

L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE BRUXELLOISE 2024



1. Table des matières

1.	TABLE DES MATIÈRES	2
2.	TABLE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX	3
3.	AVANT-PROPOS.....	6
4.	MÉTHODOLOGIE	7
5.	TENDANCES ET OBSERVATIONS GÉNÉRALES	10
6.	DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES	12
A.	LE PERSONNEL	12
B.	LE SEXE	17
C.	L'ÂGE.....	18
D.	LE HANDICAP	21
E.	LE NIVEAU D'ÉTUDES	22
F.	LE LIEU DE RÉSIDENCE	25
7.	SUIVI DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR PUBLIC BRUXELLOIS.....	27
A.	LE STATUT JURIDIQUE.....	27
B.	LE NIVEAU	29
C.	LE RANG	33
D.	LE RÔLE LINGUISTIQUE	36
E.	L'ANCIENNETÉ.....	38
8.	MONITORING RH.....	44
A.	MANAGEMENT	44
B.	TÉLÉTRAVAIL	49
C.	HEURES DE FORMATION.....	58
D.	RÉGIME DE TRAVAIL	61
E.	ÉTUDIANTS	65
F.	DYNAMIQUE DES AGENTS	66
9.	CONCLUSION	80
10.	ANNEXES	82
A.	TAUX DE DONNÉES EXPLOITABLES, PAR VARIABLE.....	82
B.	MÉTHODOLOGIE DE TRI DES TRAVAILLEURS À TEMPS PARTIEL.....	87

2. Table des graphiques et tableaux

Tableaux

Tableau 1: Évolution des effectifs dans les institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, au 31 décembre 2024.	14
Tableau 2: Comparaison des effectifs des différentes régions et du fédéral au 31 décembre 2022, 2023 & 2024.	16
Tableau 3: Verdeling van de banen per niveau per jaar (2015 - 2024)	30
Tableau 4: Dynamique des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise par âge et ancienneté en 2024	69
Tableau 5: Répartition des motifs de recrutement dans les institutions de la fonction publique bruxelloise en 2024. n=561	72
Tableau 6: Flux sortant de collaborateurs par institution de la fonction publique bruxelloise en 2023 et 2024	74
Tableau 7: Motif de départ des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise en 2024.	76
Tableau 8: Ancienneté selon le motif de départ des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise en 2024	78
Tableau 9: Départs en pension des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise en 2024	79

Graphiques

Graphique 1: Pourcentage de données disponibles par rapport au total des données demandées par organisation.	9
Graphique 2: Part des membres du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, au 31 décembre 2024. n=12000	13
Graphique 3: Évolution du nombre de collaborateurs dans la fonction publique bruxelloise entre 2015 et 2024, 23 organisations du tableau 1.	15
Graphique 4: Évolution relative du nombre d'employés dans la fonction publique bruxelloise entre 2015 et 2024	16
Graphique 5: Répartition des membres du personnel par sexe, par institution, au 31 décembre 2024. n=7704	17
Graphique 6: Âge moyen par institution, au 31 décembre 2024. n=7704	18
Graphique 7: Répartition des effectifs par tranche d'âge et par sexe, au 31 décembre 2024. n=7704 ..	19
Graphique 8: Part des jeunes tranches d'âge par institution, au 31 décembre 2024. n=7704	20
Graphique 9: Pourcentage de personnes handicapées par institution, au 31 décembre 2024. n=6159	21
Graphique 10: Répartition des effectifs par niveau d'études, au 31 décembre 2024. n=6736	23
Graphique 11: Répartition des effectifs par niveau d'études et par sexe, au 31 décembre 2024. n=6736	24
Graphique 12: Répartition des effectifs par niveau d'études et par âge, au 31 décembre 2024. n=6736	24
Graphique 13: Répartition des effectifs selon la situation juridique pour chaque institution, au 31 décembre 2024. n=7704	27
Graphique 14: Proportion des niveaux dans les institutions, au 31 décembre 2024. n=6719	30
Graphique 15: Répartition des effectifs par sexe, pour chacun des niveaux, au 31 décembre 2024. n=6719	31
Graphique 16: Répartition des effectifs par âge, pour chaque niveau, au 31 décembre 2024. n=6719 ..	32
Graphique 17: Répartition des effectifs par sexe pour chaque rang, au 31 décembre 2024. n=6719 ..	34
Graphique 18: Répartition des effectifs selon la situation juridique pour chaque rang, au 31 décembre 2024. n=6719	35

Graphique 19: Répartition des effectifs selon le régime linguistique pour chaque institution, au 31 décembre 2024. n=7704	36
Graphique 20: Ancienneté de service selon la situation juridique, au 31 décembre 2024. n=7704	39
Graphique 21: Ancienneté pécuniaire selon le statut juridique, au 31 décembre 2024. n=5200	41
Graphique 22: Ancienneté de service par niveau, au 31 décembre 2024. n=6719	42
Graphique 23: Comparaison de l'ancienneté de service et de l'ancienneté pécuniaire par niveau, au 31 décembre 2024. n=5200	43
Graphique 24: Répartition des rôles de dirigeant dans la fonction publique bruxelloise, au 31 décembre 2024. n=7703	44
Graphique 25: Répartition des rôles de dirigeant dans la fonction publique bruxelloise par institution, au 31 décembre 2024. n=7703	45
Graphique 26: Ratio agent / dirigeant dans la fonction publique bruxelloise par institution, au 31 décembre 2024. n=7703	46
Graphique 27: Proportion du statut juridique pour les rôles de dirigeant, au 31 décembre 2024. n=7703	46
Graphique 28: Répartition des rôles de direction par sexe, au 31 décembre 2024. n=7703	47
Graphique 29: Répartition des rôles de dirigeant par tranche d'âge, au 31 décembre 2024. n=7703	47
Graphique 30: Répartition des rôles de dirigeant par rang, au 31 décembre 2024. n=7703	48
Graphique 31: Répartition des rôles de dirigeant par rôle linguistique, au 31 décembre 2024. n=7703	48
Graphique 32: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise, au 31 décembre 2024. N=7703	50
Graphique 33: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise par institution, au 31 décembre 2024. N=7703	51
Graphique 34: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise par sexe, au 31 décembre 2024. N=7703	51
Graphique 35: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise par catégorie d'âge, au 31 décembre 2024. N=7703	52
Graphique 36: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise, par niveau au 31 décembre 2024. N=7703	53
Graphique 37: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise selon le nombre des dirigeants, au 31 décembre 2024. n=7703	53
Graphique 38: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, au 31 décembre 2024. n=5855	54
Graphique 39: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, par organisation au 31 décembre 2024. n=5855	55
Graphique 40: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, par sexe au 31 décembre 2024. n=5855	55
Graphique 41: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, par catégorie d'âge au 31 décembre 2024. n=5855	56
Graphique 42: Répartition des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise ayant suivi une formation en 2024. n=4170	58
Graphique 43: Nombre d'heures de formation suivies par les collaborateurs des institutions de la fonction publique bruxelloise en 2024. n=4170	59
Graphique 44: Nombre d'heures de formation suivies par niveau, catégorie d'âge et sexe, en 2024. n=4170	60
Graphique 45: Répartition des régimes de travail à temps plein et à temps partiel des fonctionnaires bruxellois, au 31 décembre 2024. n=7184	62
Graphique 46: Répartition du régime de travail à temps partiel des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise, au 31 décembre 2024. n=7184	62
Graphique 47: Nombre relatif de collaborateurs à temps partiel de la fonction publique bruxelloise par institution, au 31 décembre 2024. n=7184	63

Graphique 48: Pourcentage de personnel à temps partiel par niveau, catégorie d'âge et sexe dans la fonction publique bruxelloise au 31 décembre 2024, n=7184	64
Graphique 49: Étudiants par institution dans la fonction publique bruxelloise en 2024. n=104	65
Graphique 50: Sexe et rôle linguistique des étudiants dans la fonction publique bruxelloise en 2024. Étudiants n=104 & Personnel en service actif n=7704.....	65
Graphique 51: Dynamique des collaborateurs par institution dans la fonction publique bruxelloise en 2024. n=8362.....	67
Graphique 52: Dynamique des collaborateurs par catégorie d'âge dans la fonction publique bruxelloise en 2024. n=8353	68
Graphique 53: Dynamique des collaborateurs par niveau dans la fonction publique bruxelloise en 2024. n=8353.....	69
Graphique 54: Dynamique des collaborateurs : répartition des collaborateurs par profil en 2024. n=8362	70
Graphique 55: Répartition du flux entrant par catégorie d'âge et situation juridique en 2024. n=561	71
Graphique 56: Répartition des motifs de recrutement par catégorie d'âge, sexe & niveau dans les institutions de la fonction publique bruxelloise en 2024. n=561	73
Graphique 57: Rotation du personnel dans les institutions de la fonction publique bruxelloise en 2024. n=701.....	75
Graphique 58: Motif de départ des collaborateurs par catégorie d'âge, sexe & niveau en 2024. n=700	77
Graphique 59: Profil des pensionnés de la fonction publique bruxelloise en 2024. Pensionnés n=79 & Personnel en service n=7704.....	79

Cartes

Carte 1: Nombre de collaborateurs selon le lieu de résidence, au 31 décembre 2024. n=7665.....	25
Carte 2: Nombre de collaborateurs selon le lieu de résidence, au 31 décembre 2024. n=4033.....	26
Carte 3: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, par province au 31 décembre 2024. n=5855	57

3. Avant-propos

L'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 6 juillet 2017 portant création de Bruxelles Fonction Publique confie à talent.brussels la mission de coordonner, sous l'appellation talentAnalytics.brussels, l'Observatoire de l'emploi de la fonction publique régionale. Cet observatoire fournit des informations au Gouvernement sur la situation de l'emploi dans les institutions publiques bruxelloises pour soutenir, notamment, sa politique en matière de fonction publique.

Dans la foulée de l'arrêté de 2017, la nouvelle ordonnance du 21 mars 2024 relative à la création d'une banque de données dénommée talentAnalytics.brussels a vu le jour. Talent.brussels est l'administration désignée par le gouvernement, chargée de la mise en œuvre et de l'exploitation de cette banque de données. Dans ce cadre, nous collectons, comme chaque année, les données essentielles à la préparation de notre rapport annuel talentAnalytics.brussels, qui fournit au gouvernement des informations précieuses sur le marché du travail au sein des instances publiques bruxelloises, notamment pour soutenir la politique en matière de fonction publique.

L'ordonnance du 21 mars 2024 permet une collecte de données plus détaillée et plus fréquente, renforce le respect des normes RGPD et nous aide à permettre au gouvernement de mieux comprendre la manière dont la gestion du personnel, le budget et la diversité sont gérés au sein de la fonction publique.

Cependant, le transfert de données via l'intégrateur de services régional vers l'outil talentAnalytics.brussels n'est pas encore opérationnel. C'est pourquoi la collecte des données mentionnées dans la nouvelle ordonnance a de nouveau été effectuée manuellement cette année. Ce rapport propose un regard analytique sur la fonction publique bruxelloise, en se concentrant sur trois axes principaux : l'analyse des données sociodémographiques, le monitoring de l'emploi dans le secteur public et le monitoring RH, notamment des indicateurs relatifs à la diversité.

L'analyse des données sociodémographiques fournit un aperçu détaillé de la diversité et de la composition du secteur public régional bruxellois. Les caractéristiques démographiques et sociales des agents permettent de dresser une carte d'identité de la population active.

Le monitoring de l'emploi dans le secteur public examine les structures et les statuts au sein des institutions publiques et analyse les différents aspects juridiques et organisationnels de la carrière des agents. Cette section vise à donner un aperçu clair de la répartition et de la hiérarchie du personnel.

Le monitoring RH examine les pratiques de gestion des ressources humaines et met en lumière la situation actuelle. Sur le fond, cette analyse examine des éléments tels que le télétravail, la formation, le régime de travail et la mobilité des agents. L'aperçu généré par cette analyse fournit des informations précieuses aux décideurs politiques.

L'objectif de ce rapport est de présenter des données de qualité au public et aux différents dirigeants (RH ou non) des institutions régionales.

4. Méthodologie

Pour l'élaboration de ce rapport, une collecte de données a été lancée en décembre 2024. 23 institutions partenaires ont été contactées par e-mail à cet effet. Les e-mails contenaient trois annexes : un glossaire, un fichier Excel avec des colonnes prédéfinies pour y insérer les données demandées, et un manuel décrivant les modalités pour transmettre les données ad hoc de manière sécurisée à talent.brussels. Comme les années précédentes, les données se rapportent à la situation des effectifs au 31 décembre de l'année étudiée.

Cette année, il a été décidé de combiner la collecte de données pour le rapport talentAnalytics.brussels et le suivi des plans de personnel. Les organisations pour lesquelles seule une participation au rapport talentAnalytics.brussels était attendue n'ont reçu qu'une demande à cet effet. L'idée derrière cette collecte de données combinée était d'une part d'éviter aux organisations un double travail, et d'autre part d'obtenir une plus grande cohérence entre ces deux collectes.

En raison de la charge de travail accrue due à cette double demande de données, la date de livraison des données demandées a été reportée à une date ultérieure par rapport aux autres années, à savoir le 28 février 2025. Si les institutions pouvaient démontrer qu'elles éprouvaient des difficultés à respecter ce délai, un délai supplémentaire leur a été accordé. Finalement, la collecte des données pour toutes les institutions a été clôturée le 22 avril 2024.

Depuis l'entrée en vigueur, le 28 mars 2024, de l'ordonnance portant création d'une banque de données dénommée talentAnalytics.brussels, et afin de rationaliser la transition vers un flux de données continu vers cette banque de données, les indicateurs de cette collecte de données ont été étendus. Le nombre total de variables est désormais de 29, soit quatre de plus que l'année dernière. L'augmentation du nombre de variables s'explique par une extension des variables relatives aux jours de télétravail ; il a été demandé de faire une distinction entre les jours de télétravail prestés en Belgique, au sein de l'Union européenne et en dehors de l'Union européenne, étant donné qu'un cadre légal a été prévu pour permettre le télétravail à l'étranger. Enfin, un identifiant unique, l'ancienneté d'échelle et une variable supplémentaire pour le régime de travail ont été demandés aux partenaires. D'autre part, il a été décidé cette année de ne plus demander de variables concernant l'absentéisme, car il s'agit d'informations très sensibles qui nécessitent une forme de collecte de données distincte. Lorsque talentAnalytics.brussels recevra les données nécessaires via la banque de données, le chapitre sur l'absentéisme sera de nouveau inclus dans ce rapport.

En cas d'incertitudes ou de données manquantes, un contact initial a été pris avec les institutions partenaires concernées. Ensuite, les jeux de données (datasets) ont été systématiquement nettoyés. Cette phase cruciale consistait à détecter, corriger et supprimer les erreurs et les incohérences, ce qui est essentiel pour des analyses fiables et la modélisation statistique. Les données originales des institutions partenaires ont ainsi été converties en données et flux de données utilisables et analysés. Un aperçu détaillé des variables disponibles et de leur exploitabilité est inclus en annexe 10a.

Au cours du processus de nettoyage, diverses variables ont été recodées afin de simplifier et de clarifier l'analyse et la visualisation pour l'ensemble de l'équipe. Un exemple spécifique est l'assimilation des niveaux E et S (stewards) au niveau D. Les éventuels cas particuliers apparus lors des analyses sont expliqués plus en détail dans chaque chapitre.

Pour le nettoyage et l'analyse des données, le langage de programmation Python a été utilisé. Le choix de Python offre des avantages significatifs. Ainsi, les tâches répétitives peuvent être automatisées, ce qui réduit le risque d'erreurs humaines et libère un temps précieux pour des analyses qualitatives plus approfondies. De plus, des bibliothèques avancées comme Pandas et NumPy

permettent des analyses plus complexes et plus puissantes que ce qui est possible avec Excel, par exemple. En ce qui concerne la fiabilité et la reproductibilité, un code bien documenté et une gestion des versions contribuent à une détection efficace des erreurs, ce qui accroît la crédibilité de talentAnalytics.brussels. Python est également particulièrement adapté à l'intégration de l'intelligence artificielle, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives pour des analyses innovantes. Enfin, Python est évolutif, ce qui permettra à terme des analyses plus complexes, et les données centralisées en Python peuvent être facilement intégrées à d'autres systèmes, comme l'outil talentAnalytics.brussels en cours de développement. Cela facilite l'extraction directe des données auprès des institutions et simplifie le processus d'analyse pour le rapport annuel.

Ce rapport vise à présenter les résultats les plus significatifs et les tendances de données les plus pertinentes. Les analyses sont basées sur les données du personnel au 31 décembre 2024. Les agents qui ont quitté l'organisation au cours de l'année 2024 ne sont pas considérés comme « en service » à la date de référence et n'ont pas été inclus dans les analyses. Les agents qui ont quitté l'organisation le 31/12/2024 sont encore considérés comme « en service », car il s'agit normalement de leur dernier jour de travail. Ces personnes sont toutefois prises en compte dans le chapitre sur la dynamique des agents, car sinon, elles sortiraient de l'effectif sans avoir d'influence sur les chiffres de rotation.

Ci-dessous suit une liste des partenaires qui nous ont fourni leurs données et qui sont donc impliqués dans l'analyse de ce rapport :

- Actiris (Actiris)
- Agence bruxelloise du Tourisme (visit.brussels)
- Agence du Stationnement de la Région de Bruxelles-Capitale (parking.brussels)
- Bruxelles Environnement (environnement.brussels) (BE)
- L'autorité de régulation bruxelloise pour l'énergie et le contrôle des prix de l'eau (brugel.brussels)
- Bruxelles Prévention & Sécurité (safe.brussels)
- Bureau bruxellois de la Planification (perspective.brussels)
- Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (paradigm.brussels)
- Conseil Économique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale (brupartners.brussels)
- Institut pour l'Encouragement de la Recherche Scientifique et de l'Innovation de Bruxelles (innoviris.brussels)
- Société Bruxelloise de Gestion de l'Eau (HYDRIA)
- Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise (hub.brussels)
- Service public régional de Bruxelles (SPRB)
- Service public régional de Bruxelles Fonction publique (talent.brussels)
- Service public régional de Bruxelles Fiscalité (fiscalite(it).brussels)
- Service public régional de Bruxelles Urbanisme et Patrimoine (urban.brussels)
- Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale (citydev.brussels)
- Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB)
- Société du Port de Bruxelles (port.brussels)
- Fonds du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (fonds.brussels)
- Iristeam (IRISTeam)

Ces partenaires n'ont pas réussi à fournir leurs données :

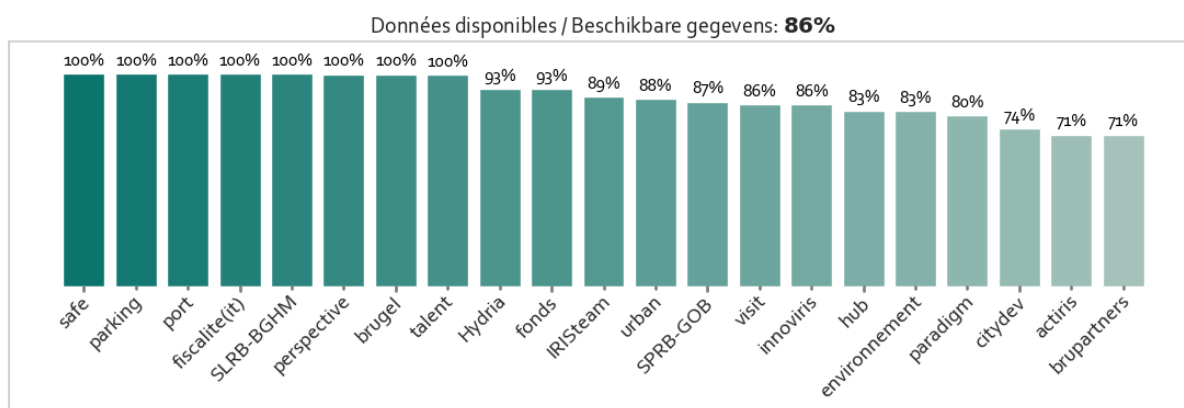
- Bruxelles-Propreté (Propreté - Net)
- Service d'Incendie et d'Aide Médicale Urgente de la Région de Bruxelles-Capitale (SIAMU)

Bruxelles-Propreté et le SIAMU n'ont pas réussi à transmettre les données demandées à temps. Il leur a toutefois été demandé de fournir tout de même les données afin de disposer d'un historique complet à l'avenir et que les comparaisons annuelles puissent être présentées plus correctement. Entre-temps, les données de Bruxelles-Propreté ont été transmises, mais trop tard pour être traitées dans le présent rapport.

L'absence de Bruxelles-Propreté et du SIAMU a un impact important sur de nombreux chiffres de ce rapport annuel, compte tenu de l'ampleur de leurs effectifs. Par conséquent, certains chapitres présentent des différences importantes dans les tableaux et graphiques par rapport aux années précédentes. La disponibilité totale des données s'élève à 57 % si l'on tient compte de l'ensemble des 23 organisations, à savoir les 21 organisations présentes dans le rapport et les 2 absentes, Bruxelles-Propreté et le SIAMU. Si l'on ne considère que les 21 organisations du rapport, une qualité des données de 86 % est constatée.

Le graphique 1 illustre ces 86 % à travers les pourcentages de données disponibles par organisation. Huit organisations disposent de 100 % de données disponibles, les pourcentages les plus bas se situant juste au-dessus de 70 %.

Graphique 1: Pourcentage de données disponibles par rapport au total des données demandées par organisation.



Les trois nouvelles variables relatives au télétravail, qui distinguent le lieu du télétravail (Belgique, dans l'UE, hors de l'UE), sont souvent absentes car plusieurs organisations ne codent pas (encore) cette distinction. De plus, la variable « heures de formation » souffre d'une faible qualité des données, car elle n'est pas non plus enregistrée par plusieurs organisations.

5. Tendances et observations générales

- **Rôle linguistique** : Dans le chapitre sur le rôle linguistique, le graphique 18 compare la répartition du rôle linguistique entre les organisations participantes. On y constate de grandes différences, allant de 69 % à 92 % d'agents francophones.
- **Management** : La part des dirigeants est passée de 12,3 % en 2022 à 14 % en 2024. Le ratio d'agents par dirigeant varie cependant fortement d'une institution à l'autre (de 3,2 à 9,1 en 2024), ce qui témoigne d'un manque de structures organisationnelles uniformes. Les hommes restent surreprésentés dans les fonctions de direction (17 % contre 12 % pour les femmes), et le « plafond de verre » reste un point d'attention. La probabilité d'occuper une fonction de management augmente avec l'âge, et les statutaires occupent plus souvent ces postes (69 % en 2024). La croissance du nombre de dirigeants et les différences démographiques exigent une attention stratégique sur le développement du leadership et la diversité.
- **Télétravail** : Le télétravail structurel est devenu la norme ; sa part est passée de 39,8 % en 2021 à 82 % en 2024, ce qui indique une nette préférence pour un modèle hybride. Le nombre moyen de jours de télétravail effectifs par mois a cependant diminué en 2024 pour atteindre 7 (moins de 2 par semaine), ce qui pourrait traduire un besoin accru de collaboration en présentiel. Les femmes, les agents plus âgés et le personnel résidant plus loin de Bruxelles recourent le plus souvent au télétravail. Bien que le télétravail soit solidement ancré, un nouvel équilibre est recherché entre flexibilité et présence physique.
- **Heures de formation** : L'investissement dans les formations montre une tendance positive. La participation est élevée et stable avec 77 % en 2024, et le nombre moyen d'heures est passé de 20 en 2022 à 29 en 2024. Les agents plus jeunes bénéficient davantage de formations initiales, mais l'accent se déplace vers le développement professionnel continu pour tous les agents. De grandes différences subsistent cependant entre les institutions, ce qui rend nécessaire une harmonisation de l'offre.
- **Régime de travail** : Grâce à une méthode de mesure améliorée, la part des travailleurs à temps partiel a augmenté de manière significative pour atteindre 11 % en 2024, bien que ce chiffre reste inférieur à la moyenne nationale. La majorité (65 %) travaille à 4/5e. Les femmes, surtout entre 35 et 50 ans, travaillent nettement plus souvent à temps partiel. Le travail à temps partiel augmente avec l'âge et est le plus fréquent au niveau A.
- **Étudiants** : Seules six organisations ont indiqué avoir eu recours à des étudiants au cours de l'année. Surtout en période de moratoire, cela peut aider certaines organisations à obtenir du renfort dans certains départements de manière budgétairement neutre.
- **Absentéisme** : Le grand absent de ce rapport est le chapitre sur l'absentéisme. Cette année, aucune donnée sur l'absentéisme n'a été demandée car il s'agit d'informations très sensibles qui nécessitent une forme de collecte de données distincte. Ces données nous parviendront via la banque de données de talentAnalytics.brussels, ce qui permettra de réaliser des analyses approfondies et plus exactes.
- **Dynamique des agents** : Malgré le moratoire, 561 personnes sont entrées en service en 2024. Cela peut s'expliquer par des procédures encore autorisées si elles avaient été codifiées avant le début du moratoire. De plus, certaines organisations sont encore autorisées à recruter du personnel opérationnel. Enfin, les organisations peuvent toujours introduire des demandes

de procédures pour des fonctions critiques. En revanche, 701 personnes ont quitté le service en 2024. La comparaison du flux entrant avec le flux sortant nous amène à un solde net de - 140 personnes.

6. Données sociodémographiques

a. Le personnel

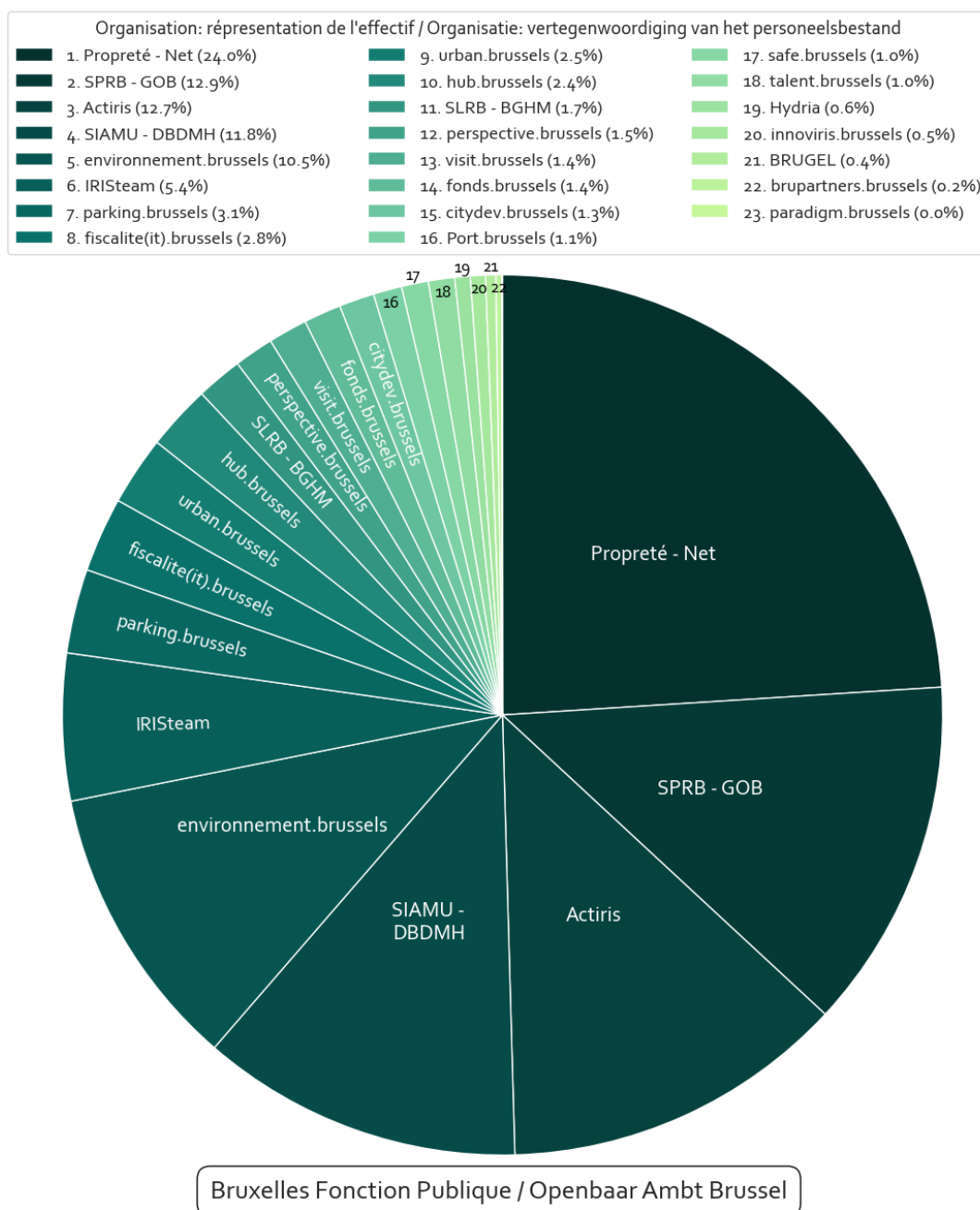
Dans cette section, le profil du personnel de la fonction publique bruxelloise est examiné de plus près.

Effectif total :

Au 31 décembre 2024, l'effectif total de la Région bruxelloise s'élevait à 12 000 personnes, réparties entre les quatre Services Publics Régionaux de Bruxelles (SPR), les neuf Organismes d'Intérêt Public (OIP) et les dix autres institutions. Cette section traite de l'effectif global, incluant Bruxelles-Propreté et le SIAMU, afin de donner un aperçu aussi complet que possible de l'effectif. L'effectif de Bruxelles-Propreté et du SIAMU au 31/12/2024 a été obtenu via une collecte de données antérieure effectuée dans le cadre du moratoire. Étant donné qu'aucune donnée n'a été reçue de ces institutions spécifiquement pour le rapport talentAnalytics.brussels, elles ne seront pas incluses dans les analyses ultérieures.

Dans un souci de cohérence et de continuité avec les analyses des années précédentes, ce chiffre n'inclut pas le personnel ayant quitté le service au cours de l'année 2024. Le flux de personnel est abordé plus en détail dans la partie consacrée à la dynamique des agents.

Graphique 2: Part des membres du personnel des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, au 31 décembre 2024. n=12000



Evolution des effectifs :

Le tableau 1 présente la situation de l'effectif de 2015 à 2024, avec des données manquantes pour 2016 et 2017. De 2015 à 2023, une augmentation du personnel est constatée chaque année. Au 31/12/2024, une baisse de 93 personnes, soit -0,8 %, est observée pour la première fois par rapport à la situation au 31/12/2023. Une diminution est constatée dans 15 des 23 organisations du tableau. Les baisses les plus importantes, en chiffres absolus, sont observées chez Actiris (-38 personnes) et le SPRB (-26 personnes). En termes relatifs, la plus forte diminution est observée chez brupartners.brussels (-10 %) et talent.brussels (-9 %), avec un impact moindre sur l'effectif total compte tenu de la taille de ces organisations. C'est chez safe.brussels (+28) et le SIAMU (+26 personnes) que les plus fortes augmentations de personnel sont constatées en chiffres absolus.

Tableau 1: Évolution des effectifs dans les institutions de la Région de Bruxelles-Capitale, au 31 décembre 2024.

