l'asbl Service social Coupole, qui offre des services aux SPR et OIP qui s'y sont affiliés.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Plan d'action réalisé

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

1. Vert : réalisé/ Rouge : non réalisé

- Échéance de l'OO

Toute la législature

Description des actions et projets

1. Poursuivre le développement du réseau par des réunions plénières et de l'intervision où chacun peut s'appuyer sur le groupe pour résoudre des situations complexes dans son propre environnement.
2. Développer des formations mutualisées selon les besoins à détecter courant 2020, et ajouter celles-ci au catalogue de formations régionales développé pour 2020 et qui a vocation à se développer.

➤ 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

1. Taux de participation des organismes à ces réunions
2. Nombre de formations prévues au catalogue 2021

➤ Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

1. Vert : Plus de 75% / Orange : entre 65 et 75% / Rouge : Moins de 65%
2. Vert : 3 ou + / Orange : 2 / Rouge : 1

➤ Échéance par action et projet

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 4
- Budget
 - Autres dépenses

NA

Partenaires

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.5 OS 5. Pérenniser la structure de Talent.brussels

Ces missions sont essentielles (et/ou obligatoires légalement) au fonctionnement et au développement de Talent.brussels.

Description de l'objectif

Pérenniser la structure de Talent.brussels est nécessaire afin de lui voir pleinement jouer son rôle de structure-pivot pour la Région bruxelloise, vis-à-vis des citoyens (les candidats à un emploi statutaire ou à un poste de mandataire), les organisations régionales (organisation en ses murs de réunions de groupes de travail ou de plate-formes diverses ainsi que de formations régionales, entretiens de sélection, d'évaluation de mandataires, chambres de recours, etc.) et les partenaires sociaux (réunions de négociation en Secteur XV).

Pour ce faire, la structure interne se doit d'être stabilisée par la poursuite du staffing en cours, stabilisation de la structure par des promotions possibles, organisation de formations, renforcement des fonctions de support interne (RH, Budget, Facility, Communication, Manager Diversité, personnes de confiance, etc.) afin que l'organisation soit à même d'offrir à ces partenaires et bénéficiaires les services qu'ils sont en droit d'attendre d'elle et de les garantir dans la durabilité.

Document source de l'OS

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.
- 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
- **Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution**
- Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise

Échéance de l'OS

Toute la législature

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 31.6
- Budget
 - Autres dépenses

NA

Partenaires

- SPRB pour la gestion de la paie et SLA Facilities
- BFB pour la gestion budgétaire, le contrôle des engagements et la comptabilité
- Service externe de prévention
- Partenaires sociaux
- Inspection des Finances
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics (ex : contrôle médical, formations, etc.)

IV.5.1 .OO 5.1 Poursuivre le développement de la structure en termes de politique RH, Budget, Facility Management et IT

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

Il est nécessaire de poursuivre le développement de la structure de Talent.brussels, en matière de :

- Ressources humaines :

- recrutement/l'engagement/la gestion des carrières : gestion et développement des talents de Talent.brussels
- gestion administrative (en ce compris la gestion de la rémunération, y compris les chèques-repas et les abonnements sociaux)
- contrôle médical et gestion des absences maladies
- prévention et protection au travail

- Gestion budgétaire :

- gestion des moyens budgétaires nécessaires au bon fonctionnement quotidien (bâtiment, fournitures) mais également à la bonne réalisation des missions qui lui incombent (jetons de présence de commissions, achats de tests pour la sélection/accession/mobilité, etc.) - confection du budget
- gestion de la comptabilité (paiement des fournisseurs dans les temps, etc.)

- Facility Management et gestion IT :

- cadre nécessaire à la bonne exécution des missions (infrastructure bâtiment, matériels requis IT, mobilier,...)
- outils nécessaires au fonctionnement quotidien (matériels bureautiques et informatiques)
- gestion administrative et achat de fournitures indispensables au bon fonctionnement des missions de Talent.brussels (recherche des meilleurs marchés, des meilleurs rapports qualité/coût, durabilité, efficacité,...)
- gestion de l'accueil et de l'équipe en place
- gestion de l'entretien et de l'équipe y afférant
- gestion de la maintenance (contact avec le gestionnaire), entre autres missions, car elles sont essentielles (et/ou obligatoires légalement) au fonctionnement de Talent.brussels.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Documents nécessaires produits dans les délais requis

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Documents principaux (plan de personnel, cadre linguistique, plan de formation, plan Bien-

être, rapport diversité, budget) produits dans les délais requis / Orange : Plus de 80% des documents produits dans les délais requis / Rouge : Moins de 80% des documents produits dans les délais requis

➤ Échéance de l'OO

31/12/2020

Description des actions et projets

1. Poursuite de la mise en place de la structure RH de Talent.brussels : monitoring de suivi des stages/évaluations, anciennetés, rédaction des différents arrêtés/avenants de contrats nécessaires, établissement d'un plan de formation interne plus étoffé en vue de stimuler au mieux la gestion des talents internes et leur développement prévisionnel, d'un plan Bien-être et un plan Diversité
2. Poursuite de la mise en place des processus financiers, comptables, budgétaires et de contrôle. Notamment par la rédaction de procédures internes à destination de la hiérarchie et du personnel entre autres concernant la gestion des crédits par les différentes cellules, systématisation d'un monitoring et de rapports sur l'exécution et les prévisions budgétaires à destination du Cabinet de la Fonction publique, du Conseil de Direction de Talent.brussels et des gestionnaires de processus, gestion des allocations de base de recettes, systématisation des prévisions de trésorerie hebdomadaires
3. Poursuite de la mise en place et du développement des processus Facility
4. Reprise de la centralisation de l'information et des besoins en matière informatique pour Talent.brussels et assurer l'échange d'information entre Talent.brussels et les partenaires informatiques de la Région.