Organisation	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SPRB - GOB	1.746	1.399	1.450	1.452	1.465	1.519	1.575	1.549
fiscalite(it).brussels		223	253	306	339	351	344	330
urban.brussels		249	250	285	300	287	304	304
talent.brussels		44	68	71	77	104	127	116
Total SPR	1.746	1.915	2.021	2.114	2.181	2.261	2.350	2.299
paradigm.brussels	5	4	4	4	4	2	2	2
environnement.brussels	1.063	1.166	1.199	1.215	1.222	1.238	1.274	1.260
net.brussels	2.436	2.926	2.959	2.882	2.809	2.846	2.867	2.879
SIAMU - DBDMH	1.225	1.327	1.374	1.352	1.324	1.354	1.391	1.417
port.brussels	132	126	136	130	129	128	131	126
actiris.brussels	1.180	1.486	1.611	1.582	1.637	1.584	1.556	1.518
SLRB - BGHM	128	134	147	163	170	191	201	203
innoviris.brussels	38	60	58	64	66	65	68	66
perspective.brussels		132	148	154	164	168	173	174
Total OIP	6.207	7.361	7.636	7.546	7.525	7.576	7.663	7.645
brupartners.brussels	23	29	29	29	31	29	30	27
citydev.brussels	132	137	144	151	153	151	155	155
visit.brussels	107	173	172	177	186	188	187	172
Hydria	40	47	52	56	63	68	69	68
brugel.brussels		25	31	36	37	39	39	45
parking.brussels	67	196	231	285	316	333	375	371
safe.brussels		44	54	52	68	91	90	118
hub.brussels		248	272	270	276	292	304	287
Fonds.brussels	164	172	166	174	169	168	167	165
IRISteam	300	418	443	503	555	633	664	648
Total autres organisations	833	1.489	1.594	1.733	1.854	1.992	2.080	2.056
Total 23 organisations	8.786	10.765	11.251	11.393	11.560	11.829	12.093	12.000

Moratoire:

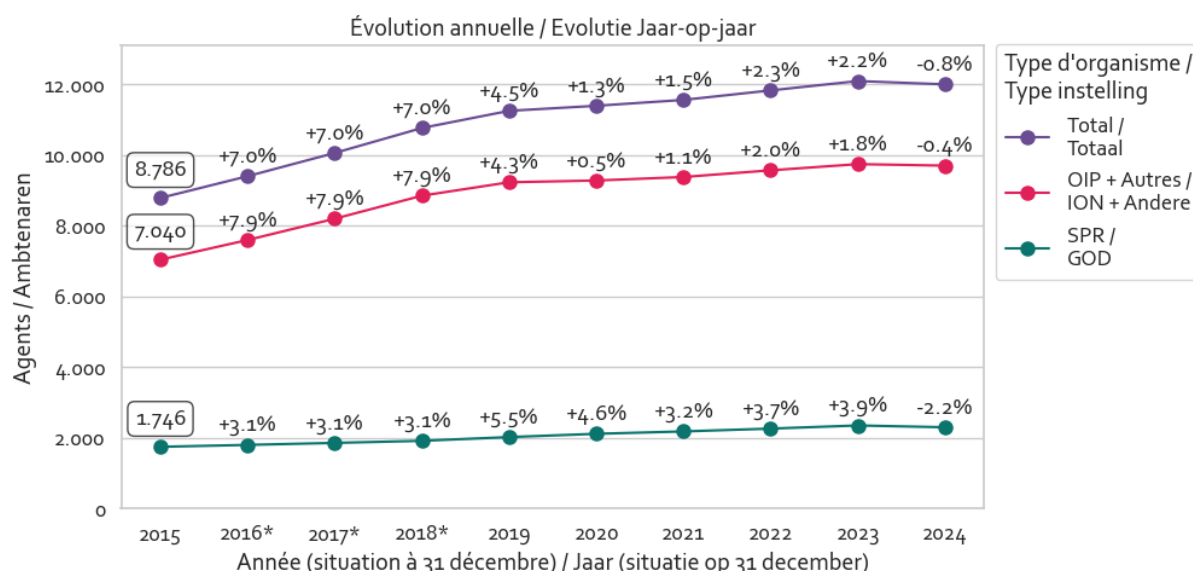
Depuis le 1/12/2023, un gel des recrutements, ou moratoire, est en vigueur dans les organisations de la fonction publique bruxelloise. Comme mentionné dans le paragraphe précédent, une augmentation du personnel est constatée chez safe.brussels et le SIAMU. Il n'est pas surprenant que ces deux organisations qui sont encore autorisées à recruter du personnel opérationnel dans le cadre du moratoire. De plus, une augmentation du personnel est également constatée dans quelques autres organisations qui, en principe, ne peuvent plus effectuer de recrutements en raison des restrictions du moratoire. Cela peut s'expliquer par le fait que les procédures de recrutement en cours pouvaient encore être finalisées. En outre, les organisations ont la possibilité, dans des cas particuliers, de demander une procédure pour une fonction critique auprès de l'inspecteur des Finances et/ou du ministre du Budget. Enfin, certaines organisations ne sont pas soumises au moratoire, ce qui peut par exemple expliquer l'augmentation du personnel chez brugel.brussels.

Mais, malgré ces procédures en cours et ces demandes pour des fonctions critiques, l'effectif total enregistre tout de même une légère baisse de -0,8 %, comme le montre le graphique 2. Pour les années 2020-2023, une augmentation annuelle de 1,3 % à 2,3 % a été réalisée. Ce qui, de manière cumulée par rapport à 2019, a abouti à une augmentation du personnel de 7,5 % au 31/12/2023. La baisse de 0,8 % en 2024 par rapport à 2023 porte l'augmentation totale de 2019 à 2024 à 6,7 %.

Comme il n'y a pas de données pour 2016 et 2017, un pourcentage annuel moyen a été calculé sur la base de la croissance de 2015-2018. Cela donne une augmentation de 7 % de l'effectif total pour 2016, 2017 et 2018.

Le graphique 3 fait également une distinction entre les SPR et les OIP + autres organisations regroupées. La plus forte baisse en 2024 est observée au sein des SPR. Seul urban.brussels connaît une stagnation de son effectif. Étant donné la part plus faible des SPR dans l'effectif total par rapport aux OIP et autres organisations, la diminution totale de l'effectif est moins importante (-0,8 %). Le chapitre sur la dynamique des agents examinera plus en détail les flux entrants et sortants d'agents en 2024.

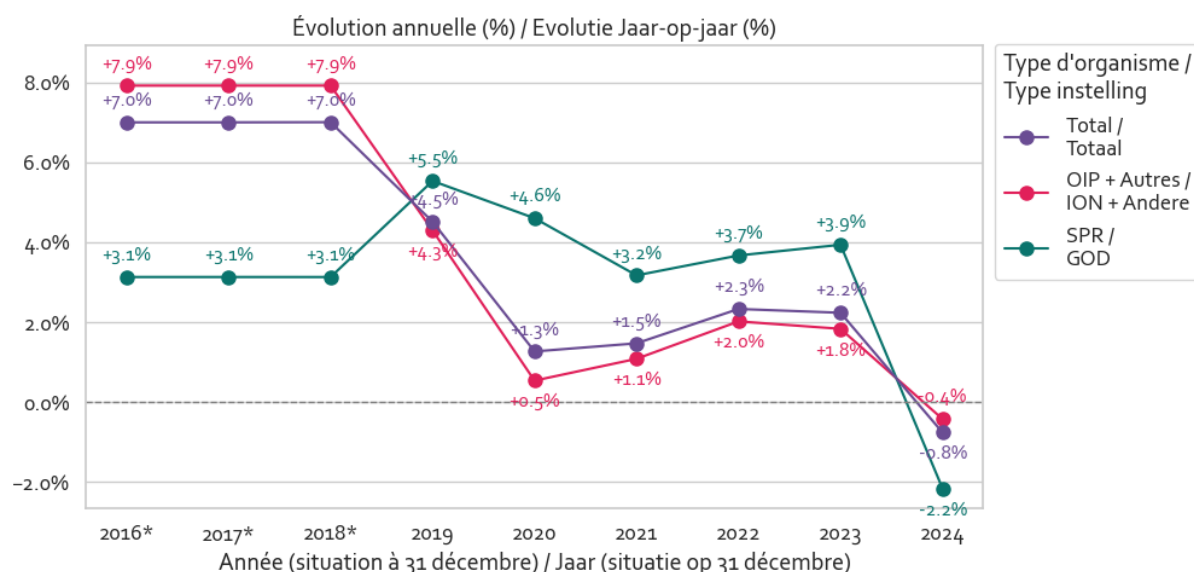
Graphique 3: Évolution du nombre de collaborateurs dans la fonction publique bruxelloise entre 2015 et 2024, 23 organisations du tableau 1.



*Pas de données en 2016-2017

Le graphique 4 montre à nouveau l'évolution des effectifs par année, en fonction du taux d'évolution plutôt que du nombre absolu d'agents comme sur le graphique 3. On y constate clairement un mouvement inverse entre 2018 et 2019 pour les SPR d'une part, et les OIP + Autres d'autre part. Chez les SPR, on observe une augmentation encore plus forte en 2019 que les années précédentes, tandis que chez les OIP + Autres, l'augmentation est toujours présente mais moins marquée que les années précédentes. De 2020 à 2023, les SPR enregistrent des hausses de 3,2 % à 4,6 %, tandis que les OIP + Autres connaissent des hausses plus faibles, de 0,5 % à 2 %. De 2019 à 2024, cela se traduit par une augmentation de 14 % du personnel chez les SPR, contre une hausse de 5 % chez les OIP + Autres. L'augmentation des effectifs peut être vue à la lumière des 5^{ème} et 6^{ème} réformes de l'État, lors desquelles des compétences fédérales ont été transférées au niveau régional. Après 13 mois de moratoire, une légère baisse du personnel est constatée, mettant fin à une période de croissance constante des effectifs.

Graphique 4: Évolution relative du nombre d'employés dans la fonction publique bruxelloise entre 2015 et 2024



*2016-2018 : Pas de données disponibles pour 2016 et 2017, la croissance 2016-2017-2018 est la moyenne de la croissance 2015-2018

Comparaison entre les régions :

Le tableau 2 compare les différentes administrations en Belgique sur la base du personnel en service au 31 décembre. Au niveau fédéral, une légère augmentation du personnel est constatée de 2023 à 2024 avec +1,29 %, soit 932 personnes. La Région flamande affiche une baisse significative de -5,15 %, soit 1519 agents de moins. Comme vu précédemment, la légère baisse de l'effectif dans la Région de Bruxelles-Capitale est de -0,77 %, ce qui la situe entre l'évolution des effectifs au niveau fédéral et en Flandre pour 2023 par rapport à 2024. Pour la Région wallonne, aucune donnée n'a été trouvée concernant la situation du personnel au 31/12/2024.

Tableau 2: Comparaison des effectifs des différentes régions et du fédéral au 31 décembre 2022, 2023 & 2024

	2022	2023	2024	Evolution 2023-2024
Région de Bruxelles-Capitale ¹	11.819	12.093	12.000	-0,77%
Niveau fédéral ²	70.440	72.315	73.247	1,29%
Région flamande ³	29.002	29.491	27.972	-5,15%
Région wallonne ⁴	10.522	10.472	n.b.	n.b.
Total	121.783	124.371	xx	xx%

[1] 23 organisations (comme tableau 1)

[2] <https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/fonction-publique-administrative-federale/emploi/effectifs>

[3] <https://www.vlaanderen.be/bedrijfsinformatie-vlaamse-overheid/statistieken/personeelsaantal>

[4] <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/service-public-de-wallonie>

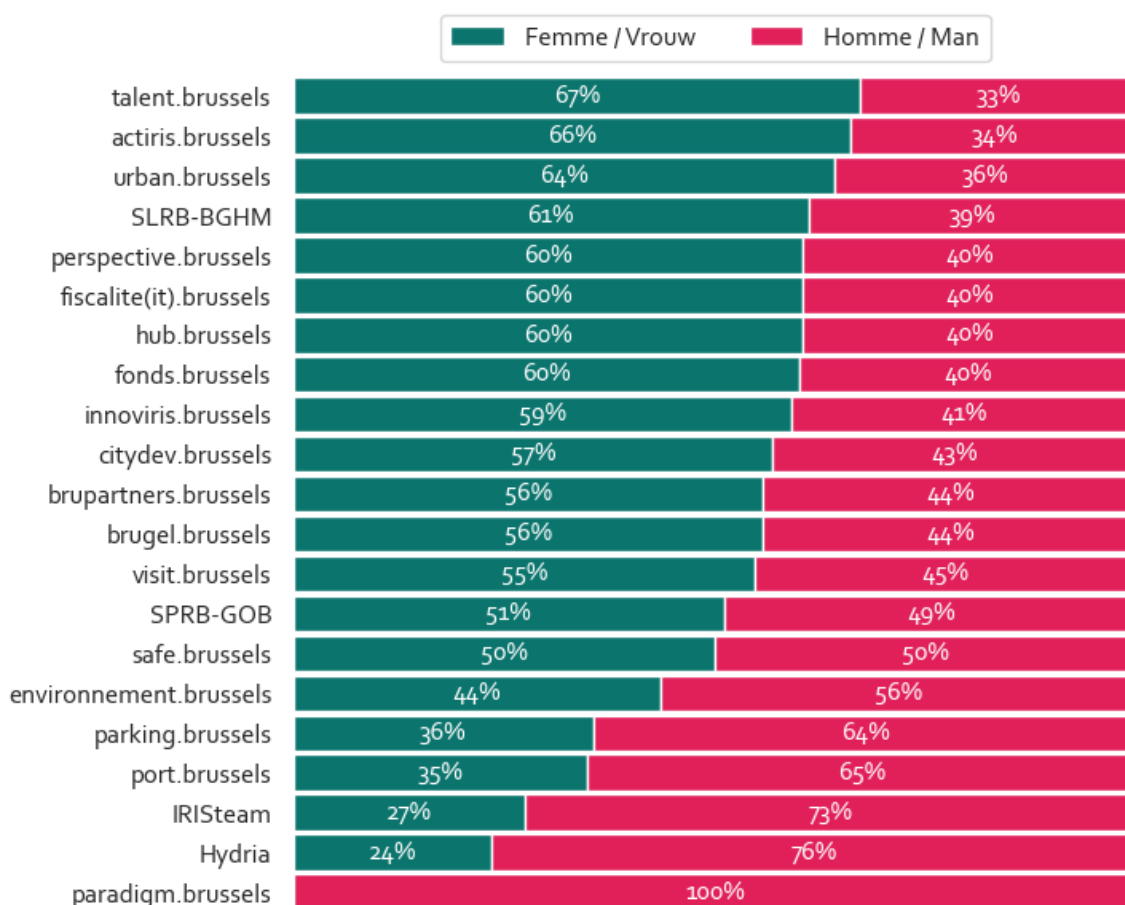
b. Le sexe

Pour la réalisation de cette partie concernant le sexe, toutes les 21 organisations ont été impliquées.

En tant que première variable sociodémographique, le sexe est examiné de plus près. L'effectif total en service montre une répartition égale entre les femmes (52 %) et les hommes (48 %). Les années précédentes, le rapport montrait une population majoritairement masculine (63 % en 2023). La répartition égale des sexes cette année est principalement due à l'absence du SIAMU et de Bruxelles-Propreté. L'arrivée d'IRISteam en tant que nouveau venu, d'autre part, signifie qu'une organisation avec une forte proportion d'hommes s'ajoute.

Le graphique 5 montre la répartition par sexe au sein des différentes organisations. Dans 14 des 21 organisations, la proportion de femmes est plus élevée. Les femmes sont particulièrement bien représentées chez talent.brussels (67 %), actiris.brussels (66 %) et urban.brussels (64 %). Au bas du graphique 5 se trouvent les organisations où les hommes sont les plus représentés, comme Hydria (76 %), IRISteam (73 %), port.brussels (65 %) et parking.brussels (64 %). Ces proportions inégales peuvent refléter une spécialisation de l'emploi par secteur spécifique au sexe, en partie due aux conditions de travail, mais aussi aux stéréotypes de genre associés à certaines professions.¹

Graphique 5: Répartition des membres du personnel par sexe, par institution, au 31 décembre 2024. n=7704



¹ Conseil supérieur de l'emploi, La participation des femmes au marché du travail, janvier 2023, cse_participation_femmes_marche_du_travail_20230123.pdf (Belgique.be)

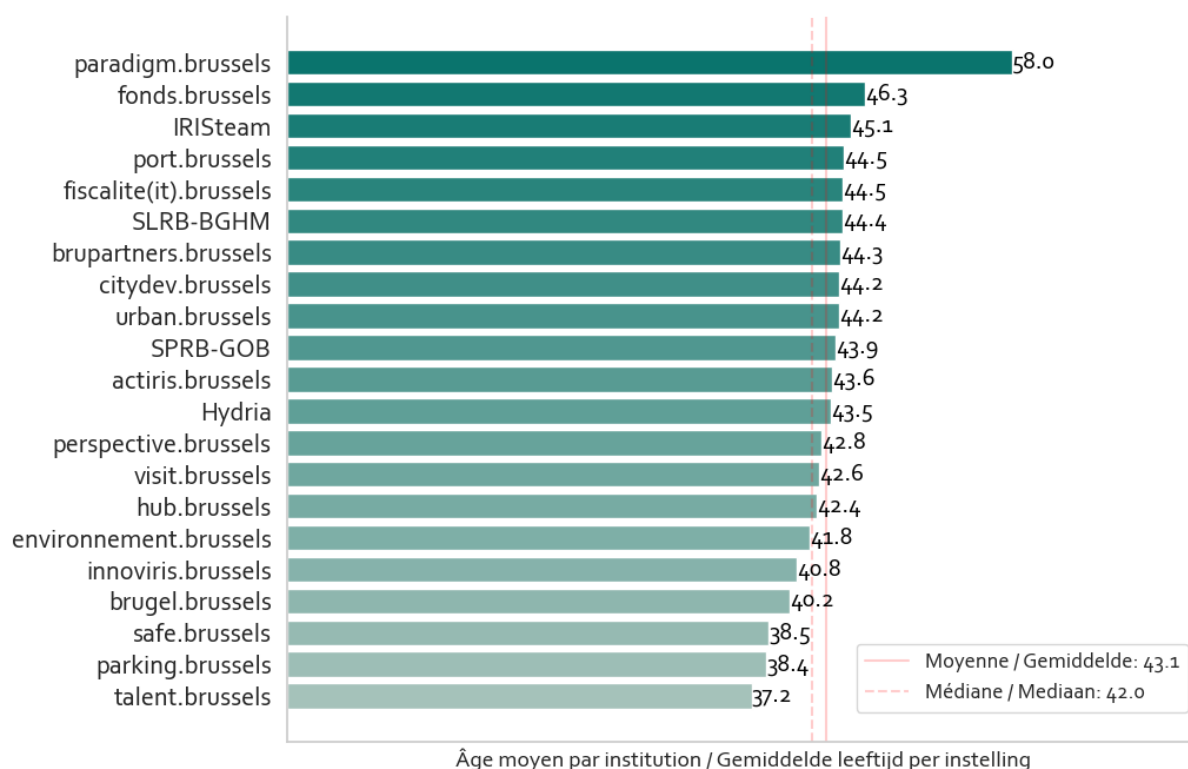
c. L'âge

Pour la réalisation de cette partie concernant l'âge, toutes les 21 organisations ont été impliquées.

La diversité des âges est un point d'attention important au sein des organisations du secteur public. Le vieillissement de la population active, combiné à une diminution de l'afflux de jeunes travailleurs, crée de nouveaux défis et de nouvelles opportunités sur le lieu de travail. Les organisations sont de plus en plus confrontées à des questions de transfert de connaissances, d'employabilité durable et de besoins et d'attentes liés à l'âge.

L'âge moyen des agents dans les 21 organisations participantes est de 43,1 ans, l'âge médian étant légèrement inférieur, à 42 ans. La plupart des partenaires ne s'écartent pas trop de cette moyenne, comme le montre le graphique 6. Il y a un cas extrême où l'âge moyen est de 58,0 ans, ce qui est dû au fait qu'il n'y a que deux personnes dans l'effectif de paradigm.brussels. Le nouveau venu dans le rapport talentAnalytics.brussels, fonds.brussels (46,3 ans), tire également l'âge moyen vers le haut. À l'autre extrémité du spectre, trois organisations ont un personnel nettement plus jeune : talent.brussels (37,2 ans), parking.brussels (38,4 ans) et safe.brussels (38,5 ans). Le fait que talent.brussels et safe.brussels soient des organisations assez récentes qui ont beaucoup recruté ces dernières années peut expliquer pourquoi leur personnel est un peu plus jeune en moyenne.

Graphique 6: Âge moyen par institution, au 31 décembre 2024. n=7704



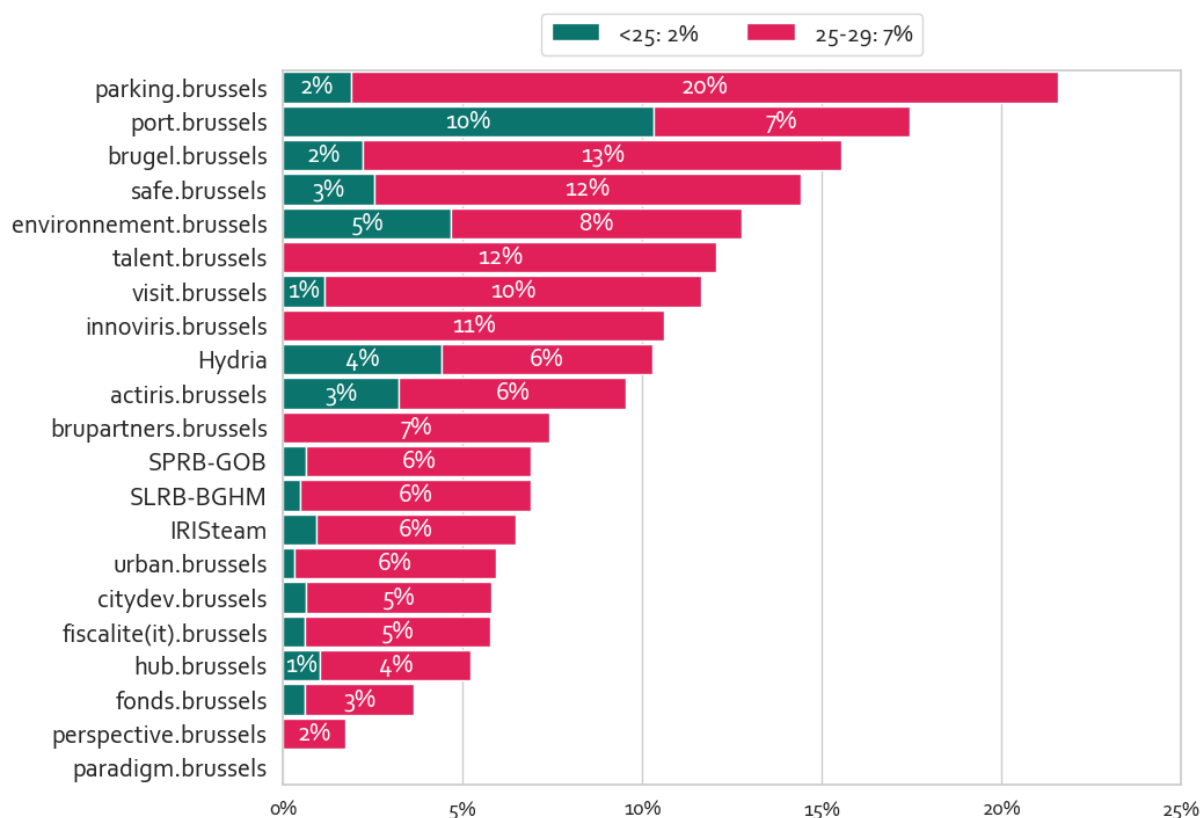
Le graphique 7 examine la pyramide des âges de la fonction publique bruxelloise. Comme chaque année, on constate immédiatement que la base est très étroite : à peine 2 % des hommes et des femmes ont moins de 25 ans. L'absence de Bruxelles-Propreté signifie qu'une grande partie des hommes de moins de 25 ans est manquante. Par ailleurs, le large milieu pour les groupes des 30-44 ans indique un personnel relativement stable et expérimenté. En général, il y a une répartition très égale des groupes d'âge par sexe, ce qui peut être observé par la composition symétrique du graphique.

Graphique 7: Répartition des effectifs par tranche d'âge et par sexe, au 31 décembre 2024. n=7704



Le graphique 8 se concentre sur les deux groupes d'âge les plus jeunes, les moins de 25 ans et les 25 à 29 ans, c'est-à-dire les personnes de moins de 30 ans. Parking.brussels a la plus grande proportion d'agents de moins de 30 ans avec 22 %. La plus grande proportion de personnes de moins de 25 ans est observée chez port.brussels (10 %), soit le double de l'organisation suivante. Pourtant, le graphique 6 montrait que port.brussels faisait partie des organisations avec un âge moyen plus élevé. Cela s'explique par le fait que l'organisation emploie également une très grande proportion de personnes de plus de 50 ans (38 %). Fonds.brussels et perspective.brussels ont la plus petite proportion d'agents de moins de 30 ans avec respectivement 4 % et 2 %.

Graphique 8: Part des jeunes tranches d'âge par institution, au 31 décembre 2024. n=7704



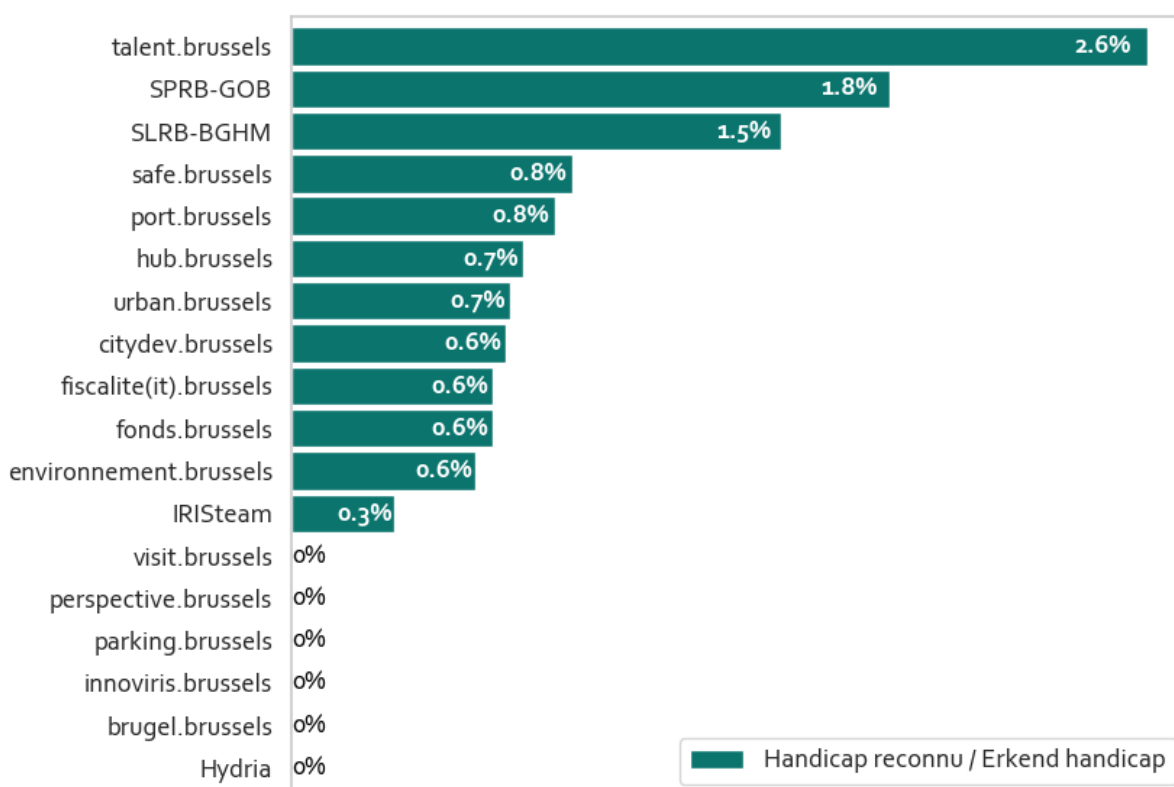
d. Le handicap

Pour la réalisation de cette partie concernant le handicap, les organisations suivantes n'ont pas été incluses en raison de données manquantes : actiris.brussels et brupartners.brussels

Ce chapitre traite de la variable handicap. Un statut pour un handicap reconnu par le SPF Sécurité sociale est l'indicateur utilisé pour enregistrer les agents handicapés. Le graphique ci-dessous ne présente que les chiffres des institutions pour lesquelles des données ont été reçues ; Actiris et Brupartners sont absents de cet aperçu. De plus, les chiffres concernant le handicap sont très probablement une sous-estimation, car les agents enregistrent leur handicap sur une base volontaire.

Conformément aux articles 332 à 335 de l'arrêté du 21 mars 2018 portant le statut administratif et la réglementation de la rémunération des fonctionnaires de la Région de Bruxelles-Capitale, au moins 2 % des postes prévus dans le plan de personnel des 13 partenaires soumis à ce statut doivent être occupés par des personnes ayant un handicap reconnu et enregistré. La moyenne pour l'ensemble du personnel est de 0,9 %. Seul talent.brussels atteint l'objectif de 2 %, comme le montre le graphique 9. Le SPRB et la SLRB s'en approchent avec respectivement 1,8 % et 1,5 %. Dans 6 organisations, aucune personne handicapée n'a été enregistrée. La moyenne des institutions visibles dans le graphique 9 est de 0,6 %.

Graphique 9: Pourcentage de personnes handicapées par institution, au 31 décembre 2024. n=6159



e. Le niveau d'études

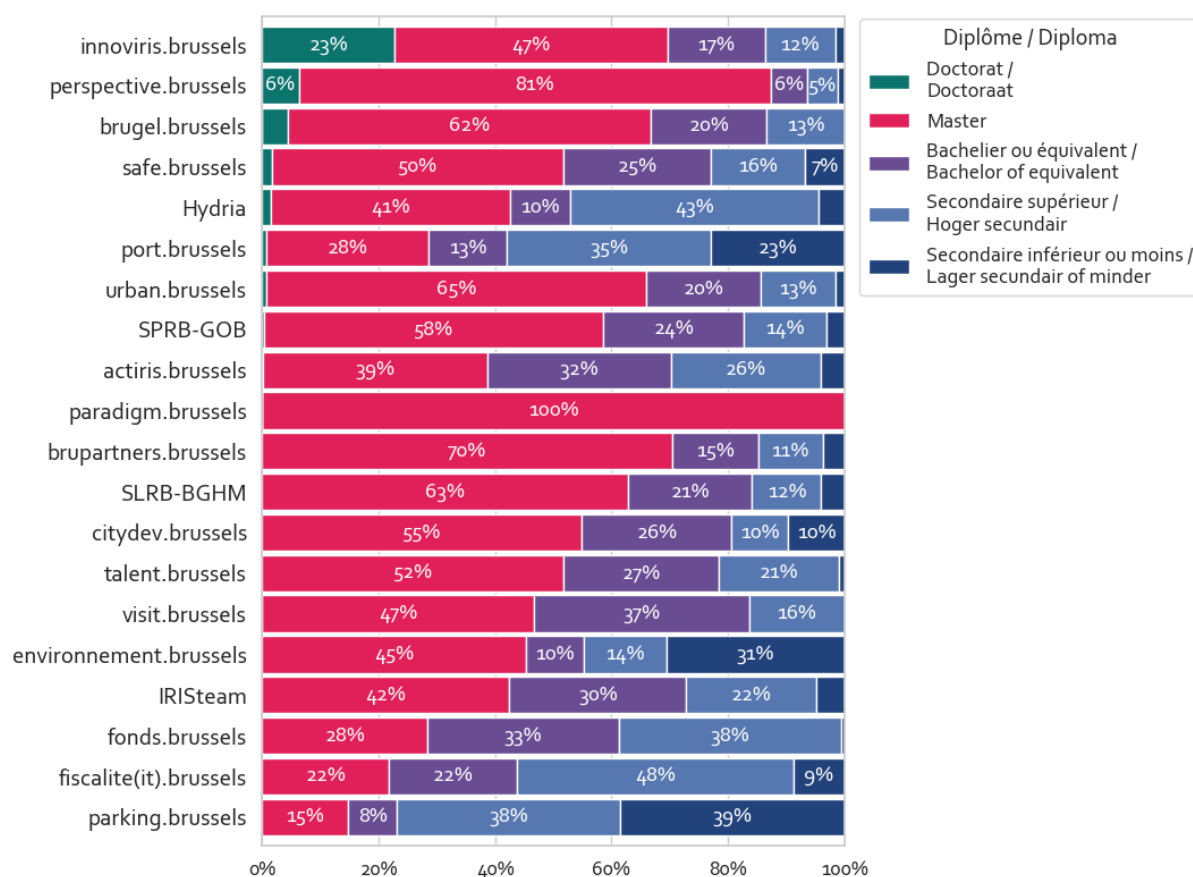
Pour la réalisation de cette partie concernant le niveau d'études, les organisations suivantes n'ont pas été incluses en raison de données manquantes : hub.brussels

Lors de la collecte de données pour évaluer le niveau d'études des fonctionnaires régionaux bruxellois, il a été demandé de fournir le plus haut diplôme que l'agent a déclaré à l'organisation. Il a été décidé de le demander de cette manière cette année, car les organisations ne disposent souvent que du niveau d'études requis pour la fonction que l'agent occupe. Ce n'est pas nécessairement le plus haut diplôme obtenu, car certaines personnes postulent pour une fonction avec un diplôme d'un niveau inférieur. Il est également possible que des agents occupent une fonction supérieure après une procédure de promotion interne basée sur l'expérience professionnelle, les compétences acquises et la réussite d'un examen.

Le niveau d'études a été demandé selon la classification CITE². Le graphique montre les 5 catégories de niveau d'études par organisation. Le SPRB est inclus dans le graphique, mais une grande partie de ses données ne sont pas disponibles. Chez Innoviris.brussels, près d'un quart des agents ont un doctorat. Outre paradigm.brussels, la plus grande proportion de personnes hautement qualifiées est visible chez perspective.brussels, avec 94 % qui ont un diplôme de bachelier ou supérieur. Près de 50 % du personnel de fiscalite(it).brussels a un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, ce qui constitue une exception par rapport aux autres Services Publics Régionaux où la proportion de personnes hautement qualifiées est plus importante. Chez parking.brussels, on observe la plus grande proportion de personnes ayant un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur ou moins. Il est logique que la répartition par institution varie autant en raison des différents types d'organisations dans le rapport, avec des fonctions allant des tâches administratives au travail de terrain.

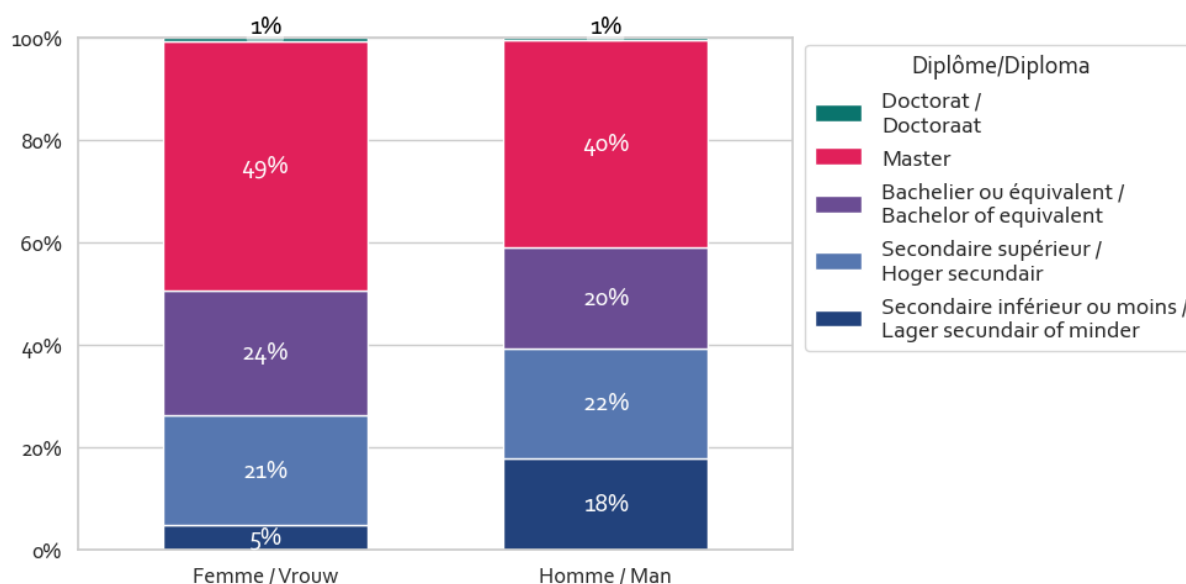
²[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_Standard_Classification_of_Education_\(ISCED\)&action=statexp-seat&lang=fr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_Standard_Classification_of_Education_(ISCED)&action=statexp-seat&lang=fr)

Graphique 10: Répartition des effectifs par niveau d'études, au 31 décembre 2024. n=6736



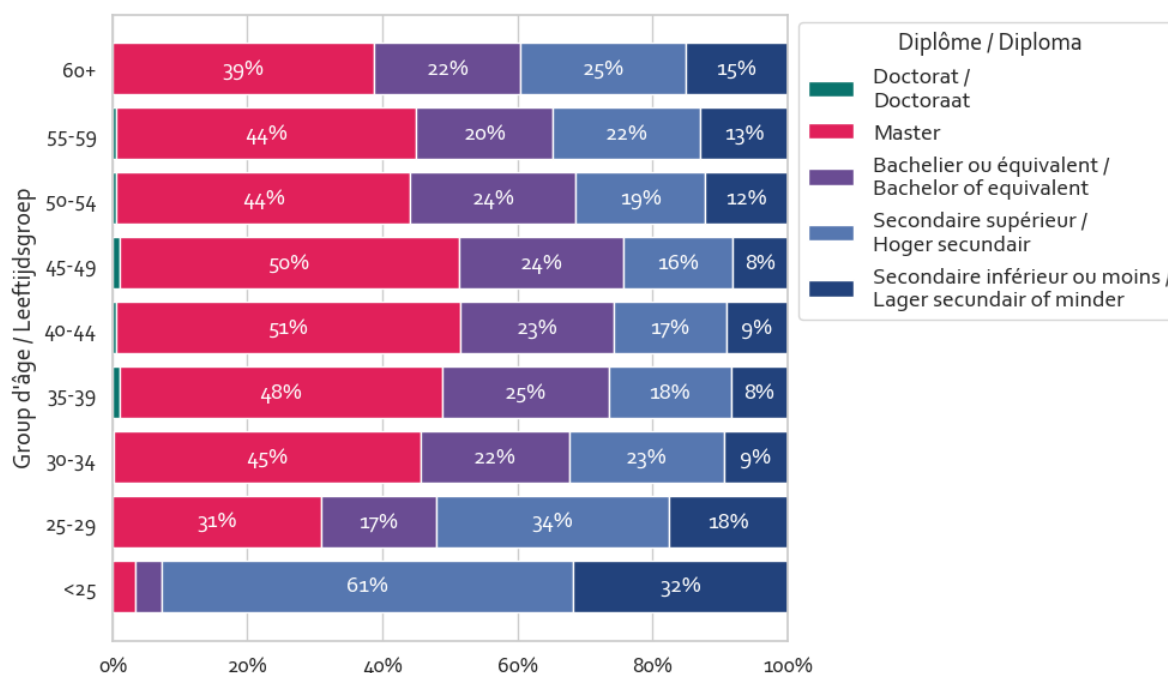
L'absence de Bruxelles-Propreté et du SIAMU, où travaillent de nombreux hommes ayant un niveau d'études peu élevé, fait que la répartition du niveau d'études entre hommes et femmes semble plus équilibrée cette année. Le pourcentage de femmes titulaires d'un master reste plus élevé que celui des hommes, respectivement 49 % contre 40 %. De l'autre côté, la proportion d'hommes titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur (18 %) est plus élevée que celle des femmes (5 %). Les groupes bachelier ou équivalent et enseignement secondaire supérieur ont une proportion similaire dans les deux groupes de sexe.

Graphique 11: Répartition des effectifs par niveau d'études et par sexe, au 31 décembre 2024. n=6736



Lorsque l'on examine le niveau d'études par groupe d'âge, un seul groupe s'écarte complètement des autres âges. Les agents de moins de 25 ans ont presque toujours un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur ou inférieur (93 %). Logiquement, les jeunes titulaires d'un master ou d'un bachelier doivent étudier plus longtemps, ce qui les amène plus tard sur le marché du travail. On observe ensuite une proportion croissante de personnes hautement qualifiées et une proportion décroissante de personnes peu qualifiées, jusqu'au groupe des 35-39 ans. Les trois groupes d'âge de 35 à 49 ans ont une constellation très similaire en termes de niveau d'études. Après quoi, à partir de 50 ans, on observe à nouveau une tendance à une plus faible proportion de personnes hautement qualifiées et une plus forte proportion de personnes peu qualifiées, bien que moins frappante que pour les groupes d'âge plus jeunes.

Graphique 12: Répartition des effectifs par niveau d'études et par âge, au 31 décembre 2024. n=6736

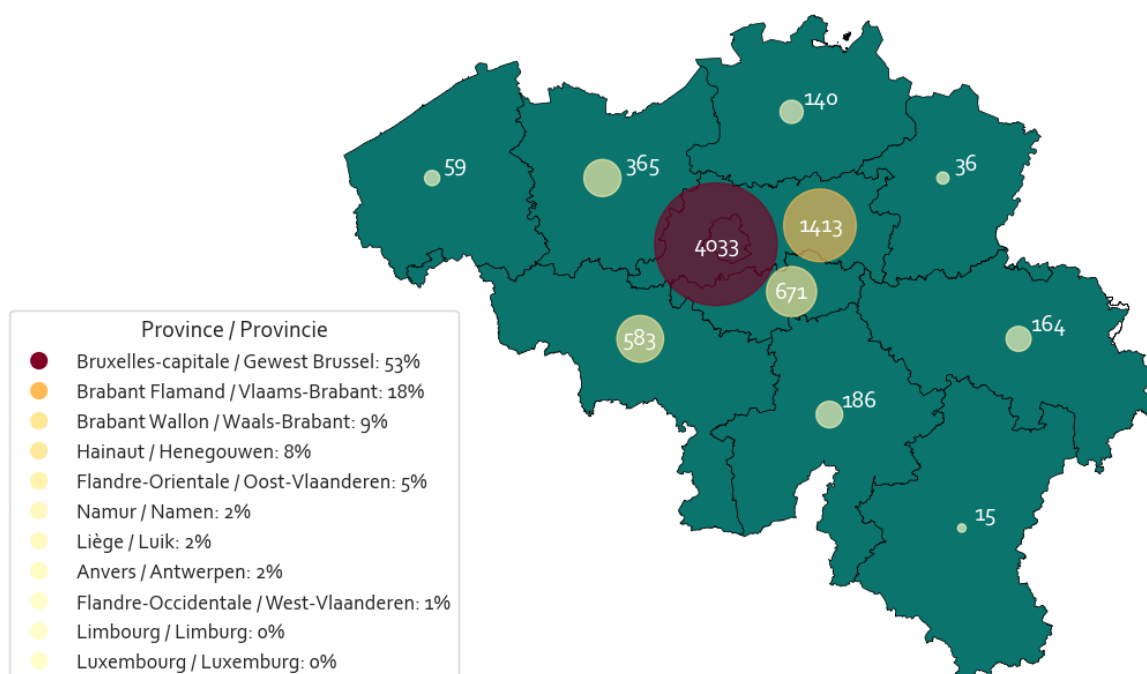


f. Le lieu de résidence

Pour la réalisation de cette partie concernant le lieu de résidence, toutes les 21 organisations ont été impliquées.

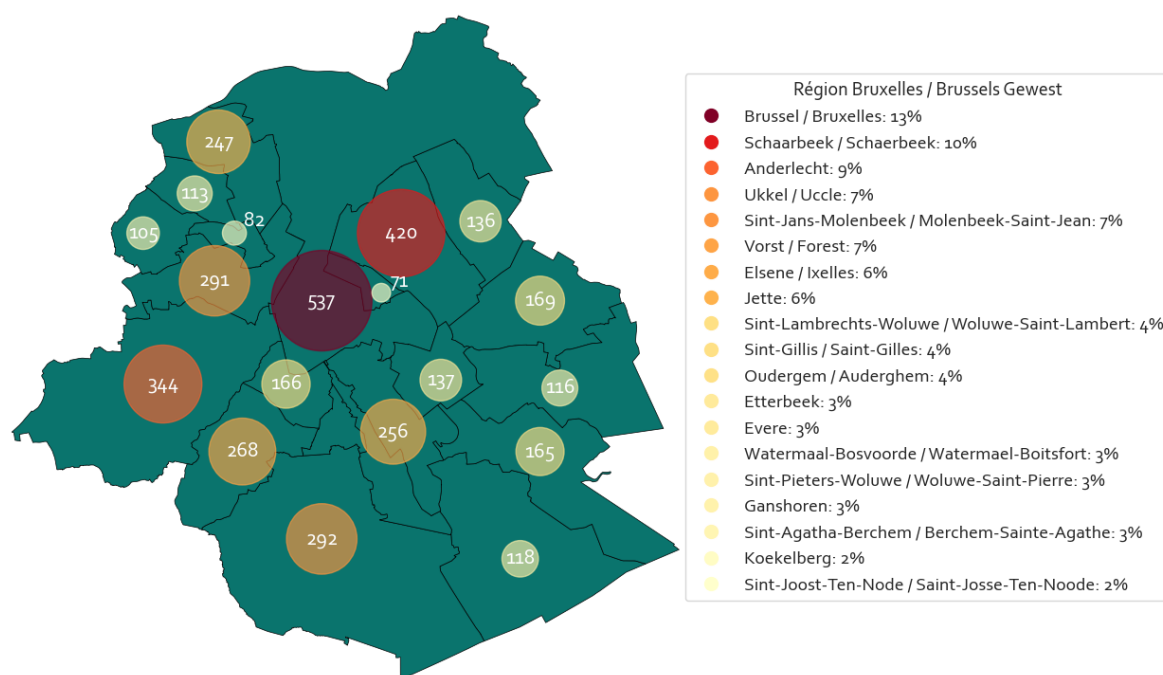
Le lieu de résidence des fonctionnaires a été demandé via le code postal du lieu de résidence officiel. 53 % des agents des institutions participantes résident dans la Région de Bruxelles-Capitale, 26 % en Flandre et 21 % en Wallonie. La carte 1 montre le nombre d'agents par province. 4033 agents résident dans la Région de Bruxelles. La deuxième plus grande province est le Brabant flamand (18 %) et la troisième est le Brabant wallon (9 %). En Flandre occidentale, dans le Limbourg et au Luxembourg, moins de 100 fonctionnaires résident.

Carte 1: Nombre de collaborateurs selon le lieu de résidence, au 31 décembre 2024. n=7665



La carte 2 présente la répartition des 4033 personnes dans la Région de Bruxelles à travers les 19 communes bruxelloises. Lorsque l'on compare la proportion d'habitants des communes de la Région de Bruxelles³ et la proportion de fonctionnaires dans les communes de la région, on n'observe pas de trop grandes différences. La plus faible représentation de fonctionnaires par rapport au nombre d'habitants est observée à Saint-Josse-ten-Noode, Woluwe-Saint-Pierre, Anderlecht et Bruxelles-Ville. La plus grande surreprésentation de fonctionnaires par rapport au nombre d'habitants est constatée à Auderghem, Watermael-Boitsfort et Forest. Malgré ces sous-représentations et surreprésentations, on peut affirmer que les fonctionnaires présents dans les données sont répartis de manière équilibrée sur les différentes communes bruxelloises.

Carte 2: Nombre de collaborateurs selon le lieu de résidence, au 31 décembre 2024. n=4033



³ Source: <https://ibsa.brussels/chiffres/chiffres-cles-de-la-region>

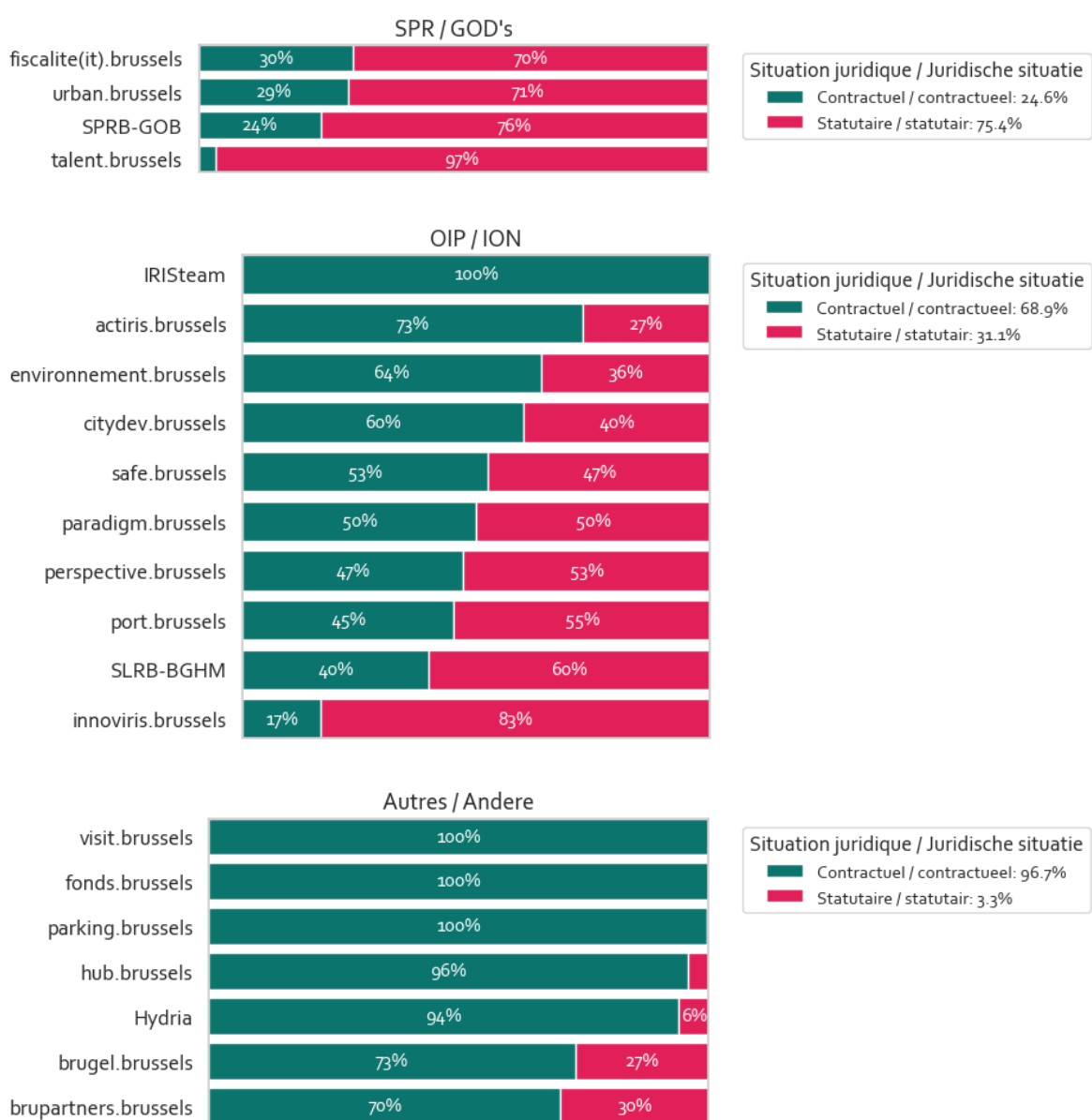
7. Suivi de l'emploi dans le secteur public bruxellois

a. Le statut juridique

Pour la réalisation de cette partie concernant la situation juridique, toutes les 21 organisations ont été impliquées.

Au 31 décembre 2024, les agents des différentes entités publiques de la Région de Bruxelles-Capitale sont engagés sous deux types de statuts : contractuel ou statutaire. La répartition entre ces statuts varie fortement selon le type d'organisation.

Graphique 13: Répartition des effectifs selon la situation juridique pour chaque institution, au 31 décembre 2024. n=7704



Dans les services publics régionaux (SPR), la majorité des agents sont statutaires. Par exemple, chez talent.brussels, cette catégorie correspond à 97 % du personnel. C'est aussi le cas au SPRB-GOB (76 %) et chez urban.brussels (71 %). Seule fiscalite(it).brussels a une proportion un peu plus élevée de contractuels (30 %).

Dans les organismes d'intérêt public (OIP), la situation est différente. En moyenne, près de 7 agents sur 10 y sont contractuels. Certains organismes fonctionnent presque uniquement avec ce statut, comme IRISteam (100 % de contractuels) et actiris.brussels (73 %). D'autres ont une répartition plus équilibrée, comme perspective.brussels (47 % de contractuels, 53 % de statutaires). Il existe aussi des cas particuliers comme innoviris.brussels, où 83 % du personnel est statuaire. Globalement, les OIP utilisent davantage le contrat de travail que la nomination.

Enfin, les autres organismes liés à la Région fonctionnent presque exclusivement avec des agents contractuels. C'est le cas de visit.brussels, fonds.brussels et parking.brussels, qui comptent 100 % de contractuels. En moyenne, 97 % des agents de ce groupe ont un statut contractuel. Brugel.brussels et brupartners.brussels font exception car ils emploient une part plus importante de statutaires (respectivement 27 % et 30 %).

En résumé, les SPR emploient principalement des agents statutaires, les OIP font davantage appel à des contractuels, et les autres entités fonctionnent presque uniquement avec du personnel contractuel.

b. Le niveau

Pour la réalisation de cette partie concernant le niveau, toutes les 21 organisations ont été impliquées.

Avant d'analyser la répartition des agents selon leur niveau hiérarchique (A, B, C ou D), il convient de signaler certaines limites liées aux données disponibles. Les données relatives aux Pompiers de Bruxelles et à Bruxelles Propreté n'ont pas été reçues ou pas dans les délais. Or, ces deux organismes emploient une part importante d'agents de niveaux C et D. Leur absence influence significativement la répartition globale, notamment en ce qui concerne le niveau D, qui représentait 41 % de l'effectif en 2023 (soit 4 430 agents), contre seulement 13 % en 2024 (884 agents).

Par ailleurs, certains organismes comme IRISteam, le fonds.brussels ou Visit.brussels n'utilisent pas la même classification hiérarchique que les autres entités de la fonction publique bruxelloise. En raison de cette incompatibilité structurelle, ils n'ont pas pu être intégrés dans l'analyse.

La répartition des agents selon leur niveau hiérarchique (A, B, C ou D) varie fortement d'une entité à l'autre. Globalement, le niveau A est le plus représenté, avec 44,5 % des effectifs, suivi du niveau B (22 %), du niveau C (20,3 %) et du niveau D (13,2 %).

Certaines entités se caractérisent par une forte concentration de personnel de niveau A. C'est le cas de perspective.brussels (86 %), hub.brussels (72 %) et brupartners.brussels (70 %). Dans ces structures, les niveaux B, C et D sont peu présents, ce qui peut s'expliquer par des missions stratégiques, de coordination ou d'expertise.

D'autres entités présentent une répartition plus équilibrée, comme la SLRB-BGHM (63 % de niveau A), urban.brussels (61 % de niveau A) ou talent.brussels (53 % de niveau A), qui combinent du personnel de niveau A avec une proportion non négligeable d'agents de niveaux B et C.

À partir de la moitié du classement, la part du niveau A commence à diminuer progressivement. Le SPRB-GOB, par exemple, compte 48 % d'agents de niveau A, 23 % de niveau B, 21 % de niveau C et 9 % de niveau D. environnement.brussels suit une logique similaire, mais avec une proportion beaucoup plus importante d'agents de niveau D (31 %), ce qui en fait avec port.brussels l'une des entités les plus diversifiées en termes de niveaux.

Certaines entités se distinguent par une majorité d'agents de niveaux intermédiaires ou d'exécution. C'est notamment le cas de Hydria, actiris.brussels et port.brussels, où les niveaux B, C ou D occupent plus de la moitié des effectifs. fiscalite(it).brussels présente une structure encore plus marquée avec seulement 24 % de niveau A, contre 25 % de niveau B, 43 % de niveau C et 7 % de niveau D.

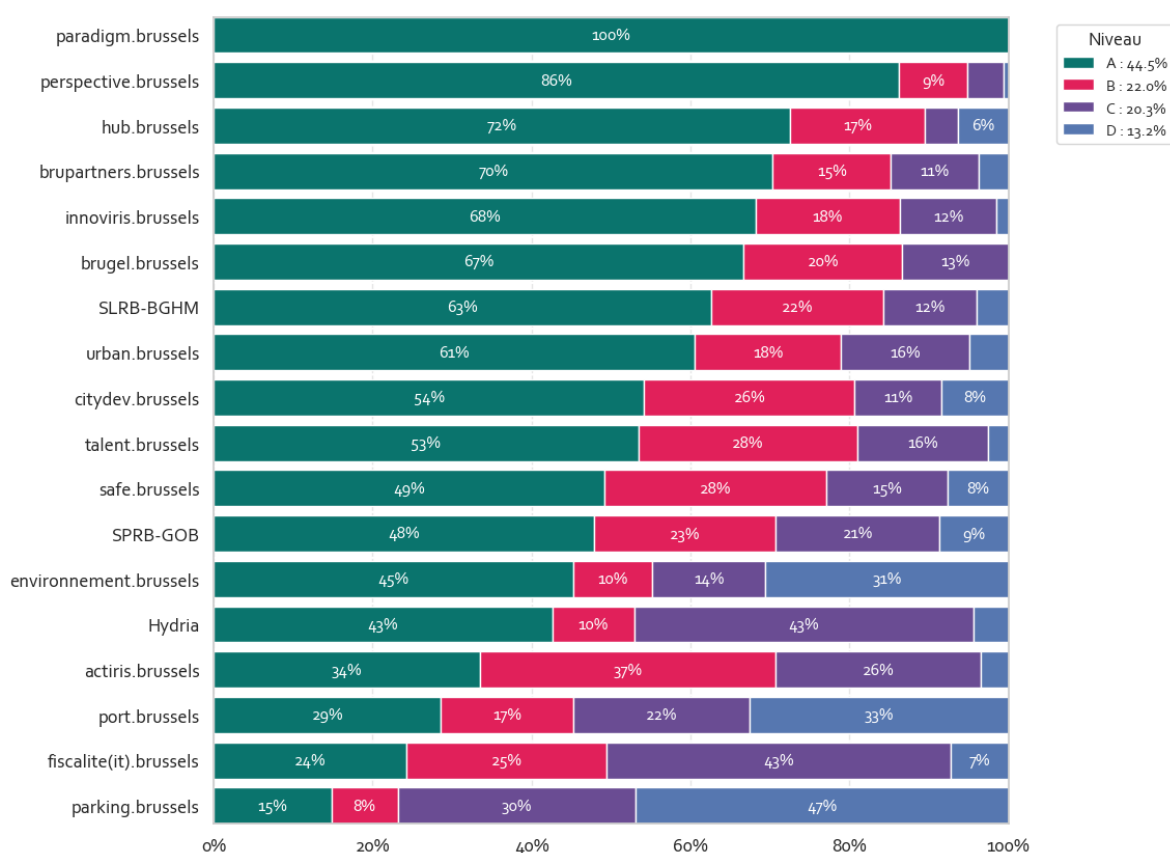
Enfin, parking.brussels est l'entité dont la composition est la plus orientée vers les niveaux C (47 %) et D (47 %), avec seulement 15 % de personnel de niveau A. Cette répartition reflète un grand nombre de fonctions de terrain ou d'exécution.

Ces différences montrent que la composition hiérarchique du personnel varie selon la mission et l'organisation de chaque entité. Certaines structures concentrent des fonctions de pilotage et de stratégie, tandis que d'autres remplissent des missions plus opérationnelles nécessitant davantage de personnel d'exécution.

Tableau 3: Verdeling van de banen per niveau per jaar (2015 - 2024)

	2015		2021		2022		2023		2024	
	Qté	%	Qté	%	Qté	%	Qté	%	Qté	%
Niveau A	1809	22%	2622	25%	2880	27%	3089	28%	2990	45%
Niveau B	1036	13%	1460	14%	1565	15%	1572	14%	1481	22%
Niveau C	1310	16%	1827	18%	1848	17%	1842	17%	1364	20%
Niveau D	3952	49%	4408	43%	4429	41%	4430	41%	884	13%
Total	8.107	100%	10.317	100%	10.722	100%	10.933	100%	6.719⁴	100%

Graphique 14: Proportion des niveaux dans les institutions, au 31 décembre 2024. n=6719



La répartition des femmes et des hommes varie sensiblement selon le niveau hiérarchique. Globalement, les femmes représentent 54,1 % de l'ensemble des effectifs, contre 45,9 % pour les hommes. Cette tendance générale à une légère majorité féminine masque cependant des différences importantes entre les niveaux.

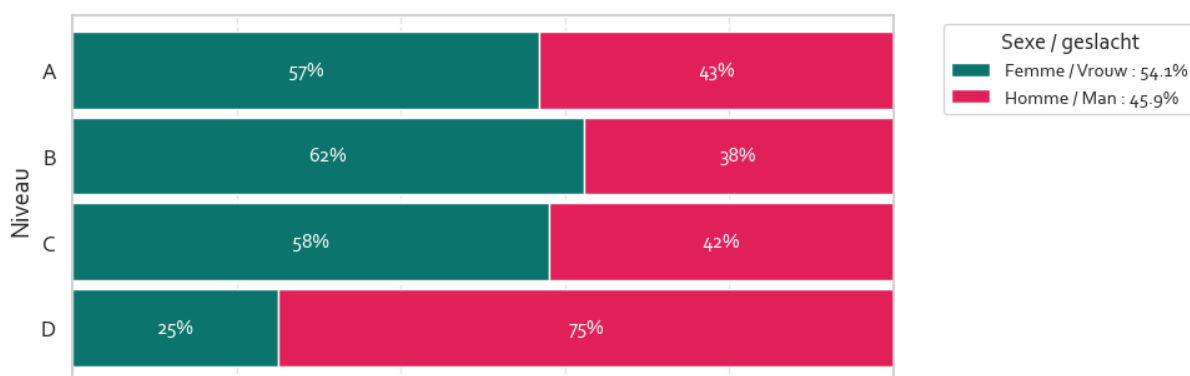
Aux niveaux A, B et C, les femmes sont majoritaires. Elles représentent 57 % des effectifs au niveau A, 62 % au niveau B et 58 % au niveau C. La répartition est donc relativement équilibrée.

La situation est très différente au niveau D, où les hommes sont largement majoritaires. Ils représentent 75 % des agents de ce niveau, contre seulement 25 % de femmes. Cela signifie que, dans les fonctions d'exécution ou les métiers plus manuels, les hommes sont nettement plus présents.

⁴ Pas de niveau à IRISteam, fonds.brussels et visit.brussels, total 985 agents.

Ces différences montrent que la répartition entre les sexes reste marquée par le type de fonction occupée. Les femmes sont davantage présentes dans les fonctions d'encadrement ou administratives, tandis que les hommes occupent une large majorité des postes d'exécution.

Graphique 15: Répartition des effectifs par sexe, pour chacun des niveaux, au 31 décembre 2024. n=6719



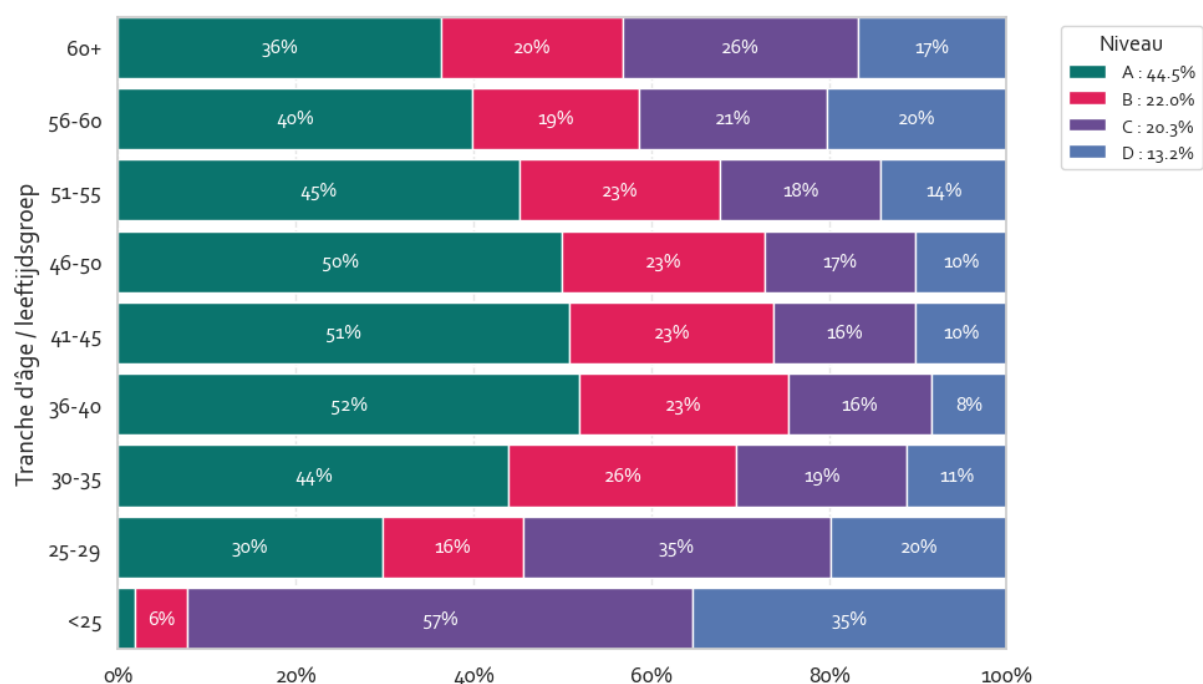
Chez les agents âgés de moins de 30 ans, les niveaux C et D sont les plus représentés. Seuls 30 % de la tranche des 25-29 ans ont un niveau A. Avec les moins de 25 ans, il s'agit de la tranche d'âge où les niveaux de diplôme sont les plus bas.

Entre 36 et 55 ans, le niveau A devient majoritaire. Il représente environ 50% des effectifs. Le pourcentage le plus élevé est observé chez les 36-40 ans (52 %). Dans ces tranches, les niveaux B, C et D sont présents de façon plus équilibrée.

Après 50 ans, la part des agents de niveau A diminue. Chez les 60 ans et plus, par exemple, 36 % des agents sont de niveau A, 26 % de niveau C et 17 % de niveau D.

Ce graphique permet de voir clairement que les niveaux liés au diplôme obtenu varient fortement selon l'âge des agents.

Graphique 16: Répartition des effectifs par âge, pour chaque niveau, au 31 décembre 2024. n=6719



c. Le rang

Pour la réalisation de cette partie concernant le rang, toutes les 21 organisations ont été impliquées.

La répartition entre femmes et hommes varie selon les rangs hiérarchiques. De manière générale, les femmes sont légèrement majoritaires dans l'ensemble des effectifs (54%), mais cette tendance évolue en fonction du niveau de responsabilité et du type de poste.

Aux rangs les plus élevés (A4 à A7), qui correspondent à des fonctions de direction ou à des mandats de durée limitée, les effectifs sont très restreints, ce qui appelle à une certaine prudence dans l'interprétation. On y observe des cas extrêmes : par exemple, A7 est occupé uniquement par une femme, tandis que A6 compte deux hommes et aucune femme. Aux niveaux A5 et A4+, les hommes sont plus nombreux, avec 75 % et 43 % respectivement. Cela indique une représentation masculine plus forte parmi les mandataires de haut niveau.