➤ Output souhaité par action et projet

1. Des outils RH répondant aux standards de qualité et délais requis (cadre linguistique, plan de personnel, plan de formation, plan Diversité, plan SIPPT et bien-être, SLA paie, suivi congés et absences, arrêtés et contrats, suivis de stages et évaluations individuelles)
2. Une gestion budgétaire répondant aux standards de qualité et délais requis (budget annuel, monitoring engagements et liquidations)
3. Des marchés Facility sous contrôle (passation, suivi engagements et liquidations)
4. Une gestion informatique sous contrôle (passation marchés, suivi SLA, maintenance)

➤ Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Respect des délais et des standards de qualité visés
2. Respect des délais et des standards de qualité visés
3. Respect des délais et des standards de qualité visés
4. Respect des délais et des standards de qualité visés

➤ Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : Standards posés respectés / Orange : écart de 15% / Rouge : écart de plus de 15%
2. Vert : Standards posés respectés / Orange : écart de 15% / Rouge : écart de plus de 15%
3. Vert : Standards posés respectés / Orange : écart de 15% / Rouge : écart de plus de 15%

4. Vert : Standards posés respectés / Orange : écart de 15% / Rouge : écart de plus de 15%

➤ Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. Toute la législature
3. Toute la législature
4. Toute la législature

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 20.6
- Budget
 - Autres dépenses

NA

Partenaires

- SPRB pour la gestion de la paie
- Médecine du travail
- Service externe de prévention
- Partenaires sociaux
- BFB pour la gestion budgétaire, le contrôle des engagements et la comptabilité
- Inspection des Finances
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.5.2 OO 5.2. Poursuivre le développement de la structure en termes de pilotage et de contrôle de gestion

Description de l'objectif

➤ Output souhaité de l'OO

Les fonctionnaires dirigeants de Talent.brussels rédigeront leur plan de gestion dans les premiers mois de leur prise de fonction.

Un conseil de direction sera mis en place, reprenant les fonctionnaires dirigeants et les directeurs.

Complémentairement à ce plan de gestion et aux lettres d'orientation annuelles rédigées dans le cadre des négociations budgétaires, un plan opérationnel (POP) annuel est rédigé pour fin février, accompagné d'un topo du plan précédent. Il reprend les indicateurs du tableau de bord global.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets.

Un plan de gestion rédigé et présenté au Ministre de la Fonction publique dans les délais prescrits

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : planning respecté / Rouge : retard dans le planning

- Échéance de l'OO

3 mois après la prise de fonction

Description des actions et projets

1. Elaborer la vision et le plan de gestion de Talent.brussels et une culture organisationnelle et des politiques RH, budgétaire, communication interne et facility en accord avec cette vision en termes de valeurs, sens, développement, autonomie et responsabilisation, organisation apprenante, intelligence collective, droit à l'erreur, transparence, excellence, souci du bien-être au travail, etc.
2. Poursuivre le développement du contrôle de gestion en cohérence avec les prescrits légaux (OOBCC, etc.) et les projets régionaux à ce sujet

- Output souhaité par action et projet

1. Un plan de gestion à 5 ans et un plan opérationnel annuel déclinant la culture organisationnelle en cohérence avec cette vision
2. Un contrôle de gestion sécurisé

- Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Validation du plan de gestion par l'autorité
2. Nombre d'outils du contrôle de gestion produits dans les délais visés (note d'orientation, lettres d'orientation, plans opérationnels, tableaux de bord)

- Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : planning respecté / Rouge : retard dans le planning
2. Vert : planning respecté / Rouge : retard dans le planning

- Échéance par action et projet

Toute la législature

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes: relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 11
- Budget
 - Autres dépenses

NA

Partenaires

- BFB
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

IV.5.3 Développer une offre de services orientés clients

Description de l'objectif

- Output souhaité de l'OO

La satisfaction des clients régionaux.

- 1 Indicateur clés de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets.

Un taux de satisfaction mesuré

- Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : 60% de satisfaction / Orange : entre 59% et 50%/Rouge : moins de 50%

- Échéance de l'OO

31/12/2021

Description des actions et projets

1. Développer une enquête de satisfaction clients
2. Sur base des résultats, mettre en place un plan d'action pour augmenter la satisfaction

- Output souhaité par action et projet

Une enquête et un plan d'action

- Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

Enquête et plan d'action validés

- Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

Vert : 60% de satisfaction / Orange : entre 59% et 50%/Rouge : moins de 50%

- Échéance par action et projet

31/12/2021

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes: relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence
- Moyens humains et financiers stabilisés

Moyens

- Nombre estimé ETP : 1
- Budget
 - Autres dépenses

NA

IV.6 OS 6. Veiller à l'impact Egalités des chances et la diversité sur les missions

Description de l'objectif

Tenir compte et intégrer au sein de notre compétence régionale les **problématiques ou spécificités** auxquelles peuvent être confrontées les personnes ciblées par les critères liés à l'égalité des chances

Document source de l'OS

Ordonnance, arrêté test EC

Échéance de l'OS

Toute la législature

Conditions de réussite

- Ressources humaines nécessaires
- Volonté politique
- Soutien de la hiérarchie au sein de l'administration
- Sensibilisation d'un maximum de personnes des services concernés et formation par rapport à l'EC - des personnes responsables des différents objectifs opérationnels

Moyens

- Nombre estimé ETP : 1 ETP réparti sur plusieurs personnes

Partenaires

- equal.brussels
- UNIA
- IEFH

IV.6.1 OO 6.1. : Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation

Description de l'objectif :

Intégrer la dimension EC dans tous les objectifs opérationnels.

➤ Output souhaité de l'OO

Remplir le test d'égalité des chances pour l'ensemble de l'objectif stratégique

➤ 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

- Pourcentage d'objectifs opérationnels dont l'impact d'égalité des chances a été évalué par rapport à l'ensemble des OO
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact "positif", "neutre", "négatif"
- Pour chaque critère, spécifier combien d' OO ont été évalués:
 - Genre
 - Situation ethnique et culturelle
 - Handicap
 - Origine et situation sociale
 - Orientation sexuelle, expression et identité de genre
 - Autres,...

➤ Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 - 80 - 90 %

➤ Échéance de l'OO

1^{er} octobre

IV.6.2 OO 6.2. Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires

Description de l'objectif

Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires

➤ Output souhaité de l'OO

Compléter des tests d'égalité des chances pour chaque modèle législatif ou réglementaire.

➤ 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Nombre de tests d'égalité des chances complétés / sur le total des projets législatifs ou réglementaires (doit être de 100%)
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact "positif", "neutre", "négalif"
- Pour chaque critère, spécifier combien de test d'égalité des chances ont été remplis pour :
 - Genre
 - Situation ethnique et culturelle
 - Handicap
 - Origine et situation sociale
 - Orientation sexuelle, expression et identité de genre
 - Autres,...

➤ Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 - 80 - 90 %

➤ Échéance de l'OO

Permanent, durant l'ensemble de la législature. En première lecture.