Dans les niveaux A plus courants, on retrouve une répartition plus équilibrée. En A1, rang qui regroupe les fonctions accessibles avec un master universitaire, les femmes représentent 59 % des effectifs. En A2 (coordinateurs ou experts), la répartition est presque égale, avec 52 % de femmes. En A3, le niveau de direction non mandataire, les hommes sont légèrement majoritaires (51 %).

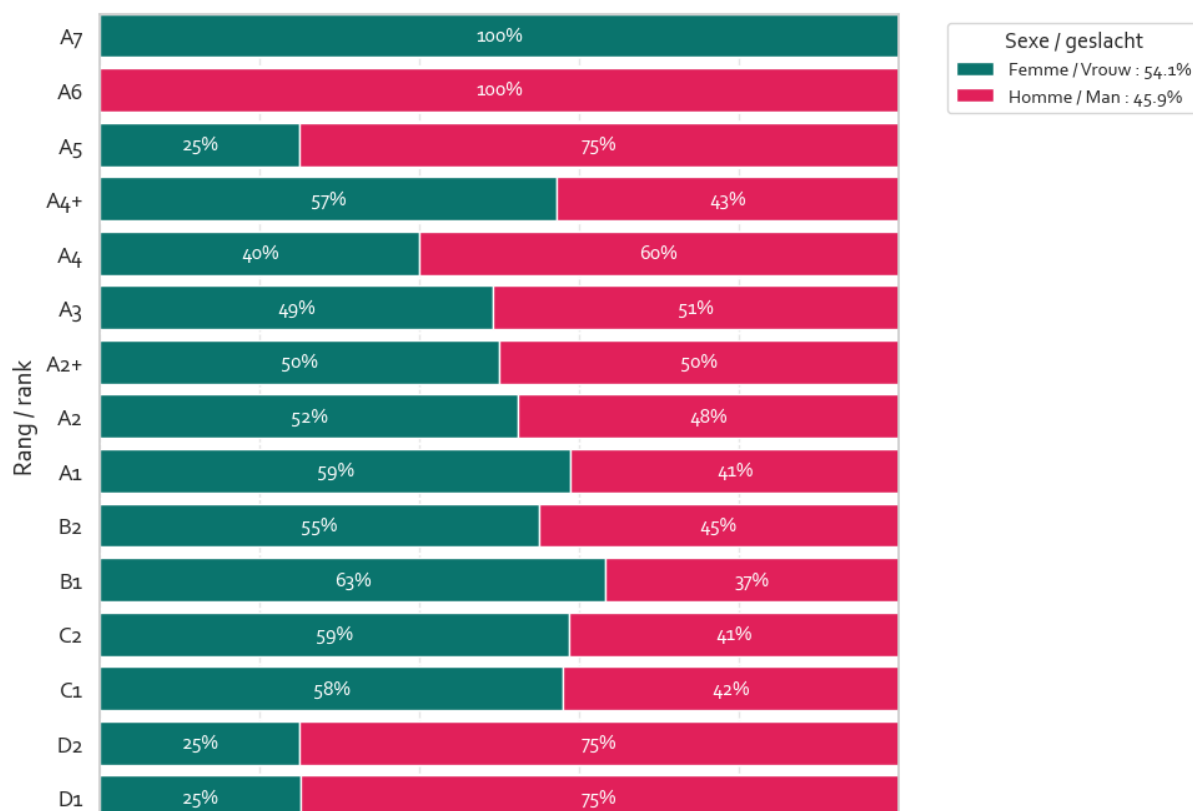
Pour les niveaux B, accessibles avec un diplôme de bachelier (enseignement supérieur de type court), les femmes sont également bien représentées: 55 % en B2 et 63 % en B1. Cela montre une présence féminine importante dans les fonctions de cadre intermédiaire.

Les niveaux C, qui correspondent à un niveau d'enseignement secondaire supérieur, présentent également une majorité de femmes : 59 % en C2 et 58 % en C1.

En revanche, la situation est différente dans les rangs D, qui ne nécessitent pas de diplôme spécifique ou seulement un CESS. En D1 et D2, les hommes sont très majoritaires, avec 75 % des effectifs. Cela reflète une répartition genrée plus marquée dans les fonctions d'exécution ou les métiers manuels, souvent occupés par des hommes.

Ainsi, les femmes sont majoritaires dans la plupart des rangs, surtout dans les fonctions de niveau B et C, ainsi qu'en début de carrière de niveau A. En revanche, plus on monte dans la hiérarchie ou plus on descend dans la hiérarchie des niveaux d'exécution, plus la présence masculine devient marquée.

Graphique 17: Répartition des effectifs par sexe pour chaque rang, au 31 décembre 2024. n=6719



La répartition entre agents contractuels et statutaires varie fortement selon le rang. Dans l'ensemble, les contractuels sont légèrement majoritaires (53,9 %), mais cette proportion évolue de manière marquée selon le niveau hiérarchique.

Dans les rangs les plus élevés (A4 à A7), qui correspondent à des fonctions de direction ou à des mandats, la très grande majorité des agents sont statutaires. Par exemple, tous les agents en A6 et A7 sont statutaires. En A5, 60 % sont statutaires, tout comme 71 % en A4+ et 87 % en A4. Cela s'explique par le fait que les fonctions de direction sont en principe réservées à des agents statutaires nommés ou désignés pour des mandats spécifiques.

Les rangs A3 et A2, qui regroupent des fonctions de direction, d'expertise ou de coordination, sont aussi très majoritairement statutaires : respectivement 91 % et 81 %. En revanche, le rang A1, qui est souvent le point d'entrée pour les agents titulaires d'un master universitaire, présente une répartition presque équilibrée : 51 % de contractuels et 49 % de statutaires. Cela montre que les nouvelles recrues de ce niveau peuvent être engagées sous l'un ou l'autre statut.

Dans le niveau B, accessible avec un bachelier (type court ou universitaire court), la tendance s'inverse légèrement : le rang B1 compte 60 % de contractuels. En revanche, au rang B2, qui est son échelon supérieur, les statuts sont très majoritairement statutaires (92%) donc davantage occupés par des agents nommés.

Une dynamique similaire est visible dans le niveau C, qui correspond à un diplôme d'enseignement secondaire supérieur. Le rang C1 est majoritairement occupé par des contractuels (66 %), tandis que son échelon supérieur, le rang C2, est presque exclusivement statutaire (96 %).

Enfin, dans le niveau D, qui ne requiert pas de diplôme spécifique ou seulement un CESS, les deux rangs (D1 et D2) sont très largement occupés par des contractuels. En D1, 89 % des agents sont contractuels, et en D2, 98 %. Contrairement aux niveaux précédents, même l'échelon supérieur (D2) reste presque exclusivement contractuel, ce qui peut s'expliquer par la nature des fonctions d'exécution associées à ce niveau.

En résumé, plus on s'élève dans la hiérarchie au sein d'un même niveau, plus la part de statutaires tend à augmenter, sauf dans le niveau D où les fonctions restent majoritairement contractuelles, quel que soit le rang. Cela peut refléter une logique de carrière : les agents débutent souvent comme contractuels, puis sont nommés à des fonctions supérieures, en particulier dans les niveaux A, B et C.

Graphique 18: Répartition des effectifs selon la situation juridique pour chaque rang, au 31 décembre 2024. n=6719



d. Le rôle linguistique

Pour la réalisation de cette partie concernant le régime linguistique, toutes les 21 organisations ont été impliquées.

La répartition linguistique du personnel au sein des entités publiques bruxelloises montre une nette majorité de francophones. En moyenne, 81,2 % des agents appartiennent au rôle linguistique francophone, contre 18,8 % de néerlandophones. Cette proportion varie cependant selon les organismes. Certains organismes présentent toutefois une répartition plus équilibrée, avec une proportion de néerlandophones supérieure à la moyenne. C'est le cas de talent.brussels (31 %), fiscalité.brussels (29 %), innoviris.brussels (27 %) ou hydria.brussels (25 %), ce qui peut indiquer une politique de recrutement plus mixte ou une mission nécessitant un service actif bilingue.

Graphique 19: Répartition des effectifs selon le régime linguistique pour chaque institution, au 31 décembre 2024. n=7704



Les grandes administrations telles que le SPRB, urban.brussels, actiris.brussels ou perspective.brussels comptent généralement entre 20 et 23 % de néerlandophones, ce qui est proche de la moyenne régionale dans la fonction publique.

À l'inverse, plusieurs entités affichent une composition très largement francophone, avec moins de 10 % de néerlandophones. C'est notamment le cas de la SLRB-BGHM (10 %), de fonds.brussels (9 %), de hub.brussels et de parking.brussels (8 %).

e. L'ancienneté

Au sein du monde structuré de l'administration, et plus spécifiquement au sein du secteur public bruxellois, l'ancienneté est une pierre angulaire du développement de carrière et de la rémunération des agents. C'est un concept qui formalise l'expérience accumulée et la durée de l'emploi, mais il ne s'agit pas d'une notion univoque. Pour une compréhension correcte de sa propre carrière et de ses droits, il est crucial de faire la distinction entre deux formes fondamentales : l'ancienneté de service et l'ancienneté pécuniaire.

Bien que les deux termes renvoient à l'« âge » d'un agent dans sa carrière, ils ont des définitions, des modes de calcul et, surtout, des conséquences différentes. L'ancienneté de service détermine principalement le statut administratif et certains droits liés à la durée de la fonction, tandis que l'ancienneté pécuniaire influence directement l'évolution du traitement au sein d'une échelle barémique spécifique. Comprendre cette différence est essentiel pour tout agent qui souhaite saisir et planifier son parcours professionnel et financier au sein de la fonction publique bruxelloise. Ce texte analyse ces deux notions afin de clarifier leur rôle et leur impact uniques.

Ancienneté de service

L'ancienneté de service, également appelée ancienneté administrative, désigne la durée totale pendant laquelle un agent est en service auprès d'une ou de plusieurs administrations publiques. C'est l'interprétation la plus littérale des « années de service ». Cette ancienneté est calculée à partir de la date d'entrée en service et comprend les périodes de prestations effectives.

En raison d'une limitation technique, il n'est pas possible de suivre la carrière d'un agent à travers différentes institutions. Par conséquent, l'ancienneté de service doit être interprétée comme l'ancienneté au sein de l'organisation actuelle, et non comme l'ancienneté dans la fonction publique dans son ensemble.

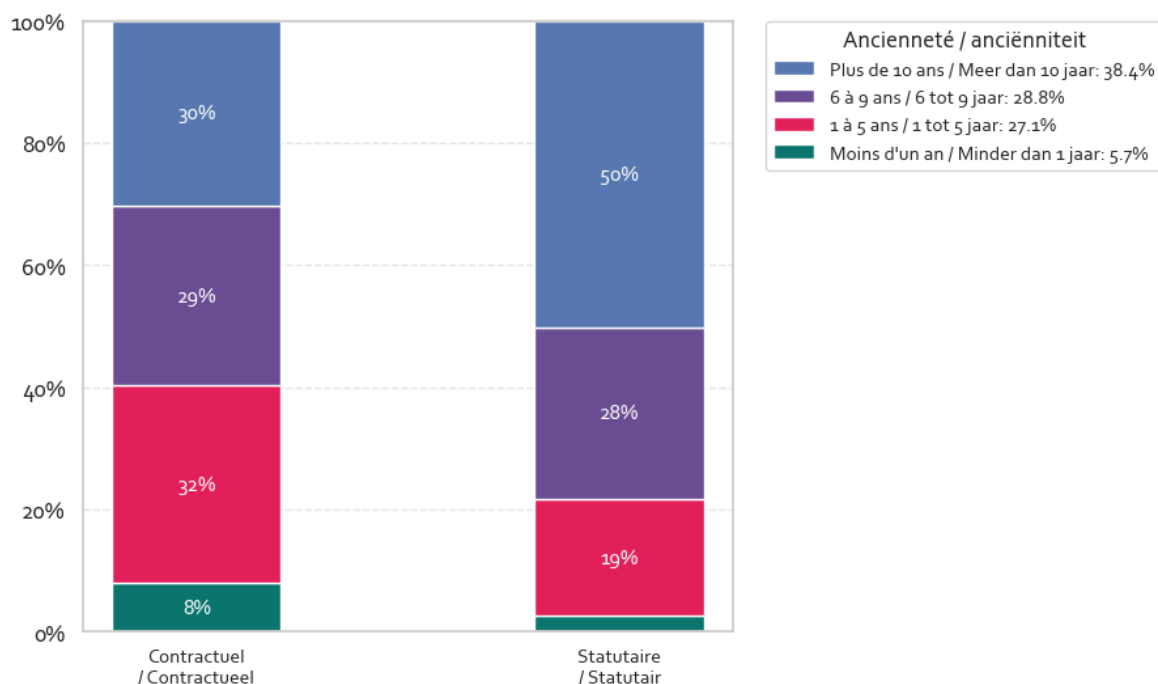
Pour la réalisation de cette partie concernant l'ancienneté de service, toutes les 21 organisations ont été impliquées.

L'ancienneté des agents varie fortement selon qu'ils sont contractuels ou statutaires. Globalement, les agents statutaires présentent une ancienneté bien plus élevée que les contractuels, ce qui reflète la logique même des statuts : les contractuels sont plus fréquemment engagés pour des durées déterminées ou à court terme, tandis que les statutaires sont nommés pour des fonctions permanentes.

Pour l'obtenir, cette ancienneté est calculée à partir de la date d'entrée telle que référencée dans la base de données, et ce jusqu'au 31 décembre 2024.

Parmi les agents contractuels, un tiers (32 %) sont en poste depuis 1 à 5 ans, et près de 30 % ont entre 6 et 9 ans d'ancienneté. Ils sont donc en majorité dans une trajectoire d'emploi relativement récente. Seuls 8 % d'entre eux travaillent dans l'administration depuis moins d'un an, et 30 % depuis plus de 10 ans, ce qui montre qu'une partie des contractuels est tout de même présente depuis plusieurs années, sans pour autant avoir été nommés.

Graphique 20: Ancienneté de service selon la situation juridique, au 31 décembre 2024. n=7704



À l'inverse, les agents statutaires sont beaucoup plus souvent en poste depuis longtemps : 50 % d'entre eux ont plus de 10 ans d'ancienneté. Moins de 20 % sont dans la catégorie "1 à 5 ans", et seulement 2 % sont en poste depuis moins d'un an. Cela confirme que la nomination statutaire s'accompagne généralement d'une stabilité de carrière sur le long terme.

Ainsi, les données mettent en évidence une distinction nette entre les deux statuts : les contractuels sont plus nombreux dans les catégories d'ancienneté courte ou intermédiaire, tandis que les statutaires se concentrent dans les tranches d'ancienneté plus longues.

Cette répartition permet aussi de formuler plusieurs constats complémentaires sur les dynamiques de gestion des ressources humaines. D'abord, la présence significative de contractuels avec plus de 5 ou 10 ans d'ancienneté suggère que le contrat à durée indéterminée est courant dans la fonction publique, sans nécessairement déboucher sur une nomination. Cela soulève la question de l'équité statutaire, notamment pour les agents qui exercent leur fonction durablement sans bénéficier du statut de titulaire.

Ensuite, la proportion très faible de statutaires récents indique que les nominations sont rares, probablement accordées à des agents déjà en poste depuis longtemps.

Enfin, la forte proportion de statutaires ayant plus de dix ans d'ancienneté soulève des questions importantes en matière de renouvellement du personnel. Une part significative de ces agents pourrait partir à la retraite dans les prochaines années, ce qui pose plusieurs défis : anticiper les départs pour éviter une perte soudaine de compétences, organiser la transmission des savoirs accumulés, et adapter les recrutements en conséquence. Cela appelle une gestion proactive des ressources humaines, afin de garantir la continuité des services, le maintien de l'expertise et une transition progressive vers une nouvelle génération d'agents.

Ancienneté pécuniaire

L'ancienneté pécuniaire, également appelée ancienneté barémique, est l'ancienneté spécifiquement reconnue pour le calcul du traitement. Elle détermine l'augmentation périodique du traitement au sein d'une échelle de traitement (barème) établie. Chaque échelle de traitement comporte différents échelons qui correspondent généralement à des années d'ancienneté pécuniaire.

La différence cruciale est que l'ancienneté pécuniaire n'est pas nécessairement égale à l'ancienneté de service. Une expérience professionnelle pertinente acquise en dehors du secteur public (dans le secteur privé, en tant qu'indépendant, etc.) peut être prise en compte sous certaines conditions. Ce processus, appelé validation de l'expérience professionnelle antérieure, permet aux nouveaux agents disposant d'une expertise pertinente de ne pas devoir commencer au plus bas échelon de traitement.

Pour la réalisation de cette partie concernant l'ancienneté pécuniaire, les organisations suivantes n'ont pas été incluses en raison de données manquantes : IRISteam, actiris.brussels, fonds.brussels et visit.brussels.

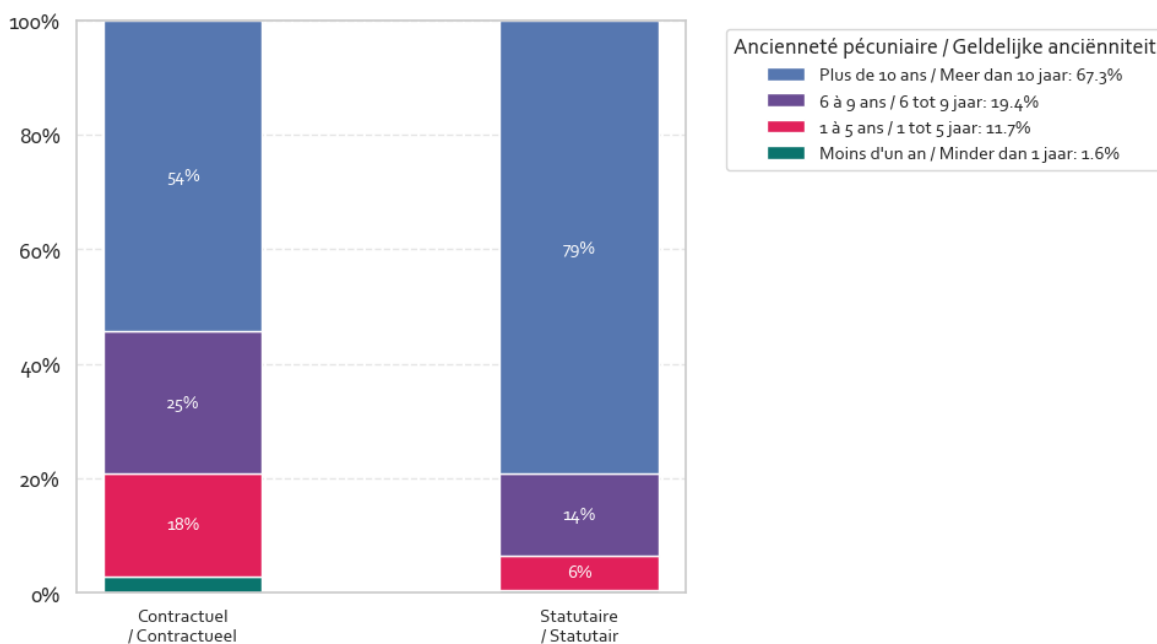
L'ancienneté pécuniaire varie fortement selon le statut des agents. Comme le montre le graphique 21, chez les agents statutaires, la situation est très marquée : 79 % d'entre eux ont plus de 10 ans d'ancienneté pécuniaire. Cela traduit des parcours stables et durables au sein de la fonction publique, avec une valorisation régulière de l'expérience au niveau du traitement. Les autres tranches d'ancienneté sont peu représentées : 14 % ont entre 6 et 9 ans, 6 % entre 1 et 5 ans, et seulement 1 % moins d'un an.

Chez les contractuels, la répartition est plus étalée. Un peu plus de la moitié (54 %) ont plus de 10 ans d'ancienneté pécuniaire, ce qui montre qu'une part importante exerce leurs fonctions depuis longtemps et bénéficie d'une reconnaissance partielle de leur expérience. Toutefois, 25 % ont entre 6 et 9 ans, 18 % entre 1 et 5 ans, et 3 % moins d'un an. Cette diversité traduit des parcours moins linéaires et des situations administratives plus hétérogènes.

Cette structure permet de tirer plusieurs constats :

- La majorité des agents, tous statuts confondus, disposent d'une ancienneté pécuniaire significative, ce qui reflète une certaine stabilité de l'emploi dans le secteur public bruxellois.
- Chez les statutaires, la forte concentration dans la tranche "plus de 10 ans" montre une ancienneté installée, souvent liée à des parcours continus dans la même institution ou dans des fonctions comparables.
- Chez les contractuels, l'ancienneté pécuniaire est plus fragmentée, ce qui peut refléter à la fois la diversité des modalités de recrutement, des interruptions de carrière, ou des différences dans la reconnaissance des années antérieures.

Graphique 21: Ancienneté pécuniaire selon le statut juridique, au 31 décembre 2024. n=5200



Selon le graphique 22, l'ancienneté varie sensiblement selon le niveau de fonction. Dans les niveaux A1 à A3, la répartition est équilibrée : 36 % des agents ont plus de 10 ans d'ancienneté, 31 % entre 6 et 9 ans, 27 % entre 1 et 5 ans, et 6 % moins d'un an. Cela reflète une combinaison de profils expérimentés et de recrutements plus récents.

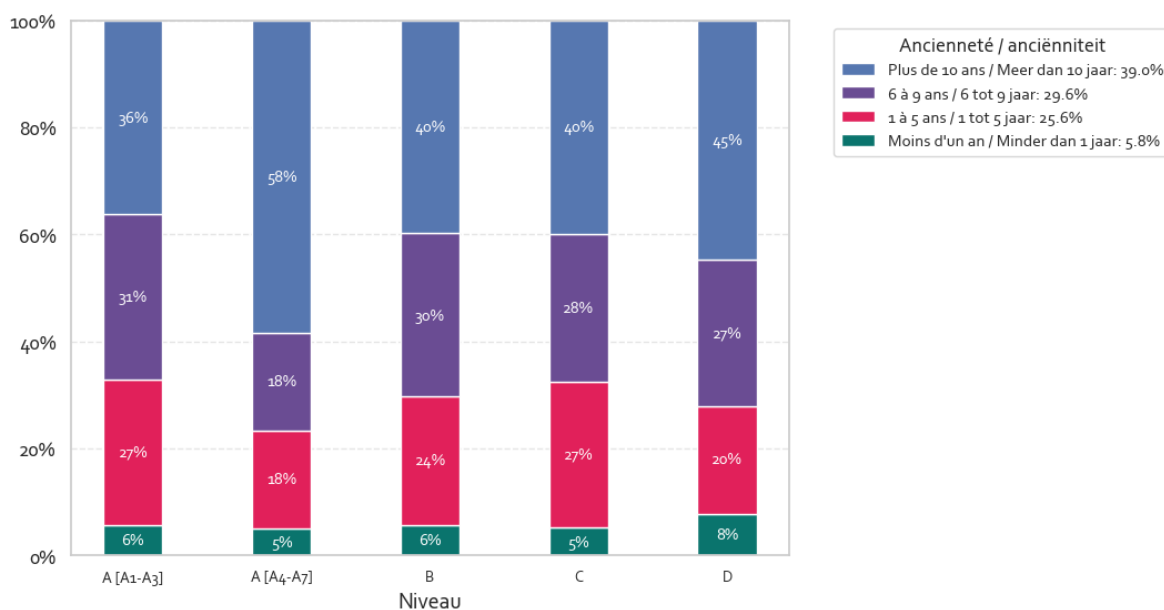
Les fonctions de niveau A4 à A7, occupées par des mandataires, sont nettement plus concentrées dans les tranches élevées d'ancienneté : 58 % ont plus de 10 ans d'ancienneté, et seuls 5 % sont en poste depuis moins d'un an. Cela s'explique par les exigences d'expérience pour ces fonctions de direction.

Les niveaux B et C présentent des profils similaires : 40 % des agents ont plus de 10 ans d'ancienneté, et environ un tiers entre 6 et 9 ans. Ces niveaux combinent stabilité et renouvellement progressif.

Enfin, dans le niveau D, où aucun diplôme spécifique n'est requis, 45 % des agents ont plus de 10 ans d'ancienneté. Cela en fait la tranche la plus stable la fonction publique en termes de longévité. Les autres tranches sont réparties de façon équilibrée : 27 % ont entre 6 et 9 ans, 20 % entre 1 et 5 ans, et 8 % moins d'un an. Cela pourrait s'expliquer par des fonctions moins sujettes à la mobilité et un accès plus direct à la carrière sans parcours académique préalable.

Ces données montrent que l'ancienneté augmente avec la hiérarchie, mais qu'elle reste élevée même dans les fonctions les moins qualifiées. Elles illustrent la stabilité de l'emploi dans la fonction publique bruxelloise et l'importance de l'expérience dans l'accès aux postes à responsabilité.

Graphique 22: Ancienneté de service par niveau, au 31 décembre 2024. n=6719



Le graphique 23 compare, pour chaque niveau de fonction, l'ancienneté moyenne en années selon deux approches : l'ancienneté de service, calculée à partir de la date d'entrée dans l'institution, et l'ancienneté pécuniaire, qui correspond au nombre d'années valorisées pour le calcul du traitement.

Dans tous les niveaux, l'ancienneté pécuniaire est supérieure à l'ancienneté de service, ce qui s'explique par le fait que des années d'expérience antérieure peuvent être partiellement ou totalement reconnues dans le traitement salarial, même si l'agent a intégré l'administration plus récemment.

L'écart est particulièrement marqué chez les A4 à A7 (mandataires), dont l'ancienneté pécuniaire moyenne atteint 24,9 ans, contre 13,1 ans d'ancienneté de service. Cela reflète le profil très expérimenté de ces agents, souvent recrutés après une carrière dans d'autres structures publiques, avec une valorisation importante de leur parcours antérieur.

Chez les A1-A3, l'écart est également notable : 14,9 ans d'ancienneté pécuniaire en moyenne, pour 9 ans de présence dans l'institution. Cela témoigne d'une reconnaissance fréquente de l'expérience professionnelle dans l'octroi de barèmes dès l'engagement.

Dans les niveaux B, C et D, l'écart est plus modéré, mais reste constant. L'ancienneté pécuniaire tourne autour de 14 à 15 ans, alors que l'ancienneté de service se situe entre 9 et 10 ans. Cela montre que même dans les fonctions techniques ou d'exécution, une partie du parcours antérieur est valorisée, mais de manière sans doute moins systématique ou moins complète que pour les fonctions de niveau A.

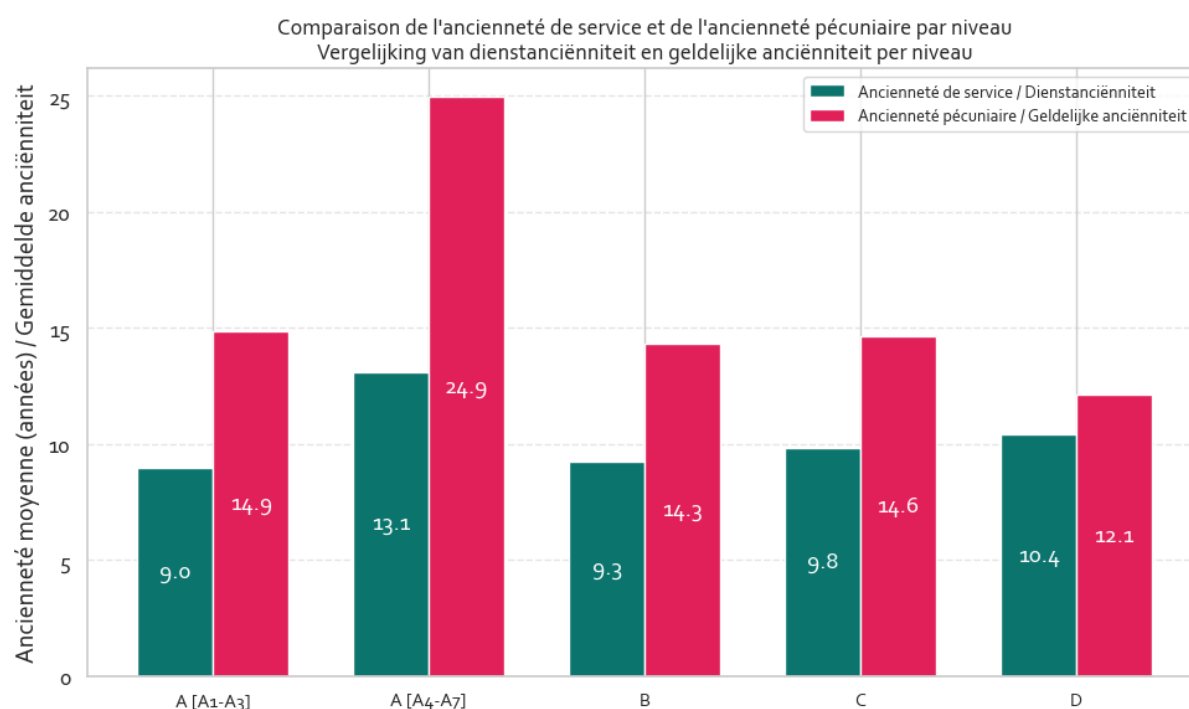
Cette comparaison met en lumière deux réalités :

- D'une part, la mobilité professionnelle entre institutions est relativement fréquente, surtout aux niveaux supérieurs, et cette mobilité est souvent reconnue dans les barèmes.

- D'autre part, elle montre que l'ancienneté administrative ne reflète pas toujours l'expérience globale valorisée, ce qui peut créer des écarts importants entre l'expérience réelle des agents et leur parcours dans la structure actuelle.

Ce constat invite à être prudent dans l'interprétation des chiffres d'ancienneté et souligne l'importance de considérer les deux dimensions — service et pécuniaire — pour comprendre la structure de l'effectif et les dynamiques de carrière.

Graphique 23: Comparaison de l'ancienneté de service et de l'ancienneté pécuniaire par niveau, au 31 décembre 2024. n=5200



8. Monitoring RH

a. Management

Introduction

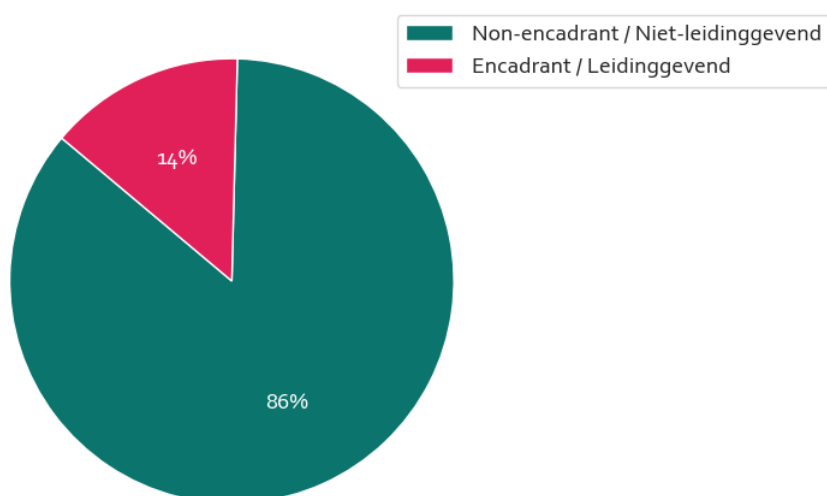
En tant que première perspective des indicateurs de monitoring RH, nous nous intéressons au nombre de dirigeants au sein de la fonction publique de la Région de Bruxelles-Capitale. Selon le glossaire, un agent est considéré comme dirigeant dès qu'il dirige au moins une autre personne. Ce chapitre offre un large aperçu des caractéristiques des dirigeants, telles que le sexe, l'âge et le rang. En raison de la haute qualité des données fournies (90 %), les chiffres présentés sont très fiables. Dans les futures itérations de ce rapport annuel, l'ambition est de chiffrer également des notions telles que l'étendue du contrôle (« span of control ») au sein de la fonction publique de la Région de Bruxelles-Capitale.

Pour la réalisation de cette partie concernant le management, les organisations suivantes n'ont pas été incluses en raison de données manquantes : IRISteam et citydev.brussels.

Le taux de dirigeants

Le chiffre le plus global est celui du pourcentage global de dirigeants. 14 % des agents observés au sein de la Région de Bruxelles-Capitale occupent une fonction de direction.