IV.6.3 OO 6.3. Remplir des test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA

Description de l'objectif

Remplir des tests d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA

➤ Output souhaité de l'OO

Remplir le test d'égalité des chances pour chaque cahier des charges

➤ 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Nombre de tests d'égalité des chances réalisés / sur le total des cahiers des charges (doit être de 100%)
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact "positif", "neutre", "négalif"
- Pour chaque critère, spécifier combien de test d'égalité des chances ont été remplis pour :
 - Genre
 - Situation ethnique et culturelle
 - Handicap
 - Origine et situation sociale
 - Orientation sexuelle, expression et identité de genre
 - Autres,...

➤ Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 - 80 - 90 %

➤ Échéance de l'OO

Permanent, tout au long de la législature.

IV.6.4 OO 6.4. Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 EUR hors TVA

Description de l'objectif

Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 EUR hors TVA

➤ Output souhaité de l'OO

Effectuer des tests d'égalité des chances pour chaque appel à projet; compléter le test d'égalité des chances pour l'ensemble des décisions du même appel ou compléter des tests d'égalité des chances pour chaque décision.

➤ 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

- Nombre de tests d'égalité des chances terminés / sur le total des appels (doit être de 100%) et nombre de tests d'égalité des chances complétés pour toutes les décisions d'attribution dans le même appel
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact "positif", "neutre", "négatif"
- Pour chaque critère, spécifier combien de test d'égalité des chances ont été complétés pour :
 - Genre
 - Situation ethnique et culturelle
 - Handicap
 - Origine et situation sociale
 - Orientation sexuelle, expression et identité de genre
 - Autres,...

➤ Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 - 80 - 90 %

➤ Échéance de l'OO

Permanent, tout au long de la législature

IV.6.5 OO 6.5. Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion

Description de l'objectif

Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion

➤ Output souhaité de l'OO

Test complété

➤ 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Nombre de contrats de gestion pour lesquels le test d'égalité des chances a été réalisé
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact "positif", "neutre", "négatif"

➤ Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 - 80 - 90 %

➤ Échéance de l'OO

Permanent, tout au long de la législature.

IV.6.6 OO 6.6. Évaluer la réglementation par rapport à la diversité ainsi que les plans de diversité des institutions afin de faire des recommandations au Ministre de la Fonction Publique

Description de l'objectif

Veiller à évaluer la réglementation actuelle en matière de diversité au niveau régional pour qu'elle puisse évoluer.

➤ Output souhaité de l'OO

Une évaluation est réalisée

➤ 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Évaluation proposée

➤ Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : réalisé/Rouge : non réalisé

➤ Échéance de l'OO

Permanent, tout au long de la législature.

IV.7 OS 7. Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40% des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

- **OO 7.1 Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation**

- **OO 7.2 Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation**

Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)

OS 1. : Développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières

OS 1. OO 1.1. : Stimuler et mettre en œuvre la sélection statutaire régionale

OS 1. OO 1.2. : Stimuler et mettre en œuvre un employer branding régional partagé

OS 1. OO 1.3. : Assurer le secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC

OS 1. OO 1.4. : Coordonner la stratégie de diversité dans la fonction publique régionale

OS 1. OO 1.5. : Mettre en place et développer la cartographie régionale et les certifications et validations de compétences

OS 1. OO 1.6. : Développer une offre de formations régionales

OS 1. OO 1.7. : Relancer et mettre en œuvre l'accèsion au niveau supérieur

OS 1. OO 1.8. : Stimuler la politique de mobilité intrarégionale

OS 2. : Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus agilité

OS 2. OO 2.1. : Apporter un appui juridique pour élaborer et interpréter les statuts des agents des services de la fonction publique régionale et offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences

OS 2. OO 2.2. : Assurer le Greffe de la chambre de recours

OS 2. OO 2.3. : Assurer le secrétariat du Secteur XV

OS 2. OO 2.4 : Développer des services de RH

OS 2

OS 3. Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech

OS 3. OO 3.1. : Développer un cadre qui inclut des chiffres complets et stables sur le secteur public bruxellois

OS 3. OO 3.2 Rationnaliser les dépenses en matière de fonction publique par le biais notamment de contrats-cadres

OS3. OO 3.3 Étudier les moyens par lesquels les solutions GovTech peuvent être mises en œuvre dans la fonction publique

OS 4. : Développer un soutien aux managers

OS 4. OO 4.1. : Développer un support aux managers dans le suivi des objectifs transversaux

OS 4. OO 4.2. Développer des actions transversales en termes de développement du personnel ou de l'organisation

OS 5. : Pérenniser la structure de Talent.brussels

OS 5. OO 5.1. : Poursuivre le développement de la structure en termes de politique RH, Budget, Facility Management et IT

OS 5. OO 5.2. : Poursuivre le développement de la structure en termes de pilotage et de contrôle de gestion

OS 5. OO 5.3 Développer une offre de services orientés clients

OS 6. : Veiller à l'impact Egalité des chances et la diversité sur les missions

OS 6. OO 1.1. : Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation

OS 6. OO 1.2. : Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires

OS 6. OO 1.3. : Remplir des test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA

OS 6. OO 1.4. : Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 EUR hors TVA

OS 6. OO 6.5. : Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion

OS 6. OO 6.6 : Evaluer la réglementation par rapport à la diversité ainsi que les plans de diversité des institutions afin de faire des recommandations au Ministre de la Fonction Publique

OS 7. Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40% des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

- OO 7.1 Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation
- OO 7.2 Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation

Annexe 2 : Agenda de la réglementation

| |
|---|
| Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) : |
| (Avant-) projet d'ordonnance relative à la création de l'Observatoire de l'Emploi Public Régional. Cette ordonnance encadre la mission principale de l'Observatoire de l'emploi public régional qui est de remettre au Gouvernement bruxellois un rapport statistique annuel présentant un état des lieux spécifiques à l'emploi dans la fonction publique régionale. Dès lors, le rapport servira à soutenir, impulser, améliorer et évaluer la politique du Gouvernement, notamment en matière de diversité et de fonction publique. |
| Objectif stratégique : OS 1. Développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières |
| Situation actuelle et la planification future : |
| <p>En février 2019, l'avant-projet d'ordonnance a été approuvé en 2ème lecture par le Gouvernement de la région Bruxelles-capitale mais le texte n'a pas pu être adopté au Parlement bruxellois avant la fin de la dernière législature.</p> <p>En effet, la présentation du texte par la Secrétaire d'Etat compétente, à la Commission Affaires Générales du Parlement Bruxellois le 25 mars 2019, fut reportée. En raison d'un choix de priorités inhérent à la gestion d'une fin de législature, la Secrétaire d'Etat n'a plus resoumis le texte au vote.</p> <p>Le Ministre de la fonction publique devrait resoumettre le texte au vote afin que le projet d'ordonnance puisse poursuivre son parcours législatif.</p> |
| Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) : |

Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise

Objectif stratégique : **OS 1. Développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières**

Situation actuelle et la planification future :

Ordonnance en application. Le comité régional de la diversité soumettra une proposition d'adaptation de cette ordonnance et/ou de son arrêté d'exécution, suite à une évaluation des instruments de la diversité dans la fonction publique régionale.