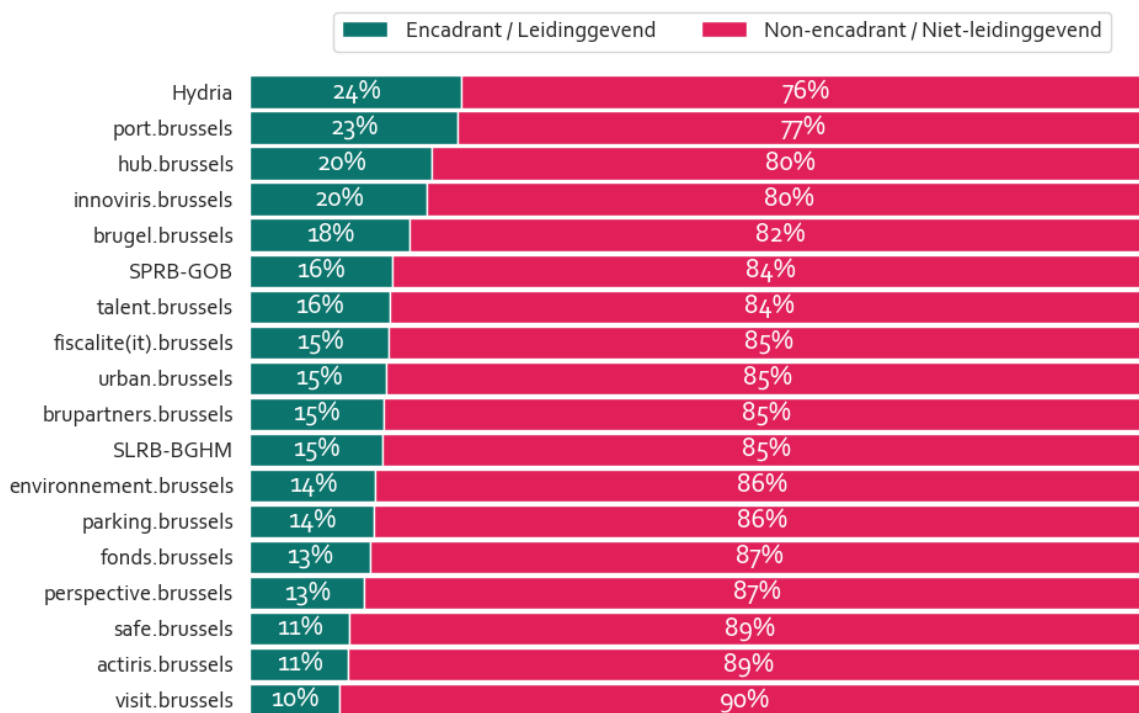
Graphique 24: Répartition des rôles de dirigeant dans la fonction publique bruxelloise, au 31 décembre 2024. n=7703



Répartition par l'organisme

Le graphique 25 présente le nombre proportionnel de dirigeants par institution. On constate de fortes différences : chez Hydria, près d'un agent sur quatre est un dirigeant. Chez visit.brussels, ce n'est qu'un sur dix. Paradigm.brussels est exclu de ce graphique en raison de sa structure particulière avec IRISteam.

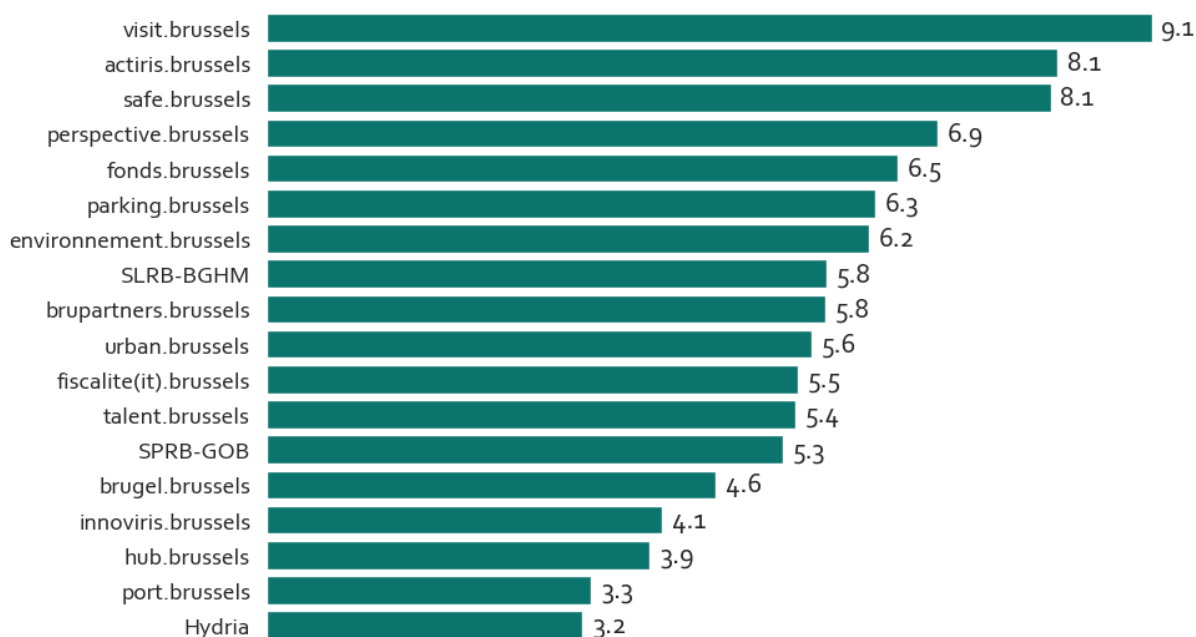
Graphique 25: Répartition des rôles de dirigeant dans la fonction publique bruxelloise par institution, au 31 décembre 2024.
n=7703



Taux d'encadrement

Une analyse plus approfondie nous apprend que chez visit.brussels, l'institution avec la plus faible proportion de dirigeants, chaque dirigeant supervise en moyenne neuf personnes. La plupart des organisations se situent autour de cinq à six employés en moyenne par dirigeant. Chez port.brussels et Hydria, ce ratio tombe à environ 3 agents par dirigeant.

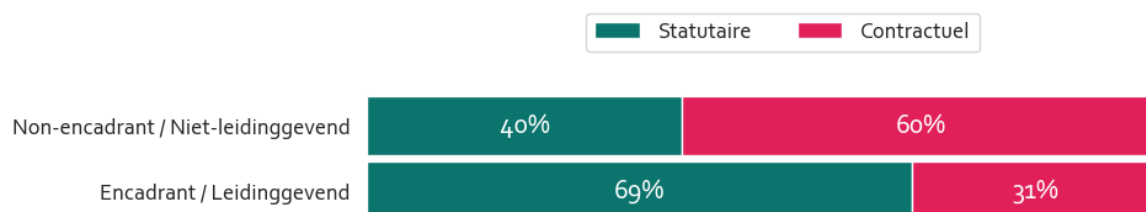
Graphique 26: Ratio agent / dirigeant dans la fonction publique bruxelloise par institution, au 31 décembre 2024. n=7703



Répartition selon le statut juridique

La comparaison suivante met en évidence une différence considérable entre les statutaires et les contractuels au sein de la fonction publique régionale bruxelloise. Le groupe des dirigeants est principalement représenté par des statutaires. Cela peut s'expliquer par le fait qu'un rang supérieur est plus souvent occupé par un statuaire (voir partie 1 de ce rapport).

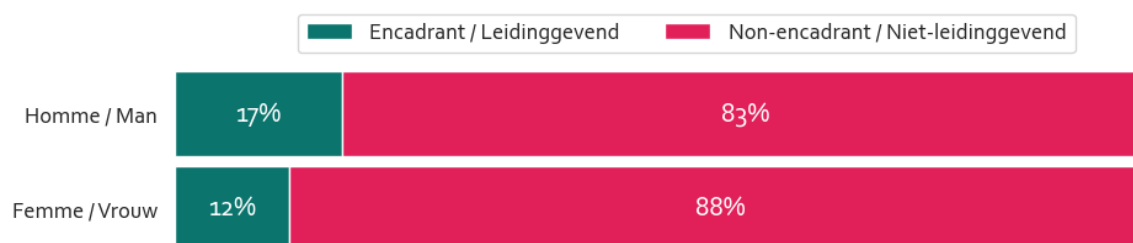
Graphique 27: Proportion du statut juridique pour les rôles de dirigeant, au 31 décembre 2024. n=7703



Répartition selon le sexe

Selon le graphique 28, il existe une différence faible mais significative entre les deux sexes en ce qui concerne le nombre de dirigeants. Les hommes sont plus présents dans les fonctions de direction que les femmes.

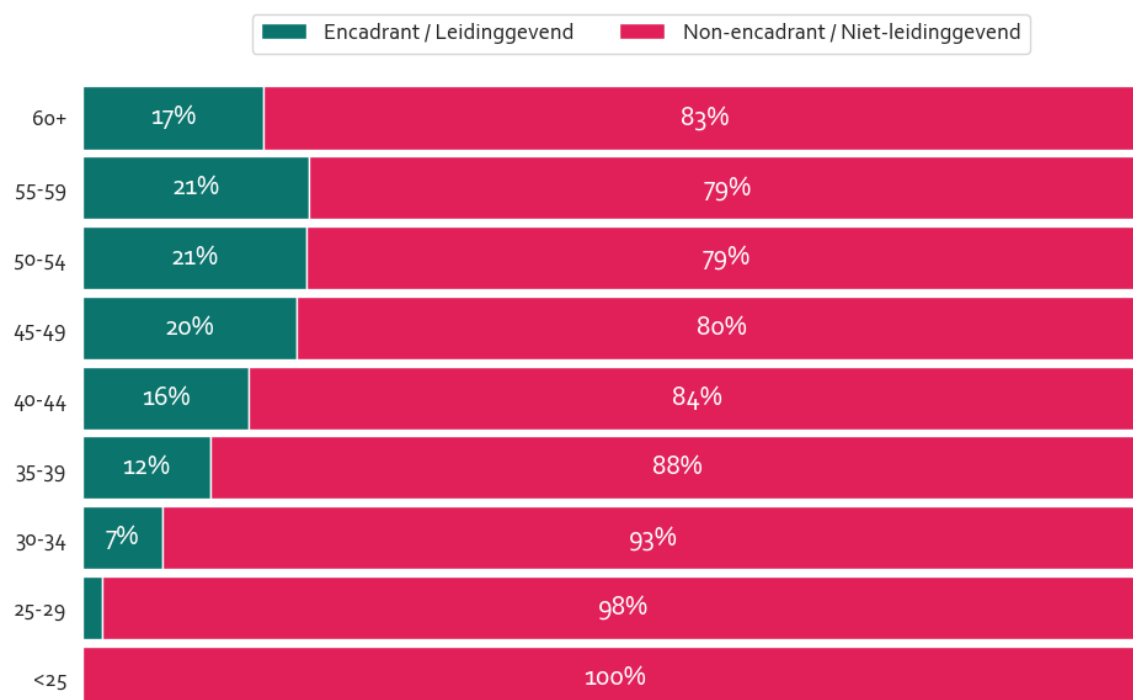
Graphique 28: Répartition des rôles de direction par sexe, au 31 décembre 2024. n=7703



Répartition selon le groupe d'âge

Le graphique 29 ci-dessous présente la proportion de dirigeants par groupe d'âge. Il existe une corrélation claire. Plus la catégorie d'âge est élevée, plus le groupe de dirigeants est important. C'est une relation logique, car l'expérience et l'ancienneté sont traditionnellement une exigence pour pouvoir prétendre à une fonction de direction. Il y a cependant une légère baisse lorsque l'âge de 60 ans et plus est atteint.

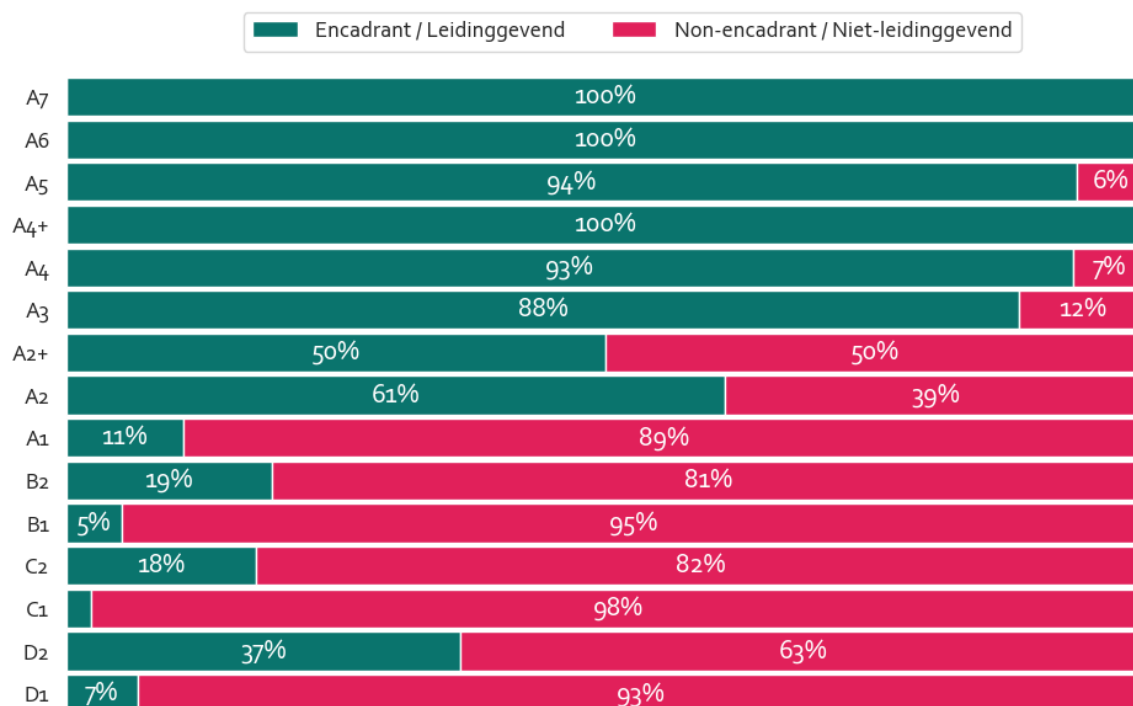
Graphique 29: Répartition des rôles de dirigeant par tranche d'âge, au 31 décembre 2024. n=7703



Répartition selon le rang

Le graphique 30 montre comment la proportion de dirigeants est répartie au sein de chaque rang. Deux grandes lignes peuvent être tracées. Premièrement, les rangs les plus élevés sont presque tous occupés par des dirigeants. Deuxièmement, les postes de niveau A2, B2, C2 et D2 sont plus souvent représentés par des fonctions de dirigeant.

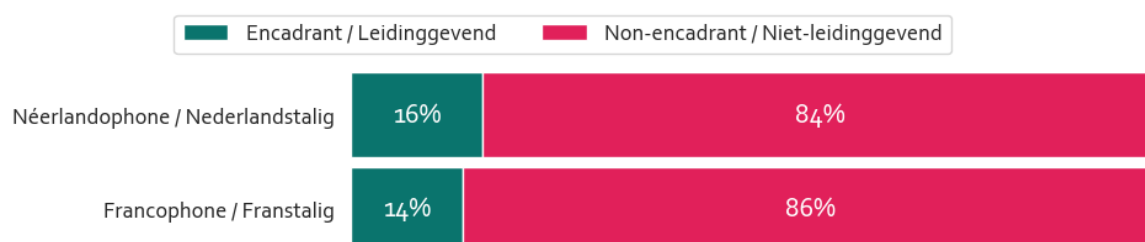
Graphique 30: Répartition des rôles de dirigeant par rang, au 31 décembre 2024. n=7703



Répartition selon le rôle linguistique

En ce qui concerne le rôle linguistique, il existe une différence minime de 2 points de pourcentage entre les néerlandophones et les francophones.

Graphique 31: Répartition des rôles de dirigeant par rôle linguistique, au 31 décembre 2024. n=7703



b. Télétravail

Introduction

Ce chapitre examine de plus près les modalités du télétravail au sein de la fonction publique bruxelloise ainsi que sa mise en œuvre concrète. La première partie de ce chapitre analyse l'aspect théorique du télétravail. Pour cette partie, comme l'année dernière, la qualité des données est assez élevée.

À partir de l'arrêté du 22 septembre 2023, de nouvelles règles sont entrées en vigueur pour la fonction publique bruxelloise. Outre le passage d'un quota hebdomadaire à un quota mensuel de jours de télétravail, il est également devenu possible d'avoir plus d'un lieu de télétravail fixe et de télétravailler à l'étranger.

Afin de cartographier cela au mieux, un certain nombre de variables ont été ajoutées à la collecte de données pour ce rapport. La variable permettant de mesurer le nombre de jours de télétravail prestés a été affinée en la subdivisant en nombre de jours de télétravail prestés en Belgique, en Europe (hors Belgique) et en dehors de l'Europe. La qualité des données de ces nouvelles variables est cependant médiocre. Alors que la qualité de la variable du nombre total de jours de télétravail est encore de 94 %, elle tombe à un maigre 31 % en ce qui concerne les variables des jours travaillés en Europe et en dehors de l'Europe. Il est probable que les systèmes ne soient pas encore suffisamment adaptés chez les institutions partenaires pour être inclus dans la collecte de données.

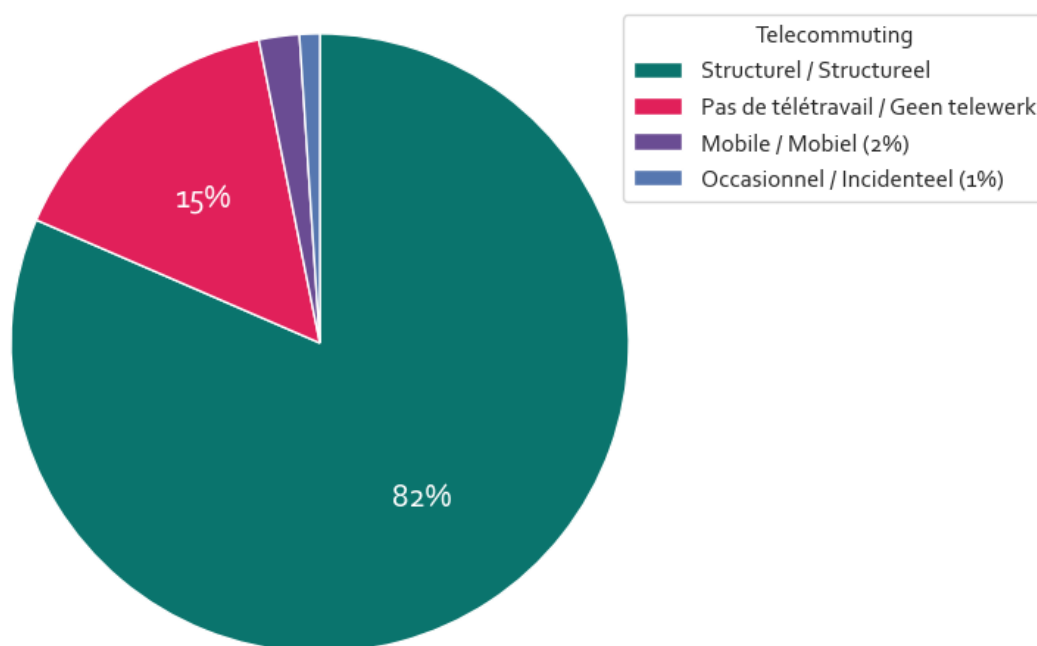
Par conséquent, dans la deuxième partie de ce chapitre, nous ne rapportons que ce qui a été fait dans le rapport de l'année dernière, en nous concentrant sur les jours de télétravail prestés dans leur totalité. Si la qualité des données augmente, il deviendra plus intéressant d'analyser le nombre de jours de télétravail effectués à l'étranger.

Pour la réalisation de cette partie concernant le télétravail, les organisations suivantes n'ont pas été incluses en raison de données manquantes : brupartners.brussels, citydev.brussels, hub.brussels et paradigm.brussels.

Aperçu général

Cette année, deux organisations qui avaient un impact majeur sur les chiffres du télétravail théorique sont absentes, à savoir Net.brussels et le SIAMU. Par conséquent, un seul diagramme circulaire suffit pour présenter l'aperçu global. Avec l'ajout d'IRISteam et de fonds.brussels, le nombre de télétravailleurs structurels augmente. Cependant, le pourcentage de fonctions non compatibles avec le télétravail n'est pas négligeable, soit 15 %. Le télétravail mobile et occasionnel, vestiges de l'ancien système de télétravail, sont encore présents mais ne représentent qu'un nombre minime de fonctionnaires.

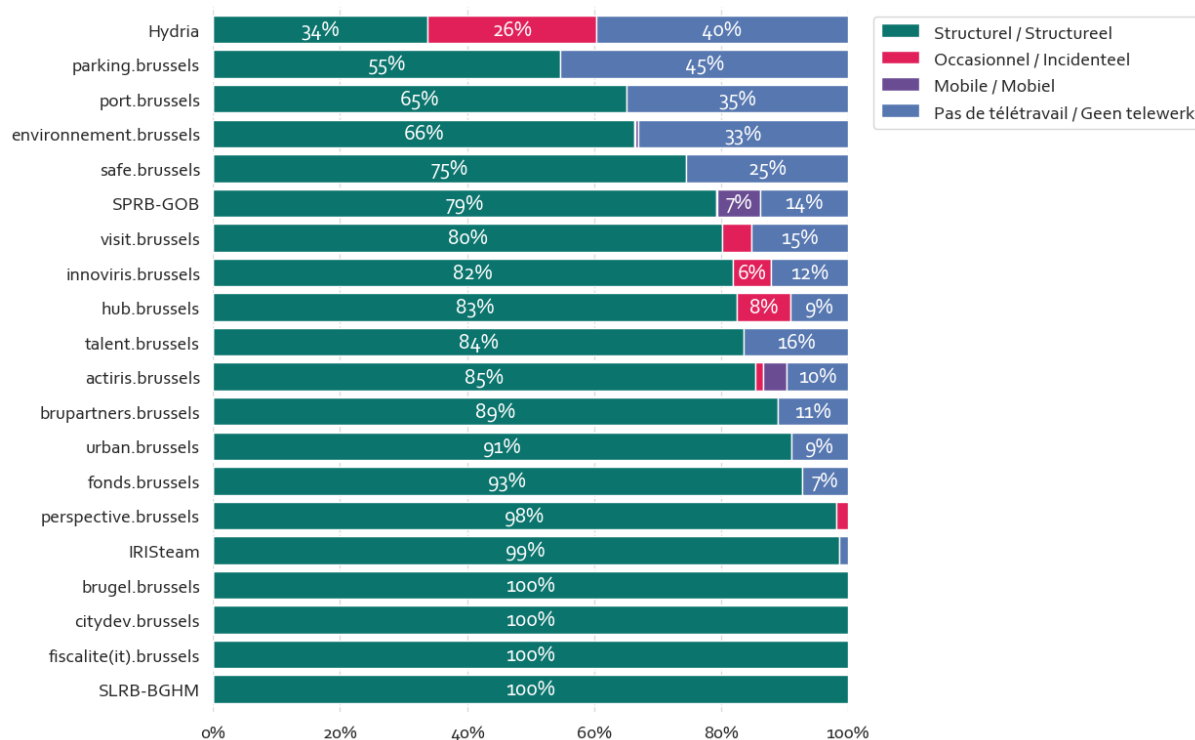
Graphique 32: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise, au 31 décembre 2024. N=7703



Répartition par l'organisme

Le graphique 33, qui montre la répartition du télétravail dans toutes les organisations, offre une lecture facile et cohérente. Dans un certain nombre d'organisations comme IRISteam et fiscalite(it).brussels, il y a très peu de travailleurs qui ne télétravaillent pas. Il s'agit d'organisations où chaque fonction est compatible avec le télétravail. À l'inverse, on trouve des organisations où l'on travaille encore beaucoup sur le terrain. Il va donc de soi qu'elles doivent recruter la grande majorité de leur personnel pour des fonctions qui ne sont pas compatibles avec le télétravail.

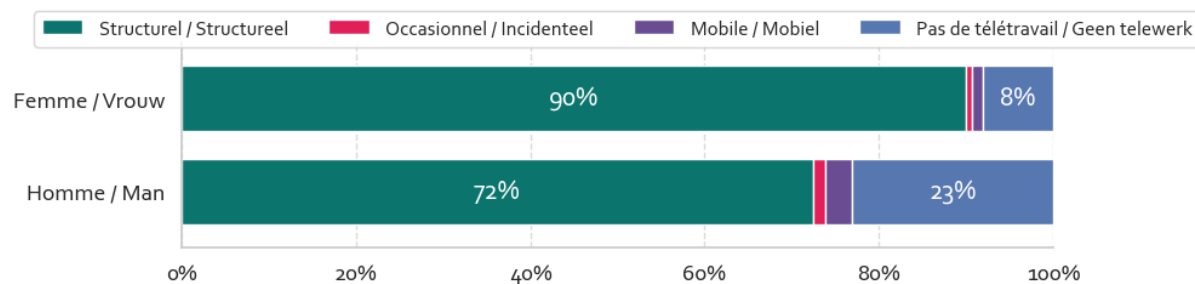
Graphique 33: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise par institution, au 31 décembre 2024. N=7703



Répartition selon le sexe

Le graphique 34 nous donne une image claire de la différence de régime de télétravail entre les sexes. La différence est marquée : les femmes fonctionnaires télétravaillent de manière structurelle bien plus fréquemment que les hommes. Cela peut s'expliquer, entre autres, par la prépondérance des hommes dans les fonctions de terrain.

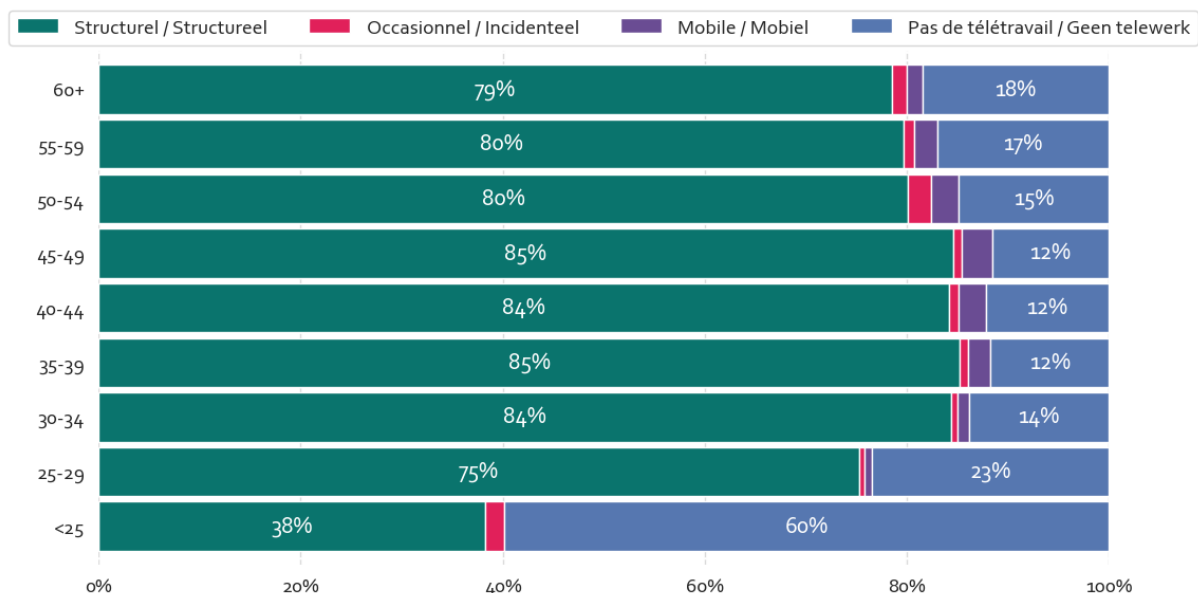
Graphique 34: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise par sexe, au 31 décembre 2024. N=7703



Répartition selon le groupe d'âge

Le graphique 35 nous montre une image assez similaire entre les télétravailleurs et les non-télétravailleurs chez les plus de 30 ans. Les catégories d'âge de moins de 30 ans présentent beaucoup moins de télétravailleurs structurels, principalement chez les plus jeunes.

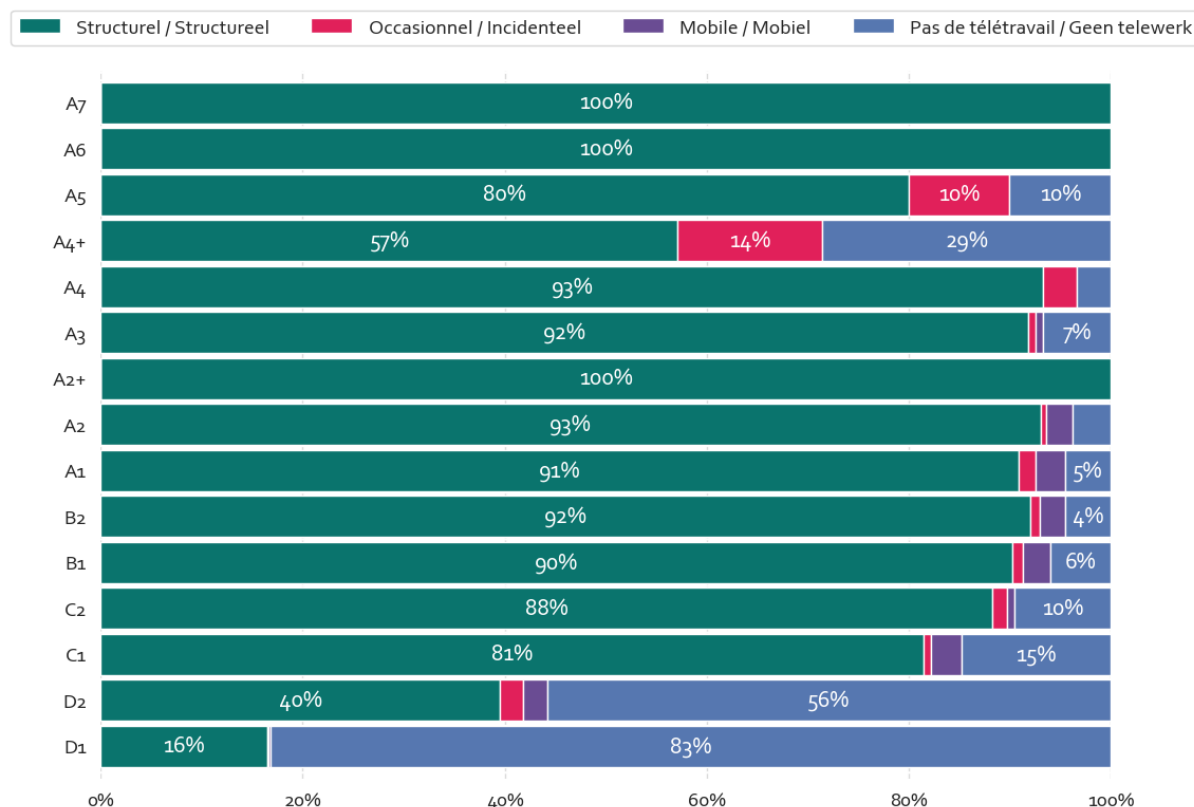
Graphique 35: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise par catégorie d'âge, au 31 décembre 2024. N=7703



Répartition selon le rang

Le graphique 36 ci-dessous présente la répartition du régime de télétravail par rang. Presque chaque rang, de A7 à C1, connaît une forte prédominance de télétravailleurs structurels. C'est principalement au niveau D qu'il existe davantage de non-télétravailleurs, ce qui est cohérent car il s'agit principalement de fonctions de terrain.

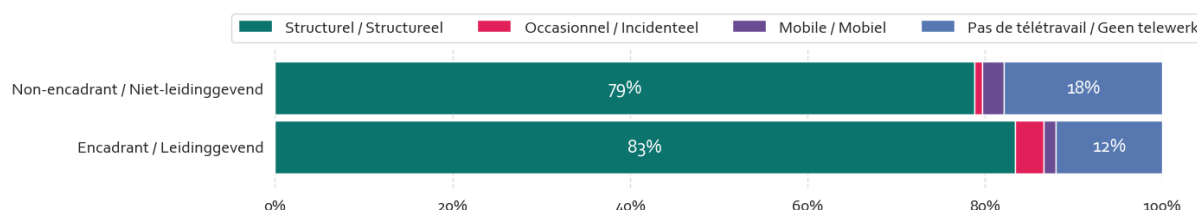
Graphique 36: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise, par niveau au 31 décembre 2024. N=7703



Répartition selon l'encadrement

Le télétravail structurel est plus fréquent dans les fonctions dirigeantes que dans les fonctions non dirigeantes. La différence n'est cependant pas si grande, avec quatre points de pourcentage. De manière générale, on peut parler d'une très grande majorité de télétravailleurs structurels dans les deux groupes et le fait d'occuper ou non un poste dirigeant ne détermine pas la possibilité de télétravailler.

Graphique 37: Répartition du télétravail dans la fonction publique bruxelloise selon le nombre des dirigeants, au 31 décembre 2024. n=7703



Télétravail structurel

Après l'analyse des régimes de télétravail théoriques, cette analyse va plus loin. Ici, le champ d'application est limité aux agents en télétravail structurel, afin de pouvoir effectuer des analyses et des comparaisons correctes des jours de télétravail réellement pris.

Comme mentionné précédemment, les nouvelles variables demandées concernant le lieu des jours de télétravail prestés n'ont pas été transmises par toutes les organisations, ce qui a entraîné une qualité de données médiocre. Cette partie ne décrit donc que les jours de télétravail prestés en général. La différence par rapport à l'année dernière réside dans la manière dont les jours de télétravail prestés sont mesurés. À partir de cette année, les analyses tiendront compte du quota mensuel de 14 jours. Toutes les analyses présenteront donc des chiffres qui seront comparés à ce quota mensuel.