Annexe 3 : Test égalité des chances

Test égalité des chances

Instruments de planification stratégique

Consultez les FAQ ici <http://test.equal.brussels/FAQ/>

- Les FAQ concernent tant le contenu que les aspects techniques et de forme liés à ce formulaire
- Contactez equal.brussels en cas de question spécifique pour laquelle les FAQ ne vous apportent pas de réponse. Dans ce cas, nous vous demandons de nous faire parvenir tous les documents connexes utiles, afin que nous comprenions le contexte et que nous puissions vous aider au mieux à remplir le test

Informations générales

Le test égalité des chances vérifie si un projet d'instrument de planification stratégique (lettre d'orientation, note d'orientation) tient suffisamment compte des problématiques ou spécificités des groupes-cibles de l'égalité des chances.

Ainsi, la Région de Bruxelles-Capitale souhaite s'assurer que sa politique profite à tous et n'exclut pas involontairement certains groupes.

Ce test rend notre politique plus équitable, plus efficace et plus efficiente.

Fiche signalétique

Ces données permettent à equal.brussels d'évaluer le test et de l'adapter, le cas échéant, aux besoins des utilisateurs et groupes-cibles de l'égalité des chances.

Nom : Dedobbeleer

Prénom : Gisèle

Email pro : gdedobbeleer@Talent.brussels

Téléphone pro : +32(0)24351502

Cabinet : Sven Gatz

Sélectionnez le membre du gouvernement pour lequel vous travaillez

Administration talent.brussels

Sélectionnez l'administration pour laquelle vous travaillez ou complétez votre administration ici :

Informations sur le projet d'instrument de planification stratégique

Dans cette partie du test, vous communiquez les informations concernant le projet d'instrument de planification stratégique (lettre d'orientation, note d'orientation) qui fait l'objet du test.

Pour plus d'information sur la procédure à suivre (quand remplir le test, à qui le soumettre, etc...), veuillez consulter les FAQ sur le site.

Compétence Régionale : Développement de la fonction publique

Indiquez : la compétence de la Région de Bruxelles-Capitale auquel le projet d'acte législatif ou réglementaire a trait

Titre du projet d'instrument de planification stratégique :

Note d'orientation

Indiquez le nom officiel de l'instrument de planification stratégique

Date :

01-10-19

Indiquez via le calendrier la date à laquelle vous complétez le test

Décrivez brièvement le projet d'instrument de planification stratégique en mentionnant les éléments suivants : contexte, objectifs poursuivis et modalités d'exécution.

Note d'orientation comprend les objectifs stratégiques et opérationnels envisagés pour la durée de la législature.

Donnez ci-dessus une description succincte du projet, compréhensible pour un public non expert en la matière

Le test doit-il être complété ?

En principe, le test égalité des chances doit être complété pour tous les projets d'instrument de planification stratégique soumis au Parlement (lettres d'orientation, notes d'orientation). Le test doit être complété avant la première mise à l'ordre du jour du Parlement bruxellois.

En l'absence du test complété, un projet ne peut être considéré comme complet et ne peut donc faire l'objet d'une discussion au Parlement.

Dans le cadre de l'évaluation des notes ou lettres d'orientation, il n'existe pas d'exception. Le Test égalité des chances doit être rempli dans son entièreté pour chaque groupe-cible.

Questionnaire

L'analyse de fond de votre projet commence ici. Vous pouvez contacter equal.brussels si vous avez besoin d'aide ou de conseils spécifiques.

Volet 1 - Genre

Le genre est souvent confondu avec le sexe, mais ces deux concepts ont un sens différent. La notion de « sexe » se rapporte aux différences biologiques entre les femmes et les hommes, principalement en termes de chromosomes, et d'anatomie. Par contre, le terme « genre » se réfère aux rôles attribués aux femmes et aux hommes dans la société.

La plupart des instruments de planification stratégiques peuvent sembler neutres (à savoir qu'ils ne feraient pas de différence explicite entre les femmes et les hommes). Il ne faut cependant pas s'arrêter là, car il peut, même involontairement, y avoir un impact différent sur les femmes et sur les hommes puisque leur situation et les rôles attribués par la société sont bien souvent aussi différents. Il est dès lors important de se poser la question de savoir si les objectifs proposés auront l'impact souhaité sur tous ; tant les hommes que les femmes. Le fait de répondre aux questions suivantes permet de vérifier cet impact.

- 1) Énoncez, au sein de la matière régionale sur laquelle porte votre projet d'instrument de planification stratégique, les **problématiques ou spécificités** auxquelles peuvent être confrontées les personnes sur base du critère « genre » :

Donnez plus d'explications / commentaires / ou développez votre analyse ici :

Il n'est pas toujours pris compte de la dimension de genre dans les différents processus de la fonction publique. Comme résultat, certains secteurs de la fonction publique connaissent un déséquilibre hommes-femmes au niveau des postulants, des candidats sélectionnés ou de la structure du personnel.

2.a) Avez-vous tenu compte de ces spécificités et/ou problématiques lors de la rédaction du projet ?

OUI

De quelle manière ? *La note d'orientation de Talent.brussels comprend différents processus. Chacun des processus est abordé de manière telle que les problématiques liées au genre sont identifiées et prises en compte. Dans le processus de sélection mandat, il est veillé à utiliser des cas neutres d'un point de vue genre. Le processus sélection est attentif à la formulation neutre des offres d'emploi et a établi une charte de déontologie pour le débriefing . Le processus communication est attentif à s'adresser tant aux hommes qu'aux femmes. Le processus juridique garantit le respect de la législation sociale. Le processus marché public a inclus une clause de genre. La coordination régionale de la diversité et l'Observatoire de l'emploi public régional intègrent la dimension de genre dans leur processus.*

Mentionnez les passages du projet qui prennent en compte les problématiques et les spécificités liées au genre et/ou expliquez comment vous avez tenu compte des spécificités et/ou problématiques mentionnées en réponse à la question 1.