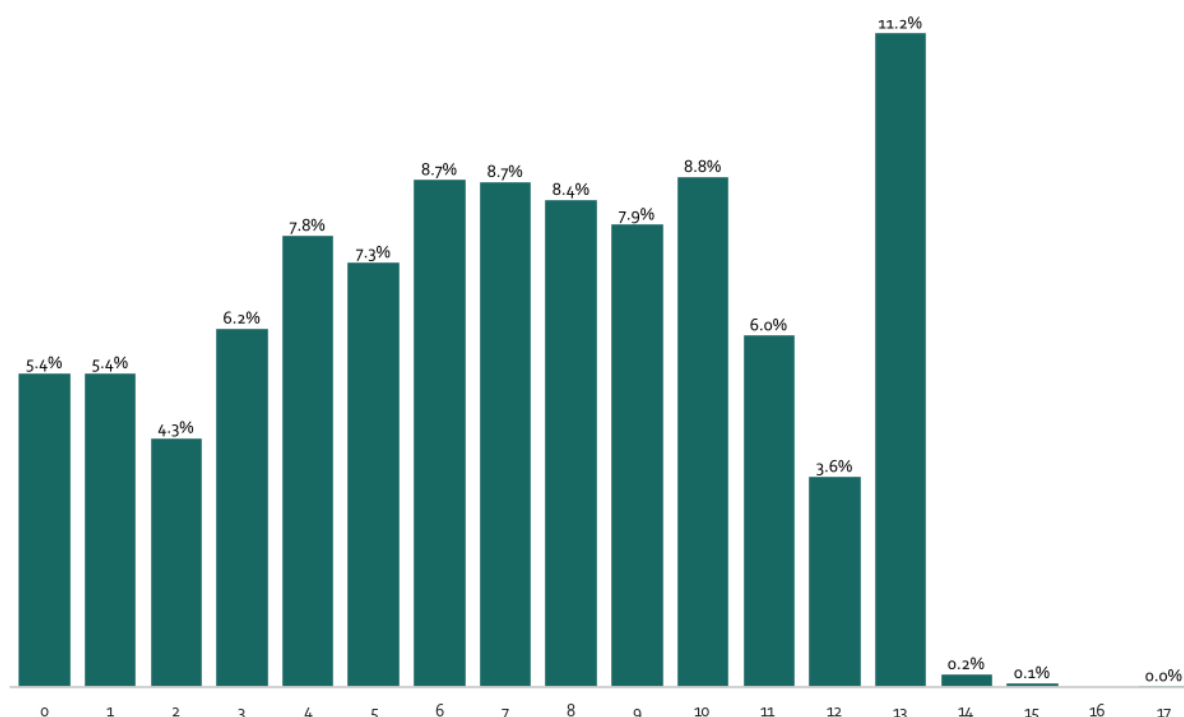
Pour effectuer les analyses de cette partie, seuls les agents actifs qui télétravaillent de manière structurelle et qui n'ont pas de données manquantes pour le nombre de jours de télétravail prestés sont pris en compte. Après filtrage, le nombre de fonctionnaires s'élève à 5855.

Pour la réalisation de cette partie concernant le télétravail structurel, les organisations suivantes n'ont pas été incluses en raison de données manquantes : brupartners.brussels, citydev.brussels, hub.brussels et paradigm.brussels.

Aperçu général

En commençant par cet aperçu du nombre moyen de jours de télétravail par mois dans le graphique 38, un certain nombre d'observations remarquables peuvent être faites. Parmi les télétravailleurs structurels, il n'y a quasiment aucun fonctionnaire qui télétravaille en moyenne 14 jours par mois. Le plus grand groupe, soit 11 %, travaille 13 jours par mois à domicile. Il y a aussi environ 5 % des membres du personnel qui, malgré un régime de télétravail structurel, n'ont effectué aucun jour de télétravail en 2024. Les autres membres du personnel se situent entre ces deux extrêmes.

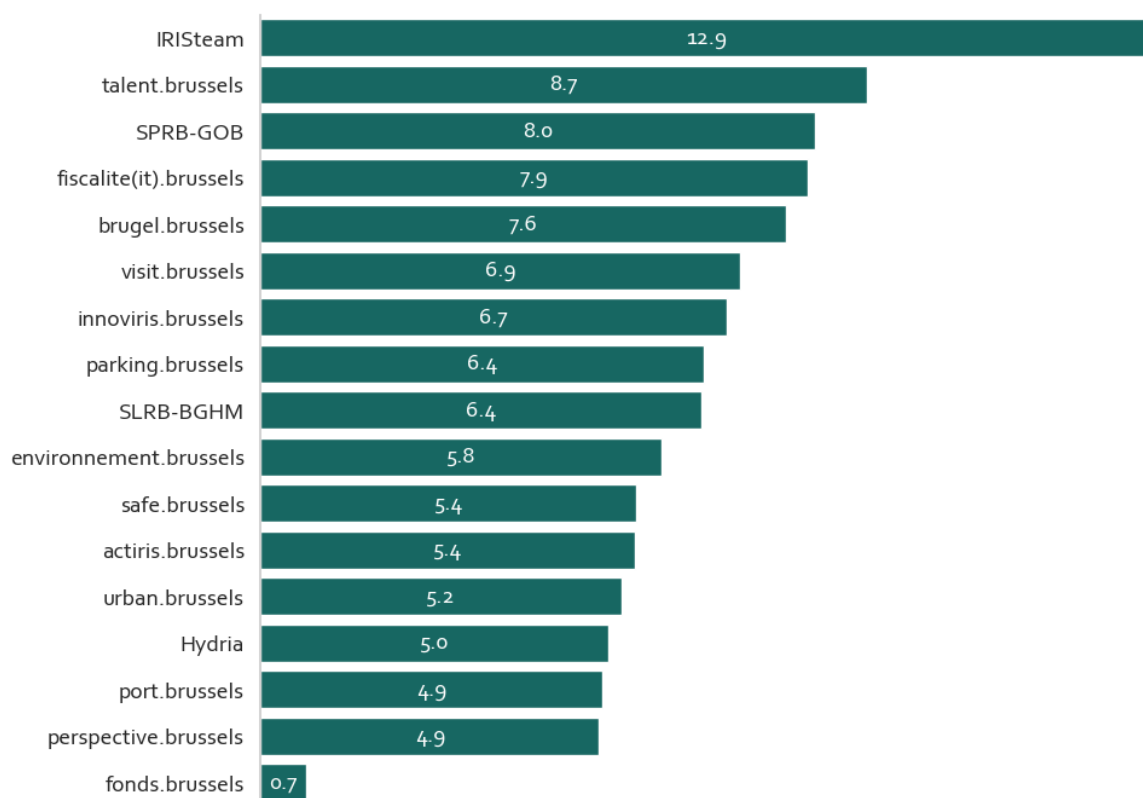
Graphique 38: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, au 31 décembre 2024. n=5855



Par l'organisme

Le graphique 39 montre le nombre moyen de jours de télétravail par mois, répartis par organisation. IRISteam est en tête avec près de 13 jours en moyenne par mois. Les autres organisations varient entre 5 et 9 jours en moyenne par mois.

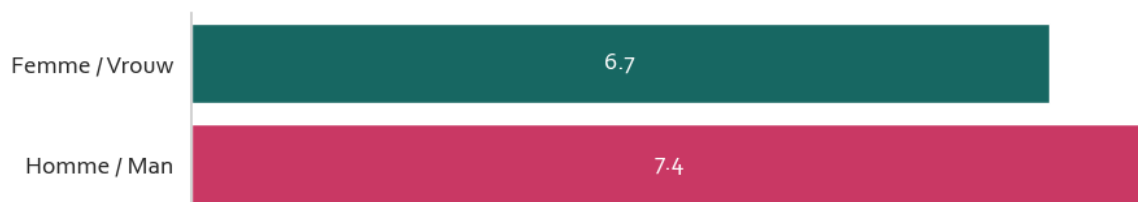
Graphique 39: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, par organisation au 31 décembre 2024. n=5855



Selon le sexe

Le graphique 40 montre à première vue une différence intéressante entre les jours de télétravail pris par les deux sexes. Ainsi, les hommes télétravailleraient en moyenne environ une demi-journée de plus par mois que les femmes. Il est probable qu'IRISteam ait une grande influence ici, étant donné qu'ils emploient une grande majorité d'hommes et que le graphique précédent montre qu'ils effectuent significativement plus de télétravail par mois que les autres organisations.

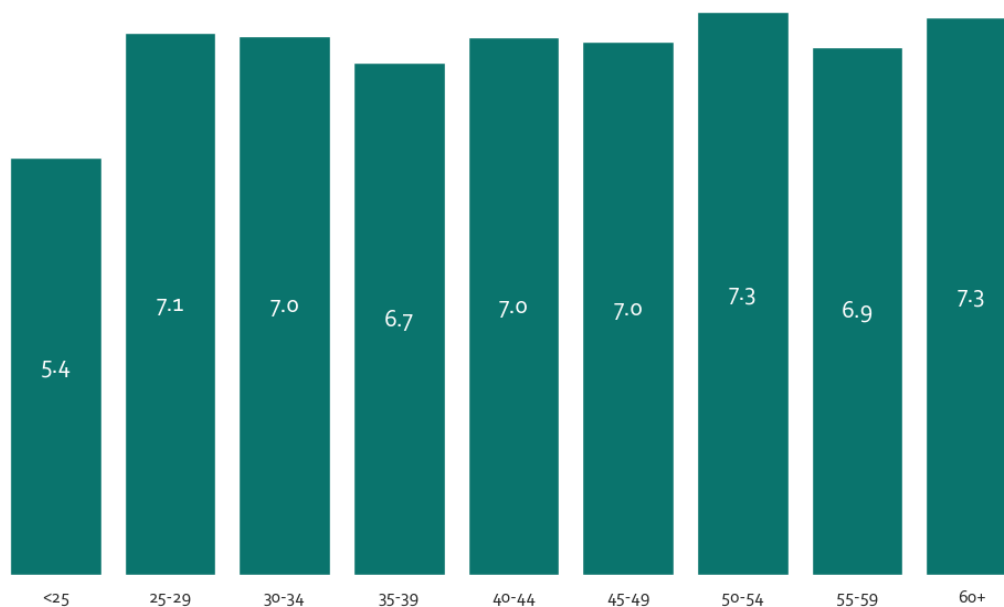
Graphique 40: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, par sexe au 31 décembre 2024. n=5855



Selon le groupe d'âge

Lorsque les catégories d'âge sont impliquées, peu de différences sont à noter entre les différents âges. Seuls les moins de 25 ans télétravaillent moins que les autres groupes. L'explication réside dans la nature du travail, comme cela a déjà été discuté dans les analyses précédentes.

Graphique 4.1: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, par catégorie d'âge au 31 décembre 2024. $n=5855$

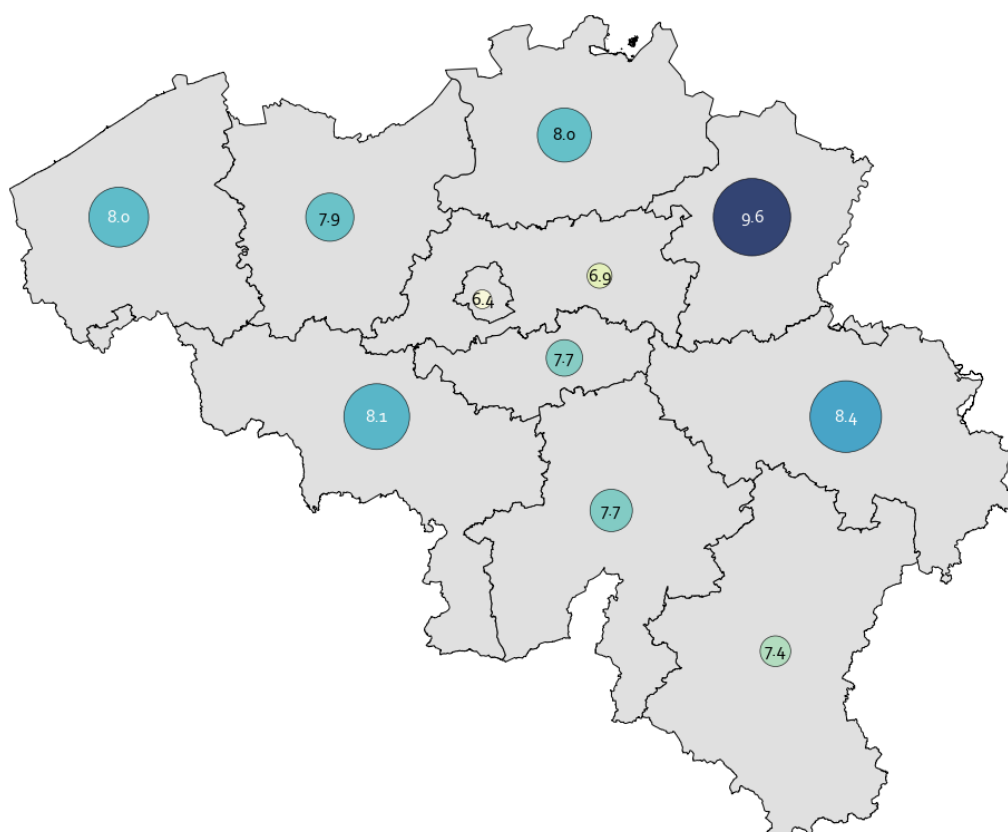


Par province

La carte 3 ci-dessous indique le nombre moyen de jours par mois qu'un habitant d'une province donnée travaille à domicile. En général, les habitants qui vivent plus loin télétravaillent en moyenne plus de jours par semaine que ceux qui habitent plus près de Bruxelles.

Carte 3: Nombre moyen de jours de télétravail par mois des télétravailleurs structurels, par province au 31 décembre 2024.
n=5855

● Limbourg / Limburg: 9.6	● Anvers / Antwerpen: 8.0	● Luxembourg / Luxemburg: 7.4
● Liège / Luik: 8.4	● Flandre-Orientale / Oost-Vlaanderen: 7.9	● Brabant Flamand / Vlaams-Brabant: 6.9
● Hainaut / Henegouwen: 8.1	● Namur / Namen: 7.7	● Bruxelles-capitale / Gewest Brussel: 6.4
● Flandre-Occidentale / West-Vlaanderen: 8.0	● Brabant Wallon / Waals-Brabant: 7.7	



c. Heures de formation

Introduction

La formation et le développement sur le lieu de travail sont un aspect crucial du développement professionnel et de la croissance organisationnelle sur le marché du travail dynamique d'aujourd'hui. Ils permettent aux travailleurs d'améliorer leurs compétences, d'acquérir de nouvelles connaissances et de s'adapter aux technologies et aux exigences du marché en constante évolution. Pour les organisations, cela offre un avantage stratégique en augmentant la productivité, en stimulant l'innovation et en améliorant la rétention des talents. Cet investissement dans le capital humain n'est pas seulement le signe d'un employeur progressiste, mais aussi une nécessité pour rester pertinent et compétitif dans une économie en constante évolution. Au niveau fédéral, un droit à cinq jours de formation par an est appliqué pour chaque travailleur. Cela correspond à environ 37 heures par année civile.

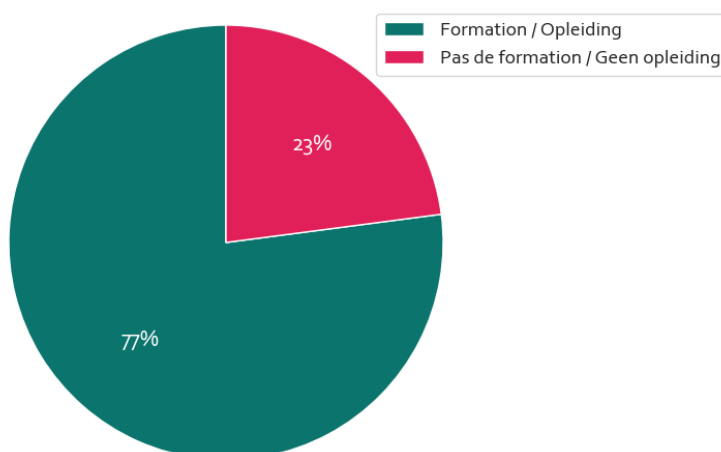
Cette année, la qualité des données s'est légèrement améliorée et des données sont disponibles pour un peu plus de la moitié du personnel. Cependant, une grande marge d'amélioration demeure et les chiffres de ce chapitre doivent être interprétés avec prudence.

Pour la réalisation de cette partie concernant les heures de formation, les organisations suivantes n'ont pas été incluses en raison de données manquantes : *actiris.brussels*, *brupartners.brussels*, *Hydria*, *innoviris.brussels*, *SPRB-GOB*, *paradigm.brussels* et *urban.brussels*.

Aperçu général

Globalement, trois quarts des membres du personnel ont suivi une formation en 2024, une légère baisse par rapport à l'année dernière.

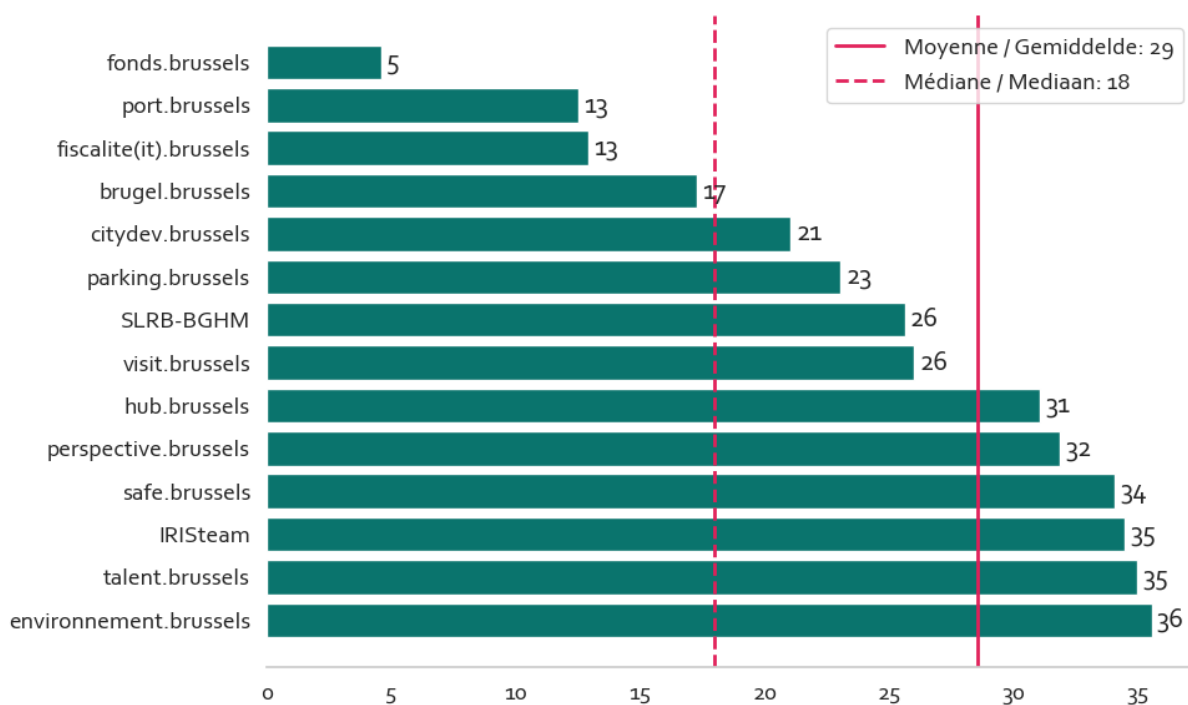
Graphique 42: Répartition des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise ayant suivi une formation en 2024. *n=4170*



Répartition par l'organisme

En 2024, en moyenne, 29 heures de formation ont été suivies. La médiane, cependant, n'est que de 18 heures, ce qui indique qu'un groupe d'agents se forme beaucoup et tire ainsi la moyenne vers le haut. Le graphique 43 ci-dessous montre qu'environ six organisations atteignent presque cinq jours de formation par an. Cependant, une grande partie se situe en dessous, certaines organisations n'atteignant qu'un jour et demi par an. La médiane de 18 heures par an indique également que 50 % des travailleurs ne suivent même pas deux jours de formation par an.

Graphique 43: Nombre d'heures de formation suivies par les collaborateurs des institutions de la fonction publique bruxelloise en 2024. n=4170



Répartition selon le niveau, le groupe d'âge et le sexe

Le graphique 44 combine trois variables avec le nombre d'heures de formation suivies en 2024 par les membres du personnel de la fonction publique régionale de Bruxelles. Chaque quadrant représente un niveau. L'axe des x représente les catégories d'âge et les lignes du graphique montrent la différence entre les hommes et les femmes.

En général, les niveaux A, B et C sont très similaires pour les hommes et les femmes entre 25 et 65 ans en ce qui concerne les heures de formation, avec une légère diminution à mesure que l'on avance en âge. En moyenne, le plus grand nombre d'heures de formation est suivi par les jeunes travailleurs de moins de 25 ans et au niveau D. Au sein du niveau D, il existe également de grandes différences. Ce sont principalement les femmes qui y suivent plus de formations, sauf dans la catégorie des <25 ans.

Graphique 44: Nombre d'heures de formation suivies par niveau, catégorie d'âge et sexe, en 2024. n=4170



d. Régime de travail

Introduction

Avec l'introduction d'une deuxième variable, l'Équivalent Temps Plein (ETP) réel, il a été possible d'obtenir une image plus correcte du régime de travail des fonctionnaires bruxellois. L'ETP réel est en effet réduit en cas de travail à temps partiel, alors que les années précédentes, seul un ETP théorique était demandé, ce qui entraînait principalement une forte sous-estimation du travail à temps partiel chez les statutaires. Les chiffres de 2024 de Statbel montrent que 73,6 % des salariés travaillent à temps plein. Environ un sur quatre travaille donc à temps partiel.

Néanmoins, les chiffres calculés dans ce chapitre sont approximatifs. D'une part, l'ETP réel est également réduit par un certain nombre d'absences thématiques, telles que le congé de maternité/parental et un régime de fin de carrière. D'autre part, il y a aussi la limitation de la manière dont la collecte de données est effectuée, à savoir un instantané à la fin de l'année 2024.

Afin de répondre au mieux à ces limitations, une série de règles ont été conçues pour répartir au mieux les agents dans une catégorie de régime de travail donnée en fonction du chiffre fourni par leur organisation. La méthodologie complète est décrite en annexe 10b.

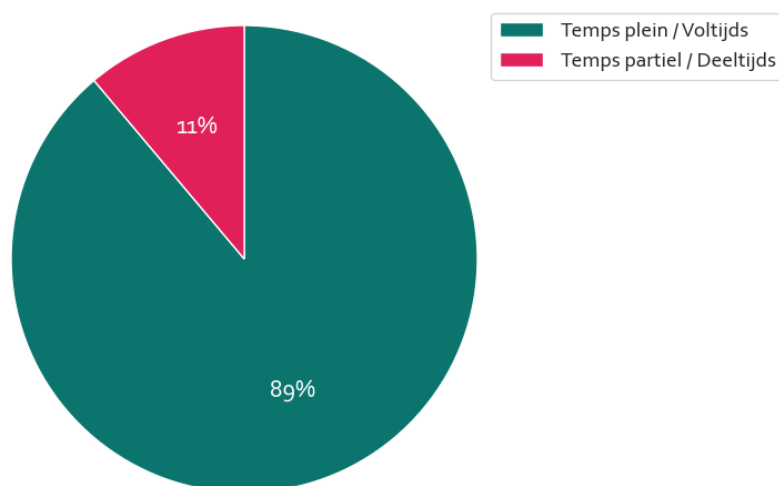
Après l'application de ces règles de tri, sur les 7704 agents actifs, il en restait 7184 qui ont été classés dans l'une des catégories relatives au travail à temps plein ou à temps partiel. Les autres appartiennent à la catégorie des exclus ou « inconnus », pour lesquels il existe une suspicion de congé thématique ayant fait baisser l'ETP réel, plutôt qu'un régime de travail à temps partiel.

Pour la réalisation de cette partie concernant le régime de travail, les organisations suivantes n'ont pas été incluses en raison de données manquantes : brupartners.brussels.

Aperçu général

Grâce à la nouvelle collecte de données et à l'analyse de l'ETP réel, un nombre beaucoup plus important de membres du personnel à temps partiel a été détecté, qui peuvent maintenant être inclus dans cette analyse, à savoir 11 %. C'est bien moins que la moyenne nationale, mais bien plus que les chiffres des années précédentes.

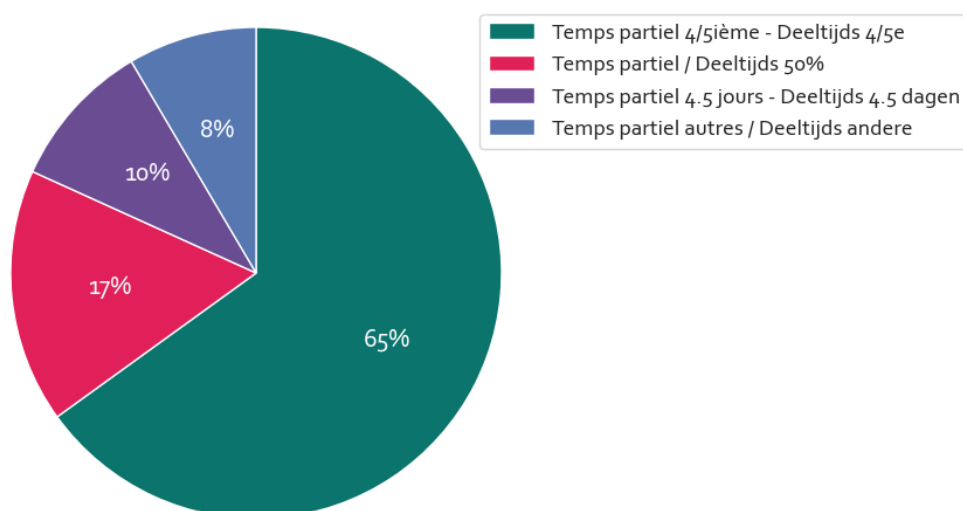
Graphique 45: Répartition des régimes de travail à temps plein et à temps partiel des fonctionnaires bruxellois, au 31 décembre 2024. n=7184



Aperçu temps partiel

Une distinction est également faite au sein des régimes de travail à temps partiel. D'après les données actuelles, telles qu'illustrées dans le graphique 46, la majorité des membres du personnel à temps partiel travaillent à 4/5e. Un quart travaillent à mi-temps et 1 sur 10 ne travaille pas une demi-journée par semaine, ce qui correspond à 4,5 jours.

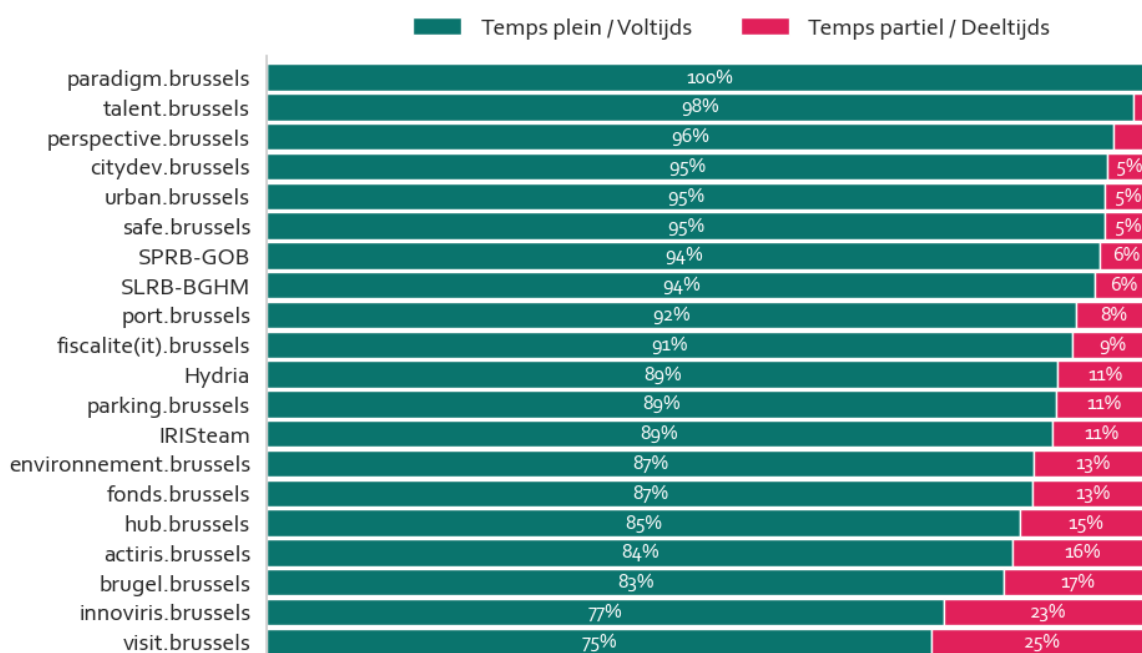
Graphique 46: Répartition du régime de travail à temps partiel des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise, au 31 décembre 2024. n=7184



Répartition par l'organisme

Le graphique 47 présente un aperçu du travail à temps partiel au sein de tous les organismes concernés. On y observe un certain nombre de différences importantes. Si l'on excepte paradigm.brussels, on trouve très peu de personnel à temps partiel dans un certain nombre d'organismes, notamment talent.brussels, perspective.brussels et le SPRB. À l'autre extrémité, on trouve visit.brussels et innoviris.brussels avec des chiffres similaires à la moyenne nationale.

Graphique 47: Nombre relatif de collaborateurs à temps partiel de la fonction publique bruxelloise par institution, au 31 décembre 2024. n=7184



Répartition selon le niveau, le groupe d'âge et le sexe

Le graphique 48 combine un certain nombre de caractéristiques du personnel afin de dégager des observations et des tendances. Chaque quadrant illustre la situation du travail à temps partiel par niveau, avec une répartition par catégorie d'âge et par sexe. L'axe horizontal représente les catégories d'âge, de la plus jeune à la plus âgée. L'axe vertical représente le pourcentage de travailleurs à temps partiel. La couleur verte est utilisée pour les femmes et la rouge pour les hommes. Enfin, la taille du point représente un volume de personnel.

Sur la base de ces paramètres, plusieurs tendances peuvent être observées. Tout d'abord, pour les membres du personnel des niveaux A, B et C, il est très clair que les femmes travaillent plus souvent à temps partiel que les hommes. Au niveau D, le pourcentage de travail à temps partiel des hommes et des femmes oscille autour du même niveau entre 30 et 44 ans. Par la suite, les écarts se creusent, mais aucun sexe ne prédomine systématiquement. Il est cependant clair que proportionnellement plus d'hommes travaillent à temps partiel au niveau D, mais cela peut s'expliquer par la prépondérance d'hommes occupant une fonction de niveau D.

En outre, le plus grand nombre de travailleurs à temps partiel se trouve au niveau A. Ceci se déduit de la taille des points. Sur la base de l'analyse précédente des niveaux, c'est assez logique puisque le niveau A est le plus représenté de tous les niveaux dans les données disponibles.

Enfin, l'âge joue également un rôle important dans le régime de travail à temps partiel. En effet, deux sauts importants peuvent être observés. À partir de 30 ans pour les niveaux B, C et D et de 35 ans pour le niveau A, on observe une première augmentation du pourcentage de membres du personnel à temps partiel. Cela coïncide avec l'âge auquel le Belge moyen fonde une famille⁵. Une augmentation du travail à temps partiel est également observée chez les hommes à partir de cet âge, mais dans une moindre mesure que chez les femmes.

Graphique 48: Pourcentage de personnel à temps partiel par niveau, catégorie d'âge et sexe dans la fonction publique bruxelloise au 31 décembre 2024, n=7184

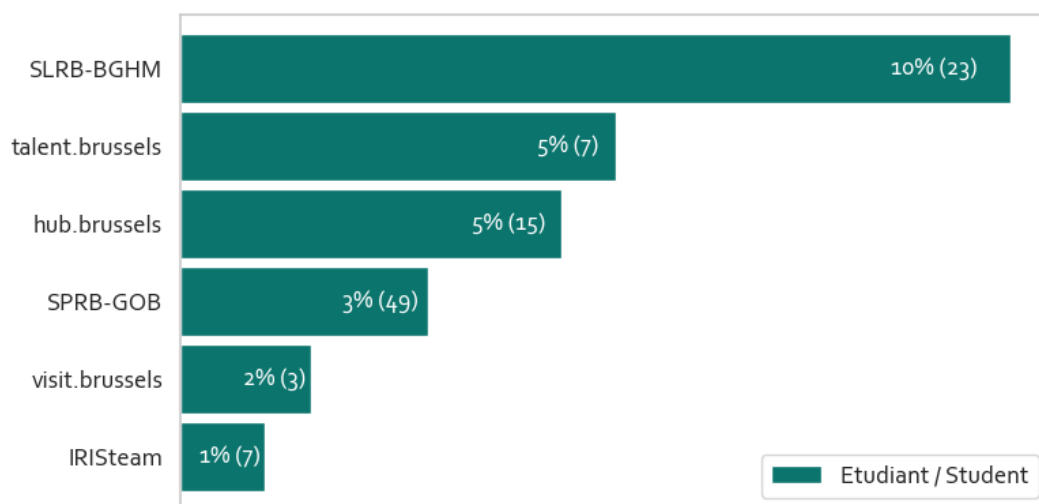


⁵ <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/natalite-et-fecondite>

e. Étudiants

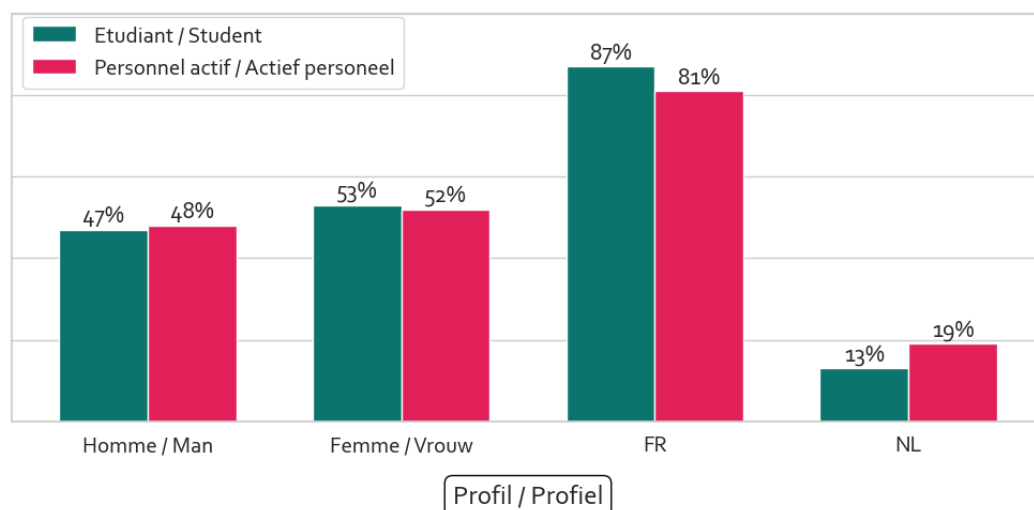
Cette année, il a également été demandé aux partenaires d'ajouter les étudiants aux données. La section suivante traite de tous les étudiants qui ont travaillé pour une certaine période en 2024. Au total, 104 étudiants sont comptabilisés dans les données. Les étudiants ont été en poste en moyenne 56 jours civils. Les âges variaient de 15 à 41 ans, avec un âge moyen de 22 ans. Des étudiants ont été signalés dans 6 organismes, voir le graphique 49. Cela signifie que la plupart des organismes présents dans le rapport n'ont pas de politique concernant les étudiants, ou que les étudiants n'ont pas été ajoutés dans les données. Chez la SLRB, 23 étudiants ont travaillé au sein de l'organisme au cours de l'année 2024, ce qui représente 10 % de l'effectif total du personnel.

Graphique 49: Étudiants par institution dans la fonction publique bruxelloise en 2024. n=104



Sur la base du sexe, aucune différence n'est constatée par rapport au personnel de la RBC, 53 % des étudiants sont des femmes et 47 % des hommes. Concernant le rôle linguistique, une différence est constatée, à savoir 13 % d'étudiants néerlandophones contre 19 % de membres du personnel néerlandophones dans l'effectif de ce rapport.

Graphique 50: Sexe et rôle linguistique des étudiants dans la fonction publique bruxelloise en 2024. Étudiants n=104 & Personnel en service actif n=7704



f. Dynamique des agents

Introduction

Dans le dernier chapitre du rapport, la dynamique du personnel a été analysée, plus particulièrement les flux entrant et sortant des agents. Dans cette partie, comme dans le reste du rapport, les étudiants ne sont pas inclus dans les chiffres, à l'exception de la section qui leur est spécifiquement consacrée. Dans ce chapitre, la préférence a été donnée à l'affichage des chiffres en nombres absolus dans les graphiques, étant donné qu'ils ne représentent qu'une petite partie de l'effectif du personnel. L'axe horizontal est toujours en pourcentages ; sur la base de cet axe, une estimation des répartitions peut être faite. De ce fait, il se peut que des barres représentant le même nombre absolu aient des longueurs différentes. Ou inversement, que des barres avec des nombres absolus totalement différents aient la même longueur. L'explication est donc que le graphique est toujours basé sur une répartition relative en pourcentage. La combinaison des nombres absolus et de la répartition relative vise à donner l'image la plus claire possible de ce chapitre.

Dans la dynamique des agents, on parle de 4 groupes différents : le flux entrant, le flux sortant, le groupe « entrant et sortant » et le personnel stable. Le groupe « entrant et sortant » est composé d'agents qui sont entrés en service dans l'organisation en 2024, mais qui ont également quitté le service en 2024. Le personnel stable est composé d'agents qui ont été en service toute l'année 2024. Dans les graphiques suivants, l'accent est mis sur les 3 premiers groupes dynamiques, bien que toujours en relation avec l'effectif total, donc y compris le personnel stable.

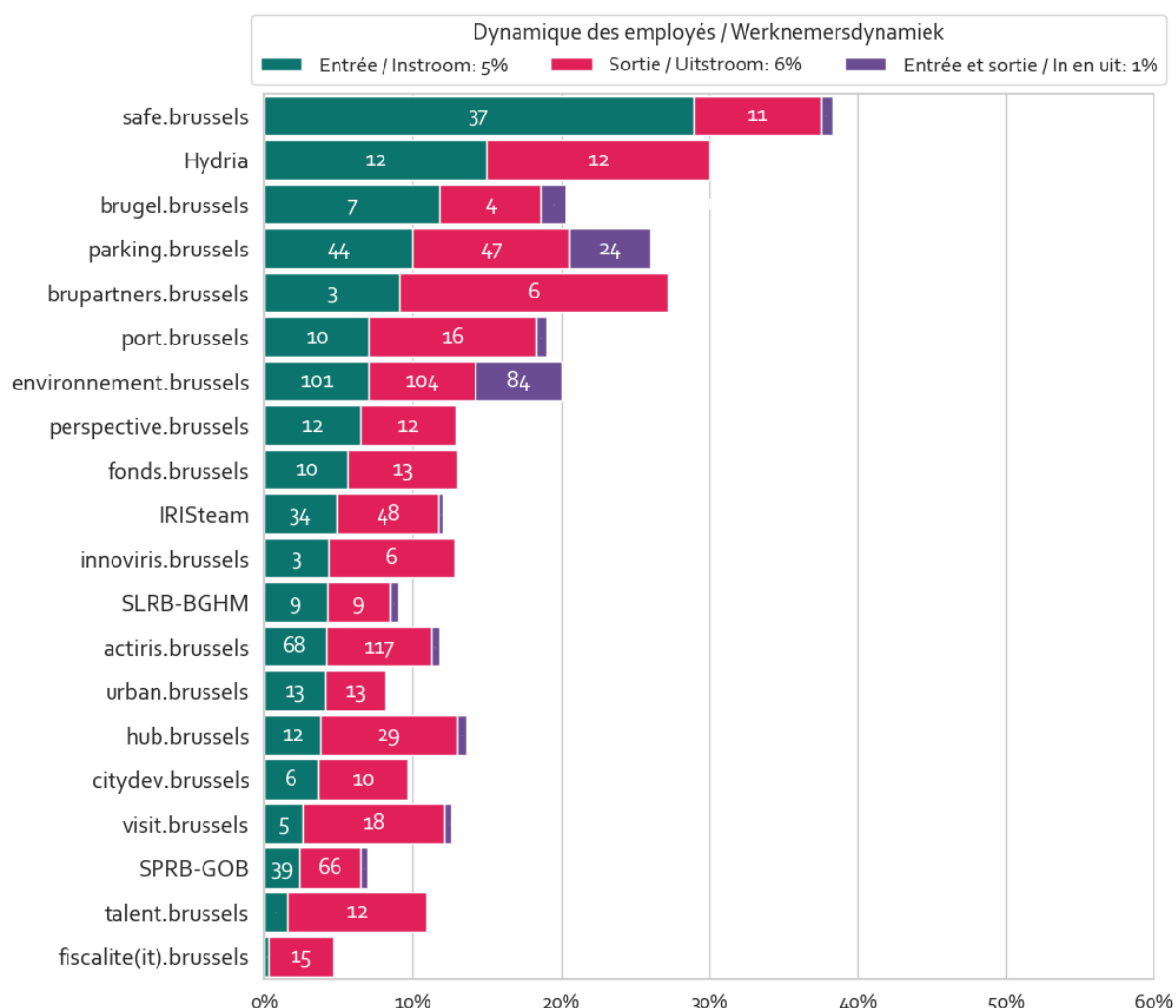
Pour la réalisation de cette partie concernant la dynamique des agents, toutes les 21 organisations ont été impliquées.

Comparaison flux entrant et flux sortant

Dans la première partie de la dynamique des agents, les 3 différents groupes dynamiques sont analysés. Le graphique 51 examine la dynamique par organisation. Le flux entrant de l'effectif total est de 5 % et le flux sortant de 6 %. Le flux entrant et sortant moyen des organisations est légèrement plus élevé, avec respectivement 7 % et 8 %. Cela se traduit par une barre rouge plus grande pour le flux sortant que la barre verte du flux entrant dans la plupart des organisations. Chez safe.brussels, qui est une exception, les trois groupes dynamiques (flux entrant, flux sortant et entrant et sortant) représentent près de 40 % de l'effectif total. C'est surtout le flux entrant, qui représente près de 30 %, qui est fortement présent chez safe.brussels. Safe.brussels est une jeune organisation qui connaît une croissance exponentielle de son personnel depuis des années. Cela peut s'expliquer par sa mission, ses plans de personnel et le fait qu'elle peut encore recruter du personnel opérationnel pendant le moratoire. Au bas du graphique se trouvent talent.brussels et fiscalite(it).brussels, avec la plus faible proportion de flux entrants. Dans les deux organisations, on peut observer un flux sortant beaucoup plus important que le flux entrant.

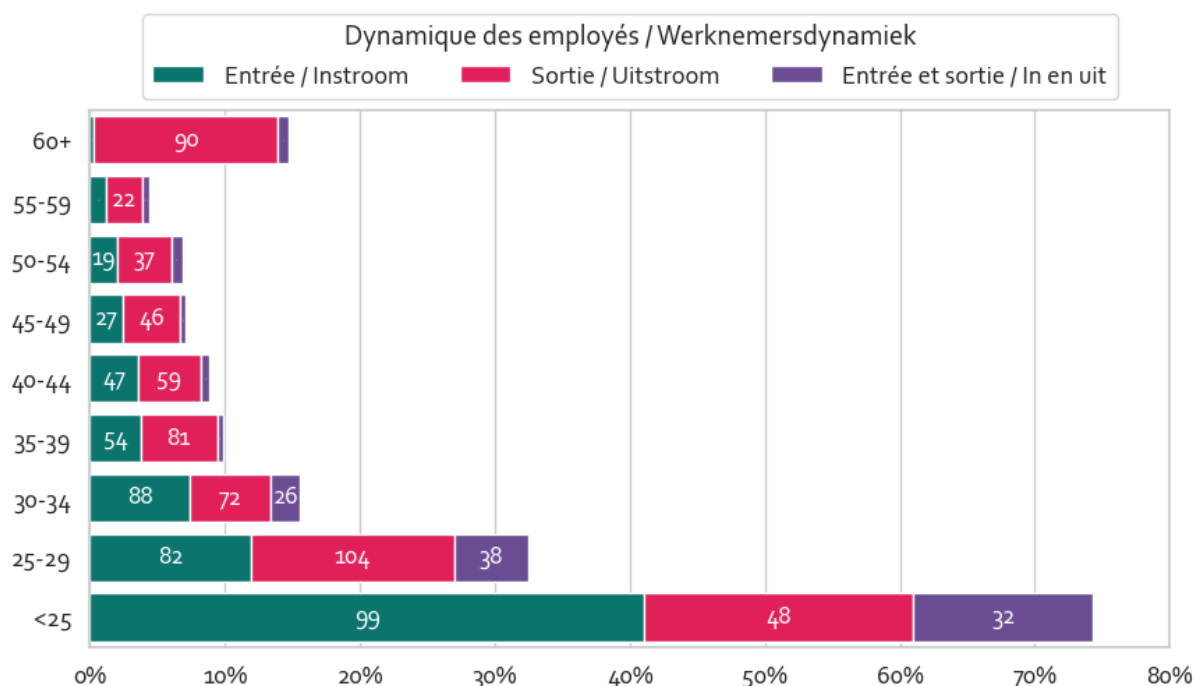
La catégorie « Entrant et sortant » est fortement présente chez environnement.brussels et parking.brussels. Chez environnement.brussels, ce groupe est composé de travailleurs saisonniers qui ont un contrat pour une période déterminée de l'année. Chez parking.brussels, la principale raison de départ dans le groupe « entrant et sortant » est la « fin de contrat ». Dans les données de brugel.brussels, un très grand nombre d'entrants et de sortants a été observé. Une analyse plus approfondie a révélé qu'il s'agissait de 11 titularisations. Il a été décidé de ne pas considérer ces personnes comme des sortants et des entrants, mais simplement comme du personnel stable.

Graphique 51: Dynamique des collaborateurs par institution dans la fonction publique bruxelloise en 2024. n=8362



Le graphique suivant montre les trois groupes dynamiques par groupe d'âge. Le groupe le plus jeune, celui des moins de 25 ans, représente de loin la plus grande proportion. Pas moins de 74 % des moins de 25 ans font partie du flux entrant (41 %), du flux sortant (20 %) ou du groupe « entrant et sortant » (13 %). Il est positif de constater que le flux entrant est légèrement supérieur à la combinaison du flux sortant et du groupe « entrant et sortant ». Ce flux entrant est principalement observé chez environnement.brussels (47 personnes) et actiris.brussels (26 personnes) sous la forme de recrutements de type « Insertion de jeunes demandeurs d'emploi sur le marché du travail ». On observe ensuite une tendance progressive à une diminution des proportions dynamiques par groupe d'âge plus âgé, jusqu'à 59 ans. Les 60 ans et plus affichent à nouveau une proportion plus élevée de flux sortants (14 %), qui est bien sûr en grande partie composée de départs à la retraite.

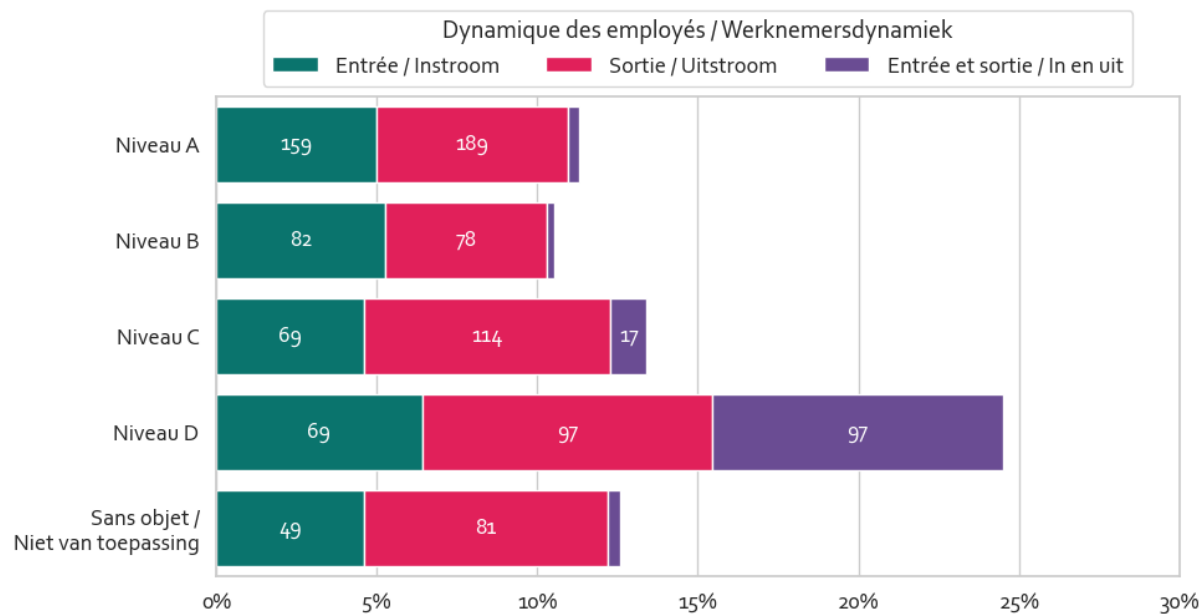
Graphique 52: Dynamique des collaborateurs par catégorie d'âge dans la fonction publique bruxelloise en 2024. n=8353



Les groupes dynamiques sont présentés dans le graphique 53 par niveau. On remarque immédiatement que la barre des niveaux D est presque deux fois plus longue que celle des autres niveaux. Cela est principalement dû au groupe « entrant et sortant » qui, comme vu précédemment dans le graphique 51, est en grande partie composé de travailleurs saisonniers chez environnement.brussels. Les groupes de flux entrant et sortant sont légèrement plus importants au niveau D, mais moins significativement. Tant le flux entrant que le flux sortant du niveau D sont en grande partie composés d'agents d'environnement.brussels et de parking.brussels.

La proportion de flux sortant au niveau C est une autre proportion qui est également légèrement plus grande que celle des autres niveaux. Les chiffres sont ici principalement tirés vers le haut par les départs chez actiris.brussels. Mais c'est en soi logique compte tenu de la taille de l'organisation et de sa composition en termes de niveau, comme vu dans le graphique 14 (Graphique du chapitre sur les niveaux). Il existe également une catégorie « Non applicable ». Cette catégorie est composée d'agents d'organisations qui n'utilisent pas les niveaux comme c'est l'usage à la RBC. Il s'agit de fonds.brussels, d'IRISteam et de visit.brussels.

Graphique 53: Dynamique des collaborateurs par niveau dans la fonction publique bruxelloise en 2024. n=8353



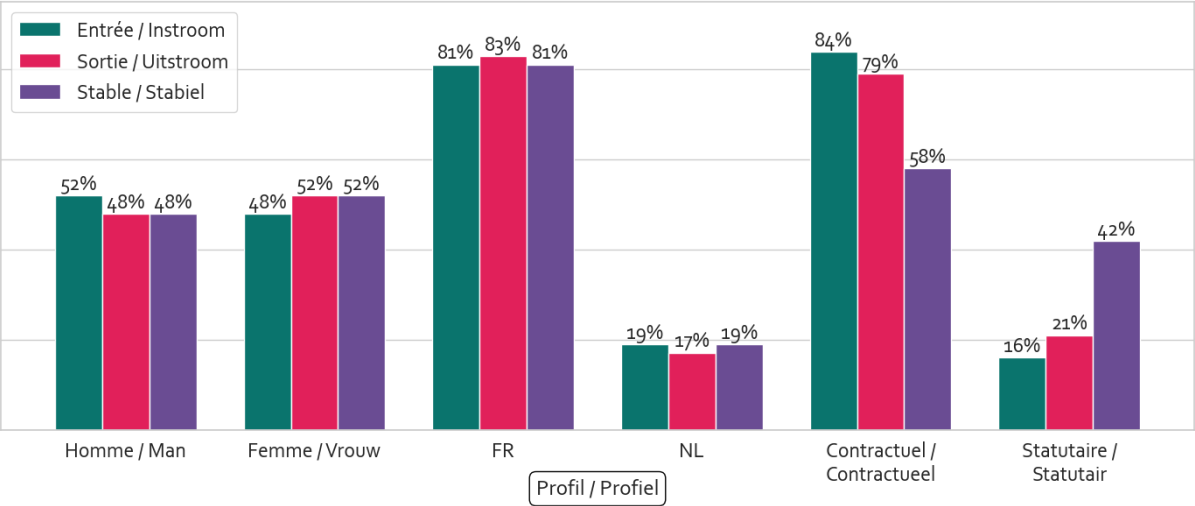
Le tableau 4 compare quelques chiffres basés sur l'âge et l'ancienneté entre les quatre différents groupes de la dynamique des agents. Le personnel stable a l'âge moyen le plus élevé, soit 44 ans. L'âge moyen des entrants est de 33 ans, celui des sortants est de 41 ans. On pourrait s'attendre à ce que le flux sortant ait un âge plus élevé en raison des départs à la retraite, mais comme on le verra dans la section sur le flux sortant (Tableau 7), les pensions ne représentent que 11 % de tous les départs. Le tableau 4 compare également les trois différents types d'ancienneté. Pour les trois types, une ancienneté moyenne plus élevée est constatée chez le personnel stable par rapport au flux sortant. Une personne qui est entrée en service en 2024 aura en moyenne 6 ans d'ancienneté pécuniaire au 31/12/2024.

Tableau 4: Dynamique des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise par âge et ancienneté en 2024

	Flux entrant	Flux sortant	Entrants et sortants en 2024	Nombre d'agents stables	Moyenne totale	Total #
Nombre de personnes	428	568	133	7233	8353	8362
Âge moyen	33	41	33	44	43	8353
Nombre moyen d'années d'ancienneté pécuniaire	6	12	2	15	14	5650
Nombre moyen d'années d'ancienneté de service	1	8	1	11	10	8353
Nombre moyen d'années d'ancienneté d'échelle	1	6	1	7	6	3753

Le graphique 54 compare plus en détail le flux entrant, le flux sortant et le personnel stable sur la base du sexe, du rôle linguistique et de la situation juridique. En ce qui concerne le sexe, on observe une plus grande proportion d'hommes entrants (52 %) par rapport au flux sortant (48 %) et au personnel stable (48 %). Pour le rôle linguistique, les trois groupes ont une répartition correspondante. En ce qui concerne la situation juridique, les plus grandes différences sont observées. Le personnel entrant et sortant a une proportion significativement plus grande de contractuels que le personnel stable. C'est logique puisque les contractuels ont souvent des contrats à durée déterminée et ont donc naturellement un flux entrant et sortant plus important.

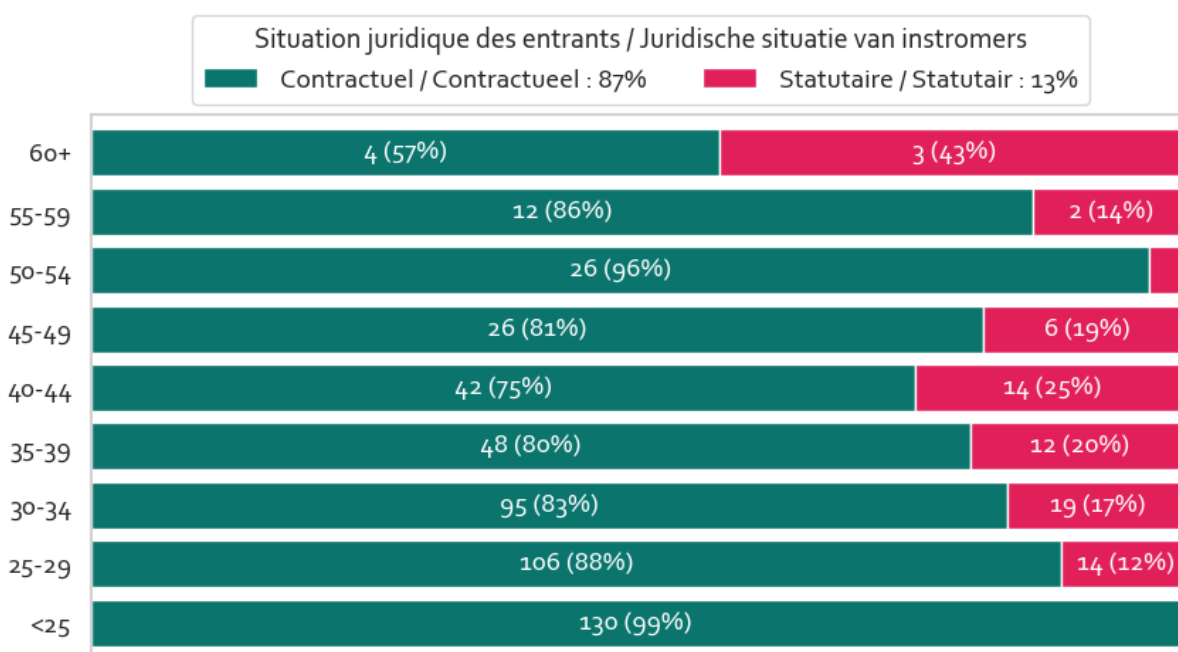
Graphique 54: Dynamique des collaborateurs : répartition des collaborateurs par profil en 2024. n=8362



Flux entrant

Dans cette partie de la dynamique des agents, le flux entrant, c'est-à-dire les agents qui sont entrés en service en 2024, est analysé plus en détail. Le flux entrant est composé des personnes du groupe du flux entrant et du groupe « entrant et sortant ». Ensemble, le flux entrant total forme un groupe de 561 personnes. Le graphique 54 présente d'abord la répartition des nouveaux entrants sur la base de la situation juridique par groupe d'âge. La répartition générale est de 87 % de contractuels et 13 % de statutaires pour les nouveaux entrants. Deux groupes ont une part significativement plus importante de contractuels par rapport aux autres groupes d'âge, à savoir les personnes de moins de 25 ans (99 %) et le groupe des 50-54 ans (96 %). Dans les deux groupes, une seule personne statutaire a été engagée à chaque fois. Le groupe des 60 ans et plus enregistre la plus grande proportion de statutaires entrants, avec 43 %. Il convient de souligner que le groupe des 60 ans et plus est un très petit groupe de 7 personnes, chaque personne a donc une grande influence sur la répartition.

Graphique 55: Répartition du flux entrant par catégorie d'âge et situation juridique en 2024. n=561



Le tableau 5 se concentre sur le motif d'engagement des 561 nouveaux entrants en 2024. Le motif d'engagement a été demandé sous l'intitulé « Motif de l'engagement ou du mouvement vers le statut actuel ». La plus grande catégorie est celle des « Besoins en personnel exceptionnels et temporaires » avec 40,3 %. Précédemment, dans le graphique 52, l'afflux de personnes de moins de 25 ans a été attribué à l'« Insertion de jeunes demandeurs d'emploi sur le marché du travail ». Ce groupe représente 17,6 % du flux entrant total. Seulement 2,9 % ont été déclarés comme contrat de remplacement. La troisième plus grande catégorie, « Non applicable », est composée d'agents d'organisations qui n'utilisent pas les catégories standards prescrites (fonds.brussels, hub.brussels, Hydria et IRISteam).

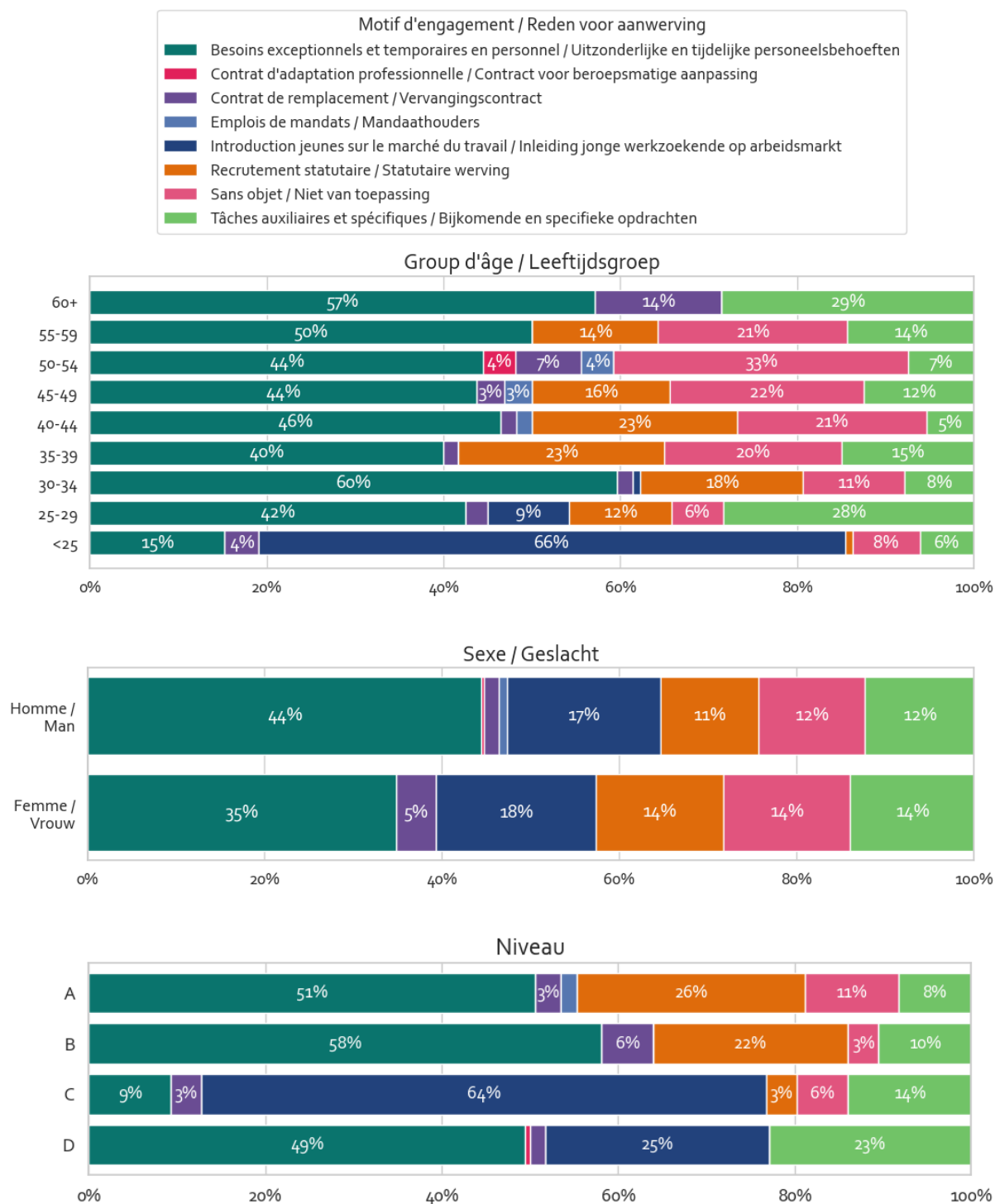
Tableau 5: Répartition des motifs de recrutement dans les institutions de la fonction publique bruxelloise en 2024. n=561

Motif d'engagement (flux entrant 2024)	Qté	%
Besoins exceptionnels et temporaires en personnel	226	40,3%
Introduction jeunes sur le marché du travail	99	17,6%
Sans objet	73	13,0%
Tâches auxiliaires et spécifiques	73	13,0%
Recrutement statutaire	70	12,5%
Contrat de remplacement	16	2,9%
Emplois de mandats	3	0,5%
Contrat d'adaptation professionnelle	1	0,2%
Total	561	100,0%

Le graphique 56 examine le groupe d'âge, le sexe et le niveau selon le motif d'engagement. Quelques chiffres frappants pour le groupe d'âge sont la grande proportion de « Missions supplémentaires et spécifiques » chez les 25-29 ans et les 60 ans et plus (28 % et 29 %) et la grande proportion de « Besoins en personnel exceptionnels et temporaires » chez les 30-34 ans (60 %). Selon le sexe, on observe une répartition relativement égale sur la base du motif d'engagement.

La différence la plus frappante est la part des « Besoins en personnel exceptionnels et temporaires », qui est plus importante chez les hommes que chez les femmes, respectivement 44 % contre 35 %. En outre, la part du « Contrat de remplacement » est trois fois plus élevée chez les femmes (5 %) que chez les hommes (2 %), mais reste une petite minorité dans les deux sexes. Sur la base du niveau, on constate que le groupe « Insertion de jeunes demandeurs d'emploi sur le marché du travail » se retrouve principalement au niveau C (64 %). Une autre constatation est la part minime du « Recrutement statutaire » aux niveaux C et D. En outre, une tendance montre que plus le niveau est élevé, plus la part des « Missions supplémentaires et spécifiques » est faible.

Graphique 56: Répartition des motifs de recrutement par catégorie d'âge, sexe & niveau dans les institutions de la fonction publique bruxelloise en 2024. n=561



Flux sortant

Une analyse approfondie du flux sortant, c'est-à-dire des personnes qui ont quitté leur fonction en 2024, est ensuite menée. Le flux sortant comprend, tout comme dans la partie sur le flux entrant, le groupe « entrant et sortant », car ces personnes peuvent être considérées à la fois comme du personnel entrant et sortant en 2024. Un flux sortant total de 701 agents est constaté, dont un chevauchement de 133 personnes avec la partie du flux entrant (groupe entrant et sortant).