NON

Pourquoi pas ? [Click here to enter text.](#)

2.b) De quelle(s) manière(s) et dans quelle(s) autre(s) phase(s) de la procédure envisagez-vous de le faire **dans le futur** ?

[Click here to enter text.](#)

Les différentes phases de la procédure politique sont : la préparation (l'objet du projet d'instrument de planification stratégique), la mise en œuvre et l'évaluation. Vous pouvez tenir compte de la dimension de l'égalité des chances dans votre communication en présentant la diversité dans des illustrations et des photographies, en consultant des experts de l'égalité des chances, en veillant à la diversité dans les conseils/administrations/comités de sélection, en recueillant des indicateurs/statistiques de genre, etc...

3.a) Quelles sources avez-vous utilisées pour répondre aux questions 1 et 2 ?

Une collaboration avec le manager diversité et le coordinateur régional de la diversité a été utilisée.

Afin de sensibiliser et d'informer les collaborateurs, Talent.brussels a organisé une formation au test d'égalité des chances.

Mentionnez ici les sources qui vous ont aidé pour compléter le test, comme par exemple : statistiques, recherches, documents de référence, institutions et personnes de référence. Joignez toutes les informations utiles pour pouvoir consulter ces sources. Joignez-les en annexe si possible.

3.b) De quoi avez-vous **besoin** pour tenir (encore mieux) compte des spécificités ou problématiques identifiées ci-dessus ?

Toute étude liée à la situation de genre au niveau de l'emploi et particulièrement de l'emploi dans la fonction publique est utile.

Précisez quelles difficultés vous avez rencontrées en complétant le test.

4.a) Au vu des réponses précédentes, quel **type d'impact** votre projet a-t-il sur les personnes impliquées ?

(très) Positif : le texte corrige, réduit ou évite la création d'inégalités dans la politique du projet
Négatif : le texte renforce les inégalités, les fait naître ou les entretient.
Neutre : il n'y a pas d'inégalités ou de situations spécifiques dans la matière du projet pouvant être prises en compte.
Attention : si l'impact ne peut pas être déterminé sans équivoque (par ex. impact positif sur une partie du groupe et impact négatif sur une autre partie du groupe) veuillez appliquer les règles suivantes :
Combinaison d'un impact positif et négatif = impact négatif
Combinaison d'un impact positif et neutre = impact positif
Combinaison d'un impact négatif et neutre = impact négatif

Positif

La case « neutre » peut uniquement être cochée si vous avez répondu « aucun » à la question 1.

Expliquez : [Click here to enter text.](#)

4.b) Selon vous, quelle est l'ampleur de l'impact ?

Un impact est plus important si :
- les conséquences sont irréversibles ou difficilement réversibles
- les effets se produisent surtout à plus long terme
- il concerne des domaines/problématiques prioritaires.

Grand

Expliquez : *Plusieurs des missions de Talent.brussels ont un impact sur ses partenaires. La promotion d'une politique d'égalité des chances au niveau du genre dans les offres d'emploi, par exemple, sensibilise les partenaires à cette égalité. Les formations sur la diversité données par Talent.brussels ont un impact sur l'égalité des chances en externe .*

Volet 2 – Autres critères

Le handicap

Les personnes en situation de handicap présentent des incapacités dont l'interaction avec diverses barrières peut entraver leur pleine et effective participation à la société.

Afin d'atteindre tout le monde, les politiques publiques devraient donc viser à lever les barrières sociétales.

- 1) Énoncez, au sein de la matière régionale sur laquelle porte votre projet d'instrument de planification stratégique, les **problématiques ou spécificités** auxquelles peuvent être confrontées les personnes sur la base du critère « handicap »

Donnez plus d'explications / commentaires / ou développez votre analyse ici :

Les personnes en situation de handicap peuvent faire face à différents obstacles en termes d'accès au monde du travail. Au niveau régional, le taux moyen de personnes handicapées dans les services publics ne parvient pas à atteindre les 2% fixés dans le statut commun.

- 2.a) Avez-vous **tenu compte de ces spécificités et/ou problématiques** lors de la rédaction du projet ?

OUI

De quelle manière ? Talent.brussels coordonne la stratégie diversité au niveau régional. Dans ce cadre, un monitoring régional de la diversité est mis en place. Il permet de faire le suivi des actions visant à intégrer des personnes en situation de handicap dans les organismes publics régionaux. Un audit a été réalisé en 2019 sur les raisons de cette sous-représentation. Une plateforme régionale handicap composée de managers de la diversité et de référent-es handicap partage les bonnes pratiques et échange sur les moyens d'augmenter la représentativité et d'améliorer l'intégration des personnes en situation de handicap.

Au-delà des actions dans le cadre de la coordination régionale de la diversité, les autres processus sont appelés à prendre en compte la dimension du handicap, notamment la sélection (aménagements raisonnables lors de la sélection, accessibilité des tests informatiques, , président-es et membres des jurys de sélection sensibilisés, etc), la communication (accessibilité numérique, événements, etc), l'appui (accessibilité du bâtiment).

Enfin, un objectif stratégique égalité des chances est inclus dans la note d'orientation. Une formation à l'égalité des chances a été dispensée aux collaborateurs de Talent.brussels. Ceux-ci ont été sensibilisés pour leur projets futurs.

Mentionnez les passages du projet qui prennent en compte les problématiques et les spécificités liées au critère de handicap et/ou expliquez comment vous vous avez tenu compte des spécificités et/ou problématiques mentionnées en réponse à la question 1.

NON

Pourquoi pas ? [Click here to enter text.](#)

2.b) De quelle(s) manière(s) et dans quelle (s) autre (s) phase(s) de la procédure envisagez-vous de le faire **dans le futur** ?

[Click here to enter text.](#)

Les différentes phases de la procédure politique sont : la préparation (l'objet du projet d'instrument de planification stratégique), la mise en œuvre et l'évaluation. Vous pouvez tenir compte de la dimension de l'égalité des chances dans votre communication en présentant la diversité dans des illustrations et des photographies, en consultant des experts de l'égalité des chances, en veillant à la diversité dans les conseils/administrations/comités de sélection, en recueillant des indicateurs/statistiques de genre, etc...

3.a) Quelles sources avez-vous utilisées pour répondre aux questions 1 et 2 ?

Une collaboration avec la manager diversité et le coordinateur régional de la diversité a été utilisée.

Afin de sensibiliser et d'informer les collaborateurs, Talent.brussels a organisé une formation au test d'égalité des chances.

3.b) De quoi avez-vous **besoin** pour tenir (encore mieux) compte des spécificités ou problématiques identifiées ci-dessus ?

Précisez quelles difficultés vous avez rencontrées en complétant le test.

4.a) Au vu des réponses précédentes, quel type d'impact votre projet a-t-il sur les personnes impliquées ?

(très) Positif : le texte corrige, réduit ou évite la création d'inégalités dans la politique du projet
Négatif : le texte renforce les inégalités, les fait naître ou les entretient.
Neutre : il n'y a pas d'inégalités ou de situations spécifiques dans la matière du projet pouvant être prises en compte.
Attention : si l'impact ne peut pas être déterminé sans équivoque (par ex. impact positif sur une partie du groupe et impact négatif sur une autre partie du groupe) veuillez appliquer les règles suivantes :
Combinaison d'un impact positif et négatif = impact négatif
Combinaison d'un impact positif et neutre = impact positif
Combinaison d'un impact négatif et neutre = impact négatif

Positif

La case « neutre » peut uniquement être cochée si vous avez répondu « aucun » à la question 1

Expliquez : le texte corrige, réduit ou évite la création d'inégalités dans la politique du projet

4.b) Selon vous, quelle est l'ampleur de l'impact ?

Un impact est plus important si :
- les conséquences sont irréversibles ou difficilement réversibles

- les effets se produisent surtout à plus long terme
- il concerne des domaines/problématiques prioritaires.

Limité

Expliquez : *La prise en compte du handicap non physique est encore limitée*

Origine ethnique et culturelle

La population en Région bruxelloise est connue pour sa diversité. Certaines personnes subissent des discriminations en raison de leur origine ou de celle de leur famille, leur lien avec un autre pays, une autre langue ou une autre culture, ou encore leurs caractéristiques visibles comme la couleur de peau.

- 1) Énoncez, au sein de la matière régionale sur laquelle porte votre projet d'instrument de planification stratégique, les problématiques ou spécificités auxquelles peuvent être confrontées les personnes sur base du critère « origine ethnique et culturelle » :

Donnez plus d'explications / commentaires / ou développez votre analyse ici :

Talent.brussels coordonne la stratégie diversité au niveau régional. Dans ce cadre, un monitoring régional de la diversité est mis en place. Il permet d'assurer le suivi des objectifs régionaux prioritaires du gouvernement en matière de diversité. Néanmoins l'origine ethnique et culturelle n'a pas été monitorée puisqu'elle ne faisait pas partie de ces objectifs.

2.a) Avez-vous tenu compte de ces spécificités et/ou problématiques lors de la rédaction du projet ?

OUI

De quelle manière ? S'appuyant sur les recommandations du comité de coordination régional en matière de diversité, Talent.brussels propose que l'origine ethnique et culturelle fasse partie des objectifs régionaux prioritaires pour la période 2021-2025. Au-delà des actions dans le cadre de la coordination régionale de la diversité, les autres processus sont appelés à prendre en compte la dimension de l'origine ethnique et culturelle, notamment la sélection (conception des tests informatiques, président-es et membres des jurys de sélection sensibilisés), la recherche et développement (carte d'accès, validation des compétences, mobilité etc), la communication, l'observatoire de l'emploi dans la fonction publique (sous réserve d'une ordonnance le permettant).

Mentionnez les passages du projet qui prennent en compte les problématiques et les spécificités liées à l'origine ethnique et -culturelle et/ou expliquez comment vous avez tenu compte des spécificités et/ou problématiques mentionnées en réponse à la question 1.

NON

Pourquoi pas ? [Click here to enter text.](#)

2.b) De quelle(s) manière(s) et dans quelle (s) autre (s) phase(s) de la procédure envisagez-vous de le faire **dans le futur** ?

[Click here to enter text.](#)

Les différentes phases de la procédure politique sont : la préparation (l'objet du projet d'instrument de planification stratégique), la mise en œuvre et l'évaluation. Vous pouvez tenir compte de la dimension de l'égalité des chances dans votre communication en présentant la diversité dans des illustrations et des photographies, en consultant des experts de l'égalité des chances, en veillant à la diversité dans les conseils/administrations/comités de sélection, en recueillant des indicateurs/statistiques de genre, etc...

3.a) Quelles **sources** avez-vous utilisées pour répondre aux questions 1 et 2 ?

Une collaboration avec le coordinateur régional de la diversité été utilisée.

Afin de sensibiliser et d'informer les collaborateurs, Talent.brussels a organisé une formation au test d'égalité des chances.

Mentionnez ici les sources qui vous ont aidé pour compléter le test, comme par exemple : statistiques, recherches, documents de référence, institutions et personnes de référence. Joignez toutes les informations utiles pour pouvoir consulter ces sources. Joignez-les en annexe si possible.

3.b) De quoi avez-vous **besoin** pour tenir (encore mieux) compte des spécificités ou problématiques identifiées ci-dessus ?

[Click here to enter text.](#)

Précisez quelles difficultés vous avez rencontrées en complétant le test.

4.a) Au vu des réponses précédentes, quel **type d'impact** votre projet a-t-il sur les personnes impliquées ?

(très) Positif : le texte corrige, réduit ou évite la création d'inégalités dans la politique du projet
Négatif : le texte renforce les inégalités, les fait naître ou les entretient.
Neutre : il n'y a pas d'inégalités ou de situations spécifiques dans la matière du projet pouvant être prises en compte.
Attention : si l'impact ne peut pas être déterminé sans équivoque (par ex. impact positif sur une partie du groupe et impact négatif sur une autre partie du groupe) veuillez appliquer les règles suivantes :
Combinaison d'un impact positif et négatif = impact négatif
Combinaison d'un impact positif et neutre = impact positif
Combinaison d'un impact négatif et neutre = impact négatif

Positif

La case « neutre » peut uniquement être cochée si vous avez répondu « aucun » à la question 1

Expliquez : le texte corrige, réduit ou évite la création d'inégalités dans la politique du projet

4.b) Selon vous, quelle est l'ampleur de l'impact ?