Le tableau 6 calcule la rotation du personnel en 2024. La formule suivante a été utilisée pour le calcul:

$$\text{Rotation du personnel(\%)} = \left(\frac{\text{Nombre d'agents partis en 2024}}{\text{Nombre moyen d'agents en 2023-2024}} \right) * 100$$

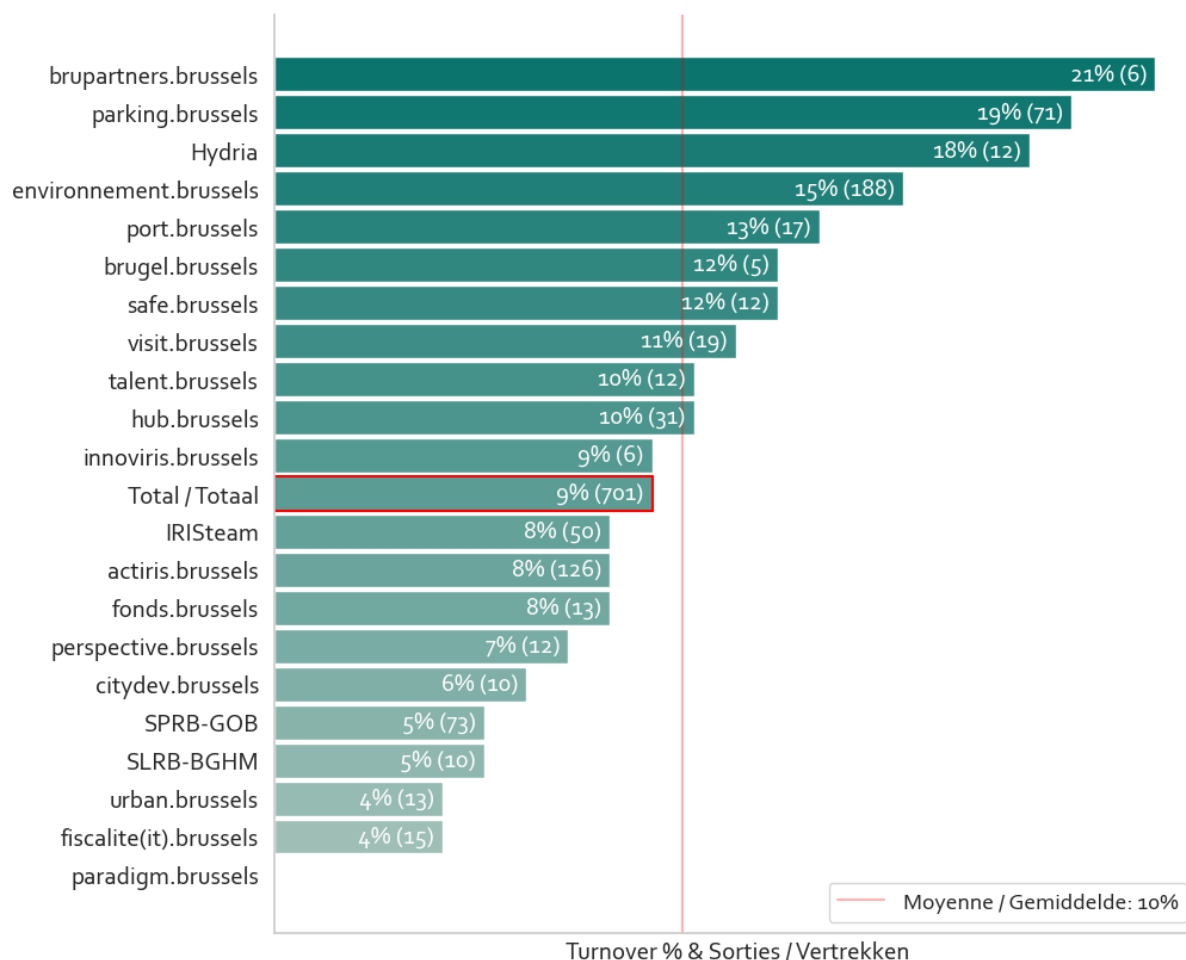
Le nombre moyen d'agents a été calculé sur la base des effectifs au 31/12/2023 du précédent rapport talentAnalytics.brussels et des effectifs au 31/12/2024 de ce rapport. Le tableau 6 présente les données sur la rotation du personnel, avec une comparaison entre 2023 et 2024. La rotation totale du personnel en 2024 est de 9 %. Il s'agit d'une légère augmentation de 2 % par rapport à 2023, mais compte tenu de l'absence de données dans certaines organisations en 2023, il est difficile de faire une comparaison correcte. Chez brupartners.brussels et parking.brussels, on observe une forte augmentation de la rotation du personnel en 2024 par rapport à 2023. Le mouvement inverse, à savoir une rotation du personnel plus faible en 2024, est constaté chez la SLRB, fiscalite.brussels et visit.brussels.

Tableau 6: Flux sortant de collaborateurs par institution de la fonction publique bruxelloise en 2023 et 2024

Organisation	Agents 2023	Agents 2024	Moyenne 2023-2024	Nombre de sortants	Rotation du personnel 2023	Rotation de personnel 2024
actiris.brussels	1.556	1.518	1.537	126	8%	8%
brugel.brussels	39	45	42	5	13%	12%
brupartners.brussels	30	27	29	6	7%	21%
citydev.brussels	155	155	155	10	-	6%
environnement.brussels	1.274	1.260	1.267	188	-	15%
fiscalite(it).brussels	344	330	337	15	8%	4%
fonds.brussels	167	165	166	13	-	8%
hub.brussels	304	287	296	31	10%	10%
Hydria	69	68	69	12	-	18%
innoviris.brussels	68	66	67	6	8%	9%
IRISteam	664	648	656	50	-	8%
paradigm.brussels	2	2	2	0	0%	0%
parking.brussels	375	371	373	71	5%	19%
perspective.brussels	173	174	174	12	8%	7%
port.brussels	131	126	129	17	15%	13%
safe.brussels	90	118	104	12	10%	12%
SLRB-BGHM	201	203	202	10	15%	5%
SPRB-GOB	1.575	1.549	1.562	73	-	5%
talent.brussels	127	116	122	12	10%	10%
urban.brussels	304	304	304	13	-	4%
visit.brussels	187	172	180	19	17%	11%
Total	7835	7704	7770	701	7%	9%

Les chiffres de la rotation du personnel en 2024 sont représentés visuellement dans le graphique 57. Bien que brupartners.brussels ait l'un des plus faibles nombres de départs avec 6 agents, l'organisation a néanmoins la rotation du personnel la plus élevée avec 21 %. Cela montre l'influence que chaque départ a sur la rotation du personnel dans une petite organisation. Hydria et parking.brussels complètent le top 3 de la rotation du personnel la plus élevée. Au bas du graphique, on constate que trois des quatre organisations ayant la plus faible rotation du personnel sont des Services Publics Régionaux, à savoir le SPRB, urban.brussels et fiscalite.brussels. La SLRB est la quatrième institution avec une rotation du personnel inférieure à 6 %.

Graphique 57: Rotation du personnel dans les institutions de la fonction publique bruxelloise en 2024. n=701



Le tableau 7 classe les motifs de départ du plus fréquent au moins fréquent. Pour une personne, le motif indiqué était « Pas de départ » ; cette personne n'a pas été incluse dans les analyses suivantes. La plus grande part, de loin, est attribuée à « Départ vers une destination inconnue ou involontaire » avec 36,7 %. Aucune distinction n'a été faite pour les départs involontaires, car il s'agit d'informations sensibles. Il n'est donc pas possible de dire combien d'agents ont été licenciés. En deuxième position, on trouve « Fin de contrat » avec 18,3 %, suivi par un départ « Vers le secteur public via la mobilité interne » avec 15,1 %. La mobilité interne est de loin la forme de mobilité la plus populaire au sein des secteurs publics ; la mobilité externe et l'absence de mobilité ont toutes deux une part d'environ 4 %. Les motifs « Départ d'un commun accord » avec 2,7 % et, heureusement, « Décès » avec 1,3 % sont encore plus exceptionnels.

Tableau 7: Motif de départ des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise en 2024.

Motif de départ (flux sortant 2024)	Qté	%
Départ vers destination inconnue ou involontaire	257	36,7%
Fin de contrat	128	18,3%
Vers secteur public via mobilité interne	106	15,1%
Départ en pension	79	11,3%
Vers secteur privé	44	6,3%
Vers secteur public via mobilité externe	31	4,4%
Vers secteur public sans mobilité	27	3,9%
Départ à l'amiable	19	2,7%
Décès	9	1,3%
Total	700	100,0%

La répartition selon le groupe d'âge, le sexe et le niveau est examinée dans le graphique 58. Avant d'analyser le graphique en détail, il faut mentionner que le motif « Départ vers une destination inconnue ou involontaire » est fortement présent partout. Il se peut donc qu'une grande partie de ce groupe appartienne à l'un des autres groupes, mais que la destination soit inconnue.

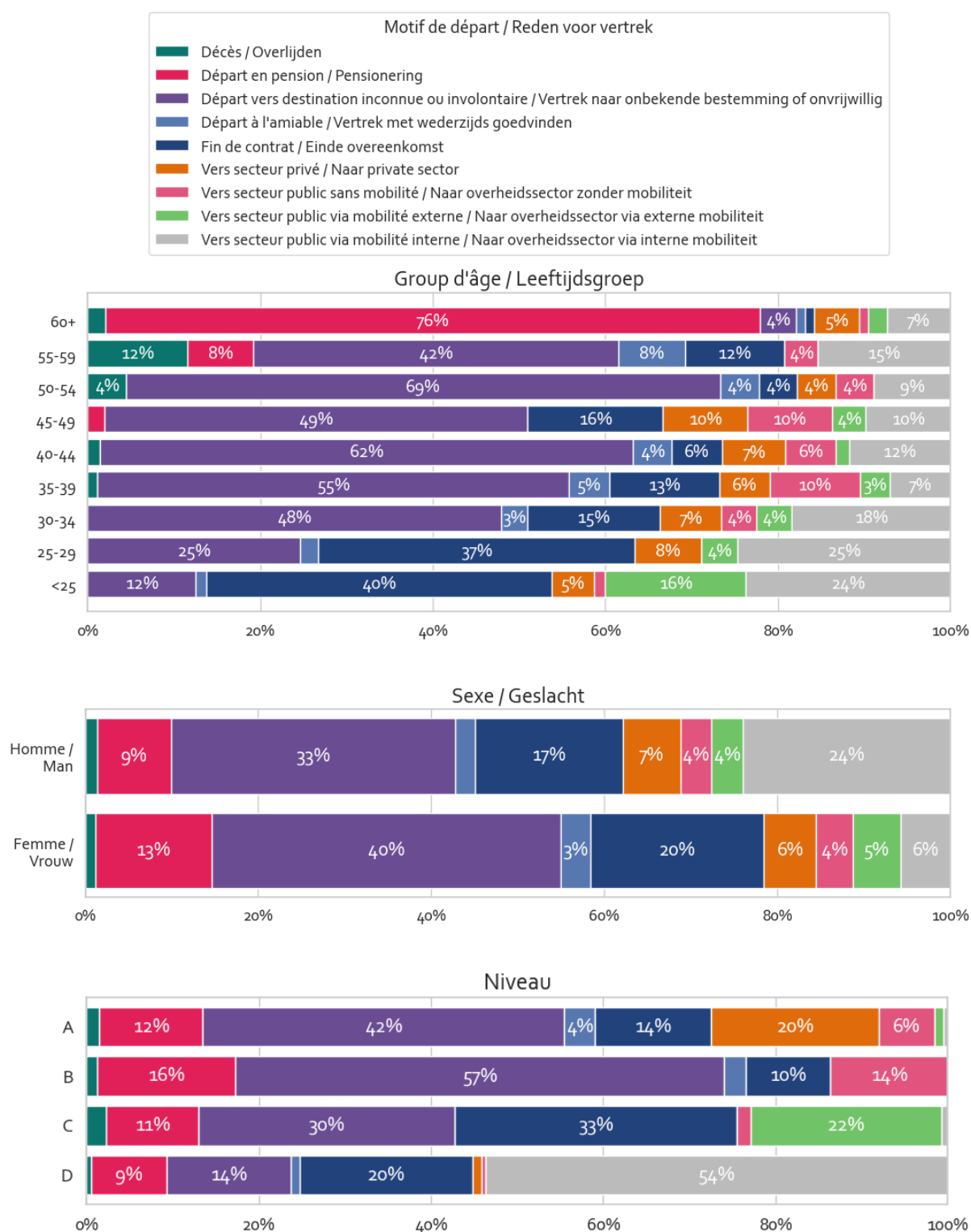
Comme première caractéristique dans le graphique 58, l'âge est examiné en fonction du motif de départ. La mobilité interne, assez populaire, représente la plus grande part dans les trois plus jeunes groupes d'âge. Chez les agents de moins de 25 ans, la part des trois motifs de mobilité vers les secteurs publics est d'un peu plus de 40 %. C'est un signe positif, car les jeunes restent ainsi présents dans le secteur public via la mobilité. D'un autre côté, on constate également la plus grande proportion de « Fin de contrat » dans les deux plus jeunes groupes cibles.

Dans la répartition des motifs de départ entre femmes et hommes, une catégorie diffère fortement. À savoir, « Vers le secteur public via la mobilité interne » a une part qui est quatre fois plus importante chez les hommes (24 % contre 6 %). Les femmes, en revanche, partent plus souvent vers une destination inconnue ou involontairement, avec une part de 40 %, contre 33 % chez les hommes.

Dans la troisième partie du graphique, les différents niveaux sont comparés. Chaque niveau semble avoir sa propre catégorie spécifique de mobilité/départ, en plus de la retraite, de la destination inconnue ou involontaire et de la fin de contrat. La mobilité interne représente plus de la moitié de la part du groupe de niveau D. Au niveau C, on constate une grande part de mobilité externe ; au niveau B, le départ vers un secteur public sans mobilité est la forme la plus populaire.

Enfin, le départ vers le secteur privé est fortement présent dans le groupe de niveau A. Cela montre qu'il semble difficile de retenir les personnes de niveau A au sein d'un secteur public.

Graphique 58: Motif de départ des collaborateurs par catégorie d'âge, sexe & niveau en 2024. n=700



Le tableau 8 examine deux formes d'ancienneté pour les différents motifs de départ. Le nombre total de personnes pour l'ancienneté pécuniaire est inférieur au total pour l'ancienneté de service en raison de données manquantes. Le même groupe n'est donc pas entièrement comparé. Logiquement, l'ancienneté des personnes qui partent à la retraite est bien plus élevée que pour les autres motifs.

L'ancienneté pécuniaire moyenne lors d'une mise à la retraite est de 34 ans, l'ancienneté de service moyenne est de 23 ans. En outre, deux groupes peuvent être distingués : d'une part, quatre motifs avec une ancienneté moyenne modérée et, d'autre part, trois motifs avec une ancienneté moyenne faible. « Vers le secteur public sans mobilité », « Départ vers une destination inconnue ou involontaire », « Vers le secteur privé » et « Départ d'un commun accord » sont les motifs avec une ancienneté modérée similaire, tant pécuniaire qu'en années de service. L'autre groupe avec une faible ancienneté pécuniaire et de service se compose de « Fin de contrat », « Vers le secteur public via la mobilité externe » et « Vers le secteur public via la mobilité interne ».

Tableau 8: Ancienneté selon le motif de départ des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise en 2024

Motif de départ (flux sortant 2024)	Ancienneté moyenne en années	
	Ancienneté pécuniaire	Ancienneté de service
Départ en pension	34	23
Vers secteur public sans mobilité	13	6
Départ vers destination inconnue ou involontaire	10	6
Vers secteur privé	10	6
Départ à l'amiable	10	7
Fin de contrat	4	2
Vers secteur public via mobilité externe	3	3
Vers secteur public via mobilité interne	2	2
Total agents	476	682

Les pensions

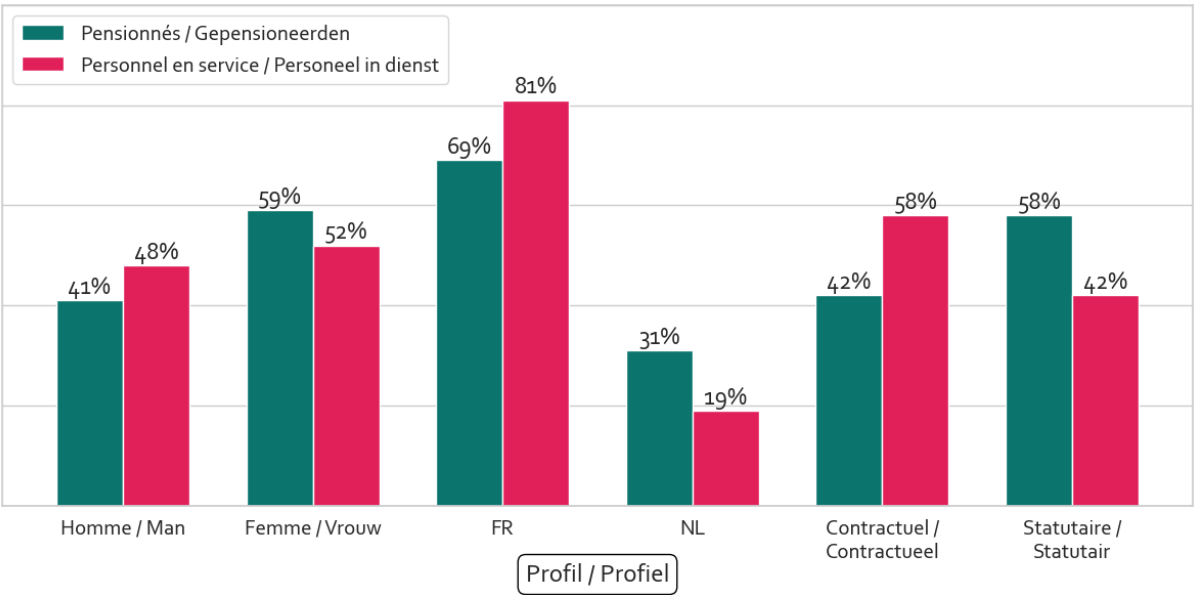
Dans la dernière partie de la dynamique des agents, un bref accent est mis sur les départs à la retraite. Au total, 79 départs à la retraite ont été signalés dans 14 institutions. Les nombres les plus élevés sont observés chez actiris.brussels et le SPRB. Chez environnement.brussels, la troisième grande organisation comptant plus de 1000 agents, un seul départ à la retraite a été signalé. Dans sept organisations, aucun départ à la retraite n'a été rapporté.

Tableau 9: Départs en pension des collaborateurs de la fonction publique bruxelloise en 2024

Organisation	Retraités 2024
actiris.brussels	23
citydev.brussels	4
environnement.brussels	1
fiscalite(it).brussels	2
fonds.brussels	2
hub.brussels	2
Hydria	1
innovris.brussels	-
IRISteam	5
perspective.brussels	1
port.brussels	4
safe.brussels	2
SLRB-BGHM	3
SPRB-GOB	25
urban.brussels	4
Total	79

Le dernier graphique 59 montre le profil des pensionnés par rapport au personnel en service. Les agents pensionnés ont une plus grande proportion de femmes que le personnel en service, respectivement 59 % contre 52 %. En outre, on observe une plus grande proportion de néerlandophones qui partent à la retraite. Enfin, ce sont principalement des statutaires (58 %) qui partent à la retraite, un pourcentage inverse est observé chez le personnel en service, où 58 % sont contractuels.

Graphique 59: Profil des pensionnés de la fonction publique bruxelloise en 2024. Pensionnés n=79 & Personnel en service n=7704



9. Conclusion

L'année 2024 marque un tournant significatif pour l'emploi au sein de la fonction publique bruxelloise. Pour la première fois dans l'histoire récente, une diminution de l'effectif total a été constatée, avec une baisse de 0,8 %, soit 93 agents. Cette rupture de tendance, après des années de croissance continue, est en grande partie attribuée au moratoire sur les recrutements en vigueur depuis fin 2023. Ce rapport, basé sur les données de 21 organisations participantes, offre un aperçu détaillé de la dynamique du personnel, de la composition sociodémographique et des pratiques RH qui ont caractérisé cette année de transition.

La dynamique du personnel de 2024 est caractérisée par un flux net négatif de 140 agents, résultat de 701 départs contre 561 entrées. La rotation totale du personnel (turnover) s'élève à 9 %. Une analyse plus approfondie du flux sortant révèle des défis stratégiques. Ainsi, la mobilité du personnel de niveau A montre une tendance préoccupante à quitter le secteur public au profit du secteur privé. Cela signale une difficulté potentielle à retenir les talents hautement qualifiés. Parallèlement, la dynamique au sein de la catégorie d'âge la plus jeune (< 25 ans) reste très élevée, avec un flux entrant et sortant considérable, ce qui indique un début de carrière précaire au sein de la fonction publique, souvent via des contrats à durée déterminée.

Le profil sociodémographique de la fonction publique bruxelloise montre un effectif avec un âge moyen de 43,1 ans. La pyramide des âges, avec sa base étroite (les moins de 25 ans ne représentent que 2 %), souligne cependant un enjeu critique de renouvellement générationnel et de transmission des savoirs. La répartition générale par sexe est relativement équilibrée avec 52 % de femmes et 48 % d'hommes, bien que de fortes différences subsistent par secteur et par niveau de fonction. Les femmes sont surreprésentées dans les niveaux A, B et C, tandis que les hommes occupent 75 % des fonctions de niveau D. En matière de diversité, la part des personnes avec un handicap reconnu administrativement reste, avec 0,9 %, bien en deçà de l'objectif légal de 2 %, ce qui souligne la nécessité de mesures d'inclusion plus proactives.

La structure de l'emploi révèle une dualité marquée entre les statuts juridiques. Les Services Publics Régionaux (SPR) emploient principalement des statutaires (75 %), tandis que les Organismes d'Intérêt Public (OIP) et surtout les « autres » organisations travaillent majoritairement avec des contractuels (respectivement 69 % et 97 %). Cela reflète différents modèles organisationnels et stratégies RH. L'analyse des rangs confirme une logique de carrière où les fonctions supérieures et de direction (à partir de A3) sont presque exclusivement occupées par des statutaires, faisant de la nomination un levier central du développement de carrière.

En matière de monitoring RH, l'année 2024 apporte des enseignements importants. Grâce à une méthodologie affinée, le travail à temps partiel a pu être établi plus précisément à 11 % du personnel. Ce chiffre, bien que plus représentatif, reste nettement inférieur à la moyenne nationale. Le travail à temps partiel demeure principalement exercé par les femmes, avec une nette augmentation autour de l'âge de 30-35 ans, ce qui coïncide avec la période de conciliation entre vie professionnelle et familiale. Quant au télétravail, il est solidement ancré avec 82 % de télétravailleurs structurels, notamment grâce au nouveau cadre plus flexible avec un quota mensuel. Son application effective varie cependant fortement, influencée de manière déterminante par l'éloignement du lieu de travail. Les heures de formation restent un sujet de préoccupation : avec une moyenne de 29 heures et une médiane de seulement 18 heures par agent, la recommandation fédérale de cinq jours (environ 37 heures) est loin d'être atteinte, avec en outre de grandes disparités entre les organisations.

Enfin, ce rapport souligne la nécessité cruciale d'une collecte de données fiable et centralisée. La méthode manuelle actuelle et l'absence d'organisations clés comme Bruxelles-Propreté et le SIAMU dans les analyses détaillées entraînent inévitablement des limitations et des distorsions. La prochaine phase opérationnelle de la banque de données talentAnalytics.brussels constitue le levier stratégique majeur pour surmonter ces défis. Elle permettra des analyses plus approfondies et plus fréquentes – y compris d'indicateurs critiques comme l'absentéisme, qui manquait forcément cette année – et fournira ainsi au gouvernement bruxellois et à ses institutions les informations stratégiques nécessaires pour façonner une politique du personnel moderne, attrayante et efficace pour l'avenir.

Pour conclure, la carte d'identité de l'agent bruxellois est présentée pour les 21 organisations présentes dans le rapport. Cette carte d'identité donne un aperçu visuel d'une partie des variables qui ont été abordées dans le rapport.



10. Annexes

a. Taux de données exploitables, par variable

Le pourcentage de complétude des données est calculé sur la base de la proportion de données disponibles par rapport aux données manquantes. Le calcul se base toujours sur le nombre total d'agents en service au 31/12/2024, soit 7704. Si une variable donnée compte 7704 points de données valides, la disponibilité est de 100 %. S'il n'existe de données valides que pour 6000 personnes, le pourcentage de données disponibles est de 78 % ($= 6000 / 7704 = 0,78$). Le pourcentage total est d'abord présenté pour chaque variable. Si le pourcentage de complétude n'est pas de 100 %, une analyse par organisation est ensuite effectuée pour vérifier la présence de données manquantes.

Le sexe

Taux de données exploitables: 100%

L'âge

Taux de données exploitables: 100%

Le handicap

Taux de données exploitables: 79,95%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
actiris.brussels	1518	100,00%
Brupartners.brussels	27	100,00%

Le niveau d'études

Taux de données exploitables: 87,44%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
actiris.brussels	18	98,81%
fiscalite(it).brussels	8	97,58%
Hub.brussels	287	100,00%
paradigm.brussels	1	50,00%
SLRB-BGHM	1	99,51%
SPRB-GOB	621	59,91%
urban.brussels	25	91,78%
visit.brussels	7	95,93%

Le code postal

Taux de données exploitables: 99,67%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
actiris.brussels	5	99,67%
citydev.brussels	2	98,71%
environnement.brussels	3	99,76%
hub.brussels	19	93,38%
IRISteam	1	99,85%
parking.brussels	1	99,73%
perspective.brussels	3	98,28%
port.brussels	1	99,21%
SLRB-BGHM	2	99,01%
SPRB-GOB	2	99,87%

Le statut juridique

Taux de données exploitables: 100%

Le niveau

Taux de données exploitables: 100%

Le rang

Taux de données exploitables: 100%

Le rôle linguistique

Taux de données exploitables: 100%

L'ancienneté de service

Taux de données exploitables: 100%

L'ancienneté pecunaire

Taux de données exploitables: 67,51%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
actiris.brussels	1518	100%
visit.brussels	172	100%
Fonds.brussels	165 (SO)	100%
IRISteam	648 (SO)	100%

L'ancienneté d'échelle

Taux de données exploitables: 61,72%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
actiris.brussels	1518	100%
brupartners.brussels	27	100%
environnement.brussels	1260	100%
hub.brussels	10	3,48%
Hydria	68	100%
innoviris.brussels	66	100%

Management

Taux de données exploitables: 89,58%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
IRISteam	648	100.00%
citydev.brussels	155	100.00%

Le type de télétravail

Taux de données exploitables: 99,68%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
actiris.brussels	6	0.40%
citydev.brussels	14	9.03%
perspective.brussels	5	2.87%

Nombre de jours de télétravail selon le contrat

Taux de données exploitables: 80,18%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
actiris.brussels	1518	100.00%
citydev.brussels	9	5.81%

Nombre de jours de télétravail réels

Taux de données exploitables: 94,20%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
brupartners.brussels	27	100.00%
citydev.brussels	155	100.00%
hub.brussels	261	90.94%
innoviris.brussels	2	3.03%
paradigm.brussels	2	100.00%

Nombre de jours de télétravail réels en BE

Taux de données exploitables: 55,91%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
actiris.brussels	1518	100.00%
brupartners.brussels	27	100.00%
citydev.brussels	155	100.00%
environnement.brussels	1260	100.00%
hub.brussels	261	90.94%
innoviris.brussels	2	3.03%
paradigm.brussels	2	100.00%
visit.brussels	172	100.00%

Nombre de jours de télétravail réels en UE

Taux de données exploitables: 31,02%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
SPRB-GOB	1549	100.00%
actiris.brussels	1518	100.00%
brupartners.brussels	27	100.00%
citydev.brussels	155	100.00%
environnement.brussels	1260	100.00%
hub.brussels	261	90.94%
innoviris.brussels	66	100.00%
paradigm.brussels	2	100.00%
urban.brussels	304	100.00%
visit.brussels	172	100.00%

Nombre de jours de télétravail réels hors UE

Taux de données exploitables: 31,02%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
SPRB-GOB	1549	100.00%
actiris.brussels	1518	100.00%
brupartners.brussels	27	100.00%
citydev.brussels	155	100.00%
environnement.brussels	1260	100.00%
hub.brussels	261	90.94%
innoviris.brussels	66	100.00%
paradigm.brussels	2	100.00%
urban.brussels	304	100.00%
visit.brussels	172	100.00%

Heurs de formation

Taux de données exploitables: 54,13%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
Hydria	68	100.00%
SPRB-GOB	1549	100.00%
actiris.brussels	1518	100.00%
brupartners.brussels	27	100.00%
innoviris.brussels	66	100.00%
paradigm.brussels	2	100.00%
urban.brussels	304	100.00%

Régime de travail: ETP théorique

Taux de données exploitables: 100%

Régime de travail: ETP effective

Taux de données exploitables: 99,65%

Organisation	Nombre absolu de valeurs manquantes	Nombre relatif de valeurs manquantes
brupartners.brussels	27	100.00%

Dynamique des agents – Flux entrant

Taux de données exploitables: 100%

Dynamique des agents – Raison d'engagement

Taux de données exploitables: 100%

Dynamique des agents – Flux sortant

Taux de données exploitables: 100%

Dynamique des agents – Raison de départ

Taux de données exploitables: 100%

b. Méthodologie de tri des travailleurs à temps partiel

Préalablement à la catégorisation du personnel, deux étapes préparatoires ont été suivies. Premièrement, l'analyse ne comprenait que les agents activement en service. Deuxièmement, afin de neutraliser les petites différences, l'Équivalent Temps Plein (ETP) effectif a été arrondi à l'entier le plus proche ; par exemple, 80,5 % a été arrondi à 81 %. Cette valeur arrondie est ci-après désignée par « ETP effectif (arrondi) », et un arrondissement similaire pour l'ETP théorique donne l'« ETP théorique (arrondi) ». Ensuite, chaque agent a été classé dans l'une des catégories suivantes, en appliquant strictement les critères dans l'ordre décrit ci-dessous.

Tout d'abord, les agents **ont été exclus** de cette analyse si des informations essentielles sur leur ETP théorique ou leur ETP effectif étaient manquantes, ou si leur ETP théorique s'élevait à 0 %. Ensuite, les agents ont été catégorisés comme « **Inconnu** » si leur ETP théorique n'était pas de 0 %, mais que leur ETP effectif (arrondi) était de 0 %. Pour ces cas, il existait une très forte présomption que l'agent était absent en raison d'un congé thématique.

Les agents qui ne relevaient pas des catégories précédentes ont été considérés comme « **Temps plein** » s'ils combinaient un ETP théorique de 100 % avec un ETP effectif (arrondi) supérieur à 90 % (variant donc de 91 % à 100 %). En effet, la limite inférieure de 90 % marquait la différence entre un travail à temps partiel d'une demi-journée par semaine et le cas d'une personne qui, en raison d'un congé thématique, travaillerait tout de même à temps plein.

Pour les autres agents, une classification dans **des catégories spécifiques de temps partiel** a suivi. La catégorie « **Temps partiel (Mi-temps)** » comprenait les agents dont l'ETP effectif (arrondi) était de 50 %, ou qui combinaient un ETP théorique (arrondi) de 50 % avec un ETP effectif (arrondi) supérieur à 90 %.

De manière analogue, les personnes ont été classées comme « **Temps partiel (Travail à 4/5e)** » avec un ETP effectif (arrondi) de 80 %, ou avec un ETP théorique (arrondi) de 80 % combiné à un ETP effectif (arrondi) supérieur à 90 %. De la même manière, la catégorie « **Temps partiel (4,5 jours)** » s'appliquait pour un ETP effectif (arrondi) de 90 %, ou pour un ETP théorique (arrondi) de 90 % associé à un ETP effectif (arrondi) supérieur à 90 %.

Les agents qui n'avaient pas encore été classés après ces étapes et qui présentaient un autre régime de travail à temps partiel clair ont été placés dans la catégorie « **Temps partiel - Autre** ». Ceci concernait les personnes avec un ETP théorique (arrondi) de 10 %, 20 %, 30 %, 40 %, 60 % ou 70 % qui avaient un ETP effectif (arrondi) de 100 %. Les agents dont l'ETP effectif (arrondi) correspondait à l'un de ces pourcentages (10 %, 20 %, 30 %, 40 %, 60 % ou 70 %) étaient également inclus. Enfin, y ont également été assignées les personnes dont l'ETP théorique (arrondi) correspondait exactement à leur ETP effectif (arrondi), à condition que cet ETP effectif (arrondi) se situe entre 1 % et 90 % et ne relève pas déjà d'une des catégories de temps partiel spécifiques susmentionnées (50 %, 80 %, 90 %) ou des pourcentages « Temps partiel - Autre » décrits ci-dessus. Cela couvre par exemple une situation où une personne a à la fois un ETP théorique et un ETP effectif (arrondis) de 79 %.

Enfin, tous les autres agents actifs qui n'avaient pas encore été classés après l'application de toutes les règles ci-dessus ont été placés dans une catégorie finale « **Inconnu** ». Il s'agit typiquement de cas où la combinaison de l'ETP théorique et de l'ETP effectif (arrondi) ne correspond pas aux régimes de travail à temps plein ou à temps partiel spécifiques définis. Des exemples incluent un agent avec un ETP théorique de 100 % et un ETP effectif (arrondi) de 77 %, une personne avec un ETP théorique de 70 % et un ETP effectif (arrondi) de 95 %, ou un agent avec un ETP théorique de 65 % et un ETP effectif (arrondi) de 60 %.