Un impact est plus important si :

- les conséquences sont irréversibles ou difficilement réversibles
- les effets se produisent surtout à plus long terme
- il concerne des domaines/problématiques prioritaires.

Grand

Expliquez : il concerne des domaines/problématiques prioritaires.

Orientation sexuelle, identité et expression de genre

L'orientation sexuelle est l'attraction – sexuelle ou affective – que l'on peut ressentir pour des personnes en raison de leur sexe, de leur identité de genre et/ou de leur expression de genre.

Concernant **l'identité de genre** : il existe une différence entre le sexe ou le genre qu'on assigne à une personne à sa naissance et le genre auquel cette personne s'identifie. Si la plupart des personnes s'identifient au genre assigné à leur naissance, certaines s'identifient plutôt à l'autre genre, et d'autres encore à aucun genre en particulier.

Enfin, **l'expression de genre** n'est pas nécessairement en corrélation avec l'identité de genre. Une personne peut changer d'expression de genre à certains moments de sa vie, ou selon le contexte, par exemple un contexte privé ou professionnel.

- 1) Énoncez, au sein de la matière régionale sur laquelle porte votre projet d'instrument de planification stratégique, les problématiques ou spécificités auxquelles peuvent être confrontées les personnes sur base du critère « orientation sexuelle, identité et expression de genre »

Donnez plus d'explications / commentaires / ou développez votre analyse ici :

Les sources pour mesurer l'impact de la politique de Talent.brussels sur l'identité de genre, l'orientation et l'expression sexuelle sont limitées

2.a) Avez-vous tenu compte de ces spécificités et/ou problématiques lors de la rédaction du projet?

OUI

De quelle manière ? *Talent.brussels coordonne la stratégie diversité au niveau régional. L'« orientation sexuelle, identité et expression de genre » faisait partie des objectifs régionaux prioritaires pour la période 2012-2015. Des actions de sensibilisation sont organisées en*

collaboration avec la Rainbowhouse brussels, comprenant une campagne de communication et une formation. La coordination régionale de la diversité reste attentive à ce critère. Une participation régionale à la Pride et une collaboration avec equal.brussels sur ce critère sont prévues.

Mentionnez les passages du projet qui prennent en compte les problématiques et les spécificités liées à l'orientation sexuelle, identité et expression de genre et/ou expliquez comment vous avez tenu compte des spécificités et/ou problématiques mentionnées en réponse à la question 1.

NON

2) Pourquoi pas ?

2.b) De quelle(s) manière(s) et dans quelle (s) autre (s) phase(s) de la procédure envisagez-vous de le faire **dans le futur** ?

[Click here to enter text.](#)

Les différentes phases de la procédure politique sont : la préparation (l'objet du projet d'instrument de planification stratégique), la mise en œuvre et l'évaluation. Vous pouvez tenir compte de la dimension de l'égalité des chances dans votre communication en présentant la diversité dans des illustrations et des photographies, en consultant des experts de l'égalité des chances, en veillant à la diversité dans les conseils/administrations/comités de sélection, en recueillant des indicateurs/statistiques de genre, etc...

3.a) Quelles **sources** avez-vous utilisées pour répondre aux questions 1 et 2 ?

[Click here to enter text.](#)

Mentionnez ici les sources qui vous ont aidé pour compléter le test, comme par exemple : statistiques, recherches, documents de référence, institutions et personnes de référence. Joignez toutes les informations utiles pour pouvoir consulter ces sources. Joignez-les en annexe si possible.

3.b) De quoi avez-vous **besoin** pour tenir (encore mieux) compte des spécificités ou problématiques identifiées ci-dessus ?

Les sources pour mesurer l'impact de la politique de Talent.brussels sur l'identité de genre, l'orientation et l'expression sexuelle sont limitées

Précisez quelles difficultés vous avez rencontrées en complétant le test.

4.a) Au vu des réponses précédentes, quel **type d'impact** votre projet a-t-il sur les personnes impliquées ?

*(très) Positif : le texte corrige, réduit ou évite la création d'inégalités dans la politique du projet
Négatif : le texte renforce les inégalités, les fait naître ou les entretient.
Neutre : il n'y a pas d'inégalités ou de situations spécifiques dans la matière du projet pouvant être prises en compte.*

Attention : si l'impact ne peut pas être déterminé sans équivoque, en raison de l'existence de plusieurs problématiques (impact positif pour une problématique et négatif pour une autre) ou en raison de la diversité dans le groupe cible en question (par ex. impact positif sur une partie du groupe et impact négatif sur une autre partie du groupe), veuillez appliquer les règles suivantes :

Combinaison d'un impact positif et négatif = impact négatif

Combinaison d'un impact positif et neutre = impact positif

Combinaison d'un impact négatif et neutre = impact négatif

Neutre

La case « neutre » peut uniquement être cochée si vous avez répondu « aucun » à la question 1.

Expliquez : [Click here to enter text.](#)

4.b) Selon vous, quelle est l'ampleur de l'impact ?

Un impact est plus important si :

- les conséquences sont irréversibles ou difficilement réversibles
- les effets se produisent surtout à plus long terme
- il concerne des domaines/problématiques prioritaires.

Limité

Expliquez : [Click here to enter text.](#)

Origine et situation sociales

On entend par '**origine sociale**' tout ce qui se réfère au positionnement d'un individu au regard de ses origines familiales et de son réseau social. Par '**situation sociale**', on fait notamment référence aux personnes en situation de précarité, ou qui l'ont vécue.

- 1) Énoncez, au sein de la matière régionale sur laquelle porte votre projet d'instrument de planification stratégique, les **problématiques ou spécificités** auxquelles peuvent être confrontées les personnes sur base du critère « origine et condition sociales »

Donnez plus d'explications / commentaires / ou développez votre analyse ici :

Selon les données de l'observatoire de l'emploi public régional, 45 % du personnel régional est de niveau D ou E (chiffres au 30.06.19, hors STIB). Ce taux est variable d'un organisme à l'autre, Bruxelles Propreté et le SIAMU employant plus de 70 % du personnel de niveau D ou E. Par ailleurs, les tests d'accès à la fonction publique s'adressent à des personnes maîtrisant les outils informatiques et disposant de diplôme reconnu par l'Etat belge.

Les procédures de recrutement de la fonction publique sont plus adaptés à des profils administratifs. Il existe pourtant une grande diversité de profils, en particulier dans les niveaux D et E.

- 2.a) Avez-vous tenu compte de ces spécificités et/ou problématiques lors de la rédaction du projet?

OUI

De quelle manière ? Le service RD développe un outil permettant aux personnes ne disposant pas d'un diplôme du secondaire supérieur ou si celui-ci n'est pas reconnu, de passer un test de mise en situation (la carte d'accès) leur permettant de pouvoir accéder aux procédures de sélection de niveau C dans la fonction publique bruxelloise. La philosophie de ce test est de tester les compétences par le procédé de l'Evidence based, c'est-à-dire des compétences observées et non pas déduites des réponses à un test informatisé. Les compétences ainsi testées sont des compétences génériques, qui ne sont pas particulièrement attachées à un métier. La forme sera celle d'un assessment coopératif, où les compétences seront effectivement mise en œuvre. La validation des compétences permettra également à un public fragilisé socialement d'accéder à la fonction publique régionale. Sa philosophie est de valider des apprentissage pratiques d'un métier par une épreuve qui permet d'attester leur acquisition.

Mentionnez les passages du projet qui prennent en compte les problématiques et les spécificités liées à l'origine et la condition sociales et/ou expliquez comment vous avez tenu compte des spécificités et/ou problématiques mentionnées en réponse à la question 1.

NON

Pourquoi pas ? [Click here to enter text.](#)

2.b) De quelle(s) manière(s) et dans quelle (s) autre (s) phase(s) de la procédure envisagez-vous de le faire **dans le futur** ?

[Click here to enter text.](#)

Les différentes phases de la procédure politique sont : la préparation (l'objet du projet d'instrument de planification stratégique), la mise en œuvre et l'évaluation. Vous pouvez tenir compte de la dimension de l'égalité des chances dans votre communication en présentant la diversité dans des illustrations et des photographies, en consultant des experts de l'égalité des chances, en veillant à la diversité dans les conseils/administrations/comités de sélection, en recueillant des indicateurs/statistiques de genre, etc...

3.a) Quelles **sources** avez-vous utilisées pour répondre aux questions 1 et 2 ?

Une collaboration avec le coordinateur régional de la diversité a été utilisée.

Afin de sensibiliser et d'informer les collaborateurs, Talent.brussels a organisé une formation au test d'égalité des chances.

Mentionnez ici les sources qui vous ont aidé pour compléter le test, comme par exemple : statistiques, recherches, documents de référence, institutions et personnes de référence. Joignez toutes les informations utiles pour pouvoir consulter ces sources. Joignez-les en annexe si possible.

3.b) De quoi avez-vous **besoin** pour tenir (encore mieux) compte des spécificités ou problématiques identifiées ci-dessus ?

[Click here to enter text.](#)

Précisez quelles difficultés vous avez rencontrées en complétant le test.

4.a) Au vu des réponses précédentes, quel **type d'impact** votre projet a-t-il sur les personnes impliquées ?

*(très) Positif : le texte corrige, réduit ou évite la création d'inégalités dans la politique du projet
Négatif : le texte renforce les inégalités, les fait naître ou les entretient.
Neutre : il n'y a pas d'inégalités ou de situations spécifiques dans la matière du projet pouvant être prises en compte.
Attention : si l'impact ne peut pas être déterminé sans équivoque, en raison de l'existence de plusieurs problématiques (impact positif pour une problématique et négatif pour une autre) ou en raison de la diversité dans le groupe cible en question (par ex. impact positif sur une partie du groupe et impact négatif sur une autre partie du groupe), veuillez appliquer les règles suivantes :
Combinaison d'un impact positif et négatif = impact négatif
Combinaison d'un impact positif et neutre = impact positif
Combinaison d'un impact négatif et neutre = impact négatif*

Très Positif

La case « neutre » peut uniquement être cochée si vous avez répondu « aucun » à la question 1.

Expliquez : *le texte corrige, réduit ou évite la création d'inégalités dans la politique du projet*

4.b) Selon vous, quelle est l'ampleur de l'impact ?

Un impact est plus important si :
- les conséquences sont irréversibles ou difficilement réversibles
- les effets se produisent surtout à plus long terme
- il concerne des domaines/problématiques prioritaires.

Grand

Expliquez : *il concerne des domaines/problématiques prioritaires*

Facultatif – Critères complémentaires

Si vous estimez qu'il est nécessaire pour votre projet de texte de répondre aux questions du test également pour d'autres critères non-obligatoires, vous pouvez le faire ici

Indiquez pour quel critère vous souhaitez répondre aux questions :

[Click here to enter text.](#)

Par exemple : les convictions philosophiques ou religieuse, l'âge, l'état civil, les convictions politiques, les convictions syndicales, l'état de santé, les caractéristiques physiques ou génétiques, la naissance².

- 1) Énoncez, au sein de la matière régionale sur laquelle porte votre projet d'instrument de planification stratégique, les **problématiques ou spécificités** auxquelles peuvent être confrontées les personnes sur base de ce critère :

Donnez plus d'explications / commentaires / ou développez votre analyse ici :

Click here to enter text.

- 2.a) Avez-vous **tenu compte de ces spécificités et/ou problématiques** lors de la rédaction du projet?

OUI

De quelle manière ? Click here to enter text.

NON

Pourquoi pas ? Click here to enter text.

- 2.b) De quelle(s) manière(s) et dans quelle (s) autre (s) phase(s) de la procédure envisagez-vous de le faire **dans le futur** ?

Click here to enter text.

- 3.a) Quelles **sources** avez-vous utilisées pour répondre aux questions 1 et 2 ?

Click here to enter text.

- 3.b) De quoi avez-vous **besoin** pour tenir (encore mieux) compte des spécificités ou problématiques identifiées ci-dessus ?

Click here to enter text.

- 4.a) Au vu des réponses précédentes, quel **type d'impact** votre projet a-t-il sur les personnes impliquées ?

Choose an item.

La case « neutre » peut uniquement être cochée si vous avez répondu « aucun » à la question 1.

² Pour plus d'informations sur les 19 critères de discrimination, consultez le site d'UNIA : <https://www.unia.be/fr/criteres-de-discrimination/les-19-criteres-de-discrimination>

Expliquez : [Click here to enter text.](#)

4.b) Selon vous, quelle est l'ampleur de l'impact ?

Choose an item.

Expliquez : [Click here to enter text.](#)