



# RAPPORT ANNUEL RH 2020



# TABLE DES MATIERES

<b>01</b> Préface	3
<b>02</b> Budget et chiffres-clés	4
<b>03</b> Vue d'ensemble de l'administration de la Ville	6
<b>04</b> Coronavirus	23
<b>05</b> Remplir un rôle sociétal	32

## PREFACE



Cher lecteur, chère lectrice,

Ce rapport annuel se distingue des rapports annuels des années précédentes : il est l'image de 2020 et d'une année pas comme les autres. La pandémie a mis le monde à rude épreuve : la Ville a elle aussi dû adopter des mesures sans précédent et à grande échelle. Comme tout employeur, le Département Ressources humaines a dû s'adapter.

Toutes les décisions et adaptations temporaires ont fait l'objet de concertation avec les organisations syndicales, dans un esprit de compréhension et de coopération réciproque.

Ce rapport annuel contient d'ailleurs un chapitre qui résume l'impact du coronavirus sur les ressources humaines à la Ville de Bruxelles.

Un autre événement marquant en 2020 pour les ressources humaines a été la première modification importante du statut du personnel depuis son introduction en janvier 2017. Depuis septembre 2020, la Ville peut engager de nouveaux collègues non seulement sur base du diplôme officiellement requis, mais aussi en fonction des compétences professionnelles reconnues.

L'accès à une échelle de traitement plus élevée se fait plus rapidement. Les règles de promotion ont été adaptées (moins d'ancienneté requise, entre autres) et la procédure de mobilité interne a été étendue et assouplie.

La procédure de licenciement en raison d'absences fréquentes qui "perturbent le bon fonctionnement du service" a été simplifiée et est désormais conforme à la législation récente. La législation concernant la réaffectation des membres du personnel après une longue absence est également en place.

A l'instar du rapport annuel 2019, celui-ci existe en deux versions : la digitale, d'une part, et l'imprimée, d'autre part. Le rapport annuel dans son intégralité est à lire en version digitale. La version papier se limite aux actions et chiffres-clés de 2020.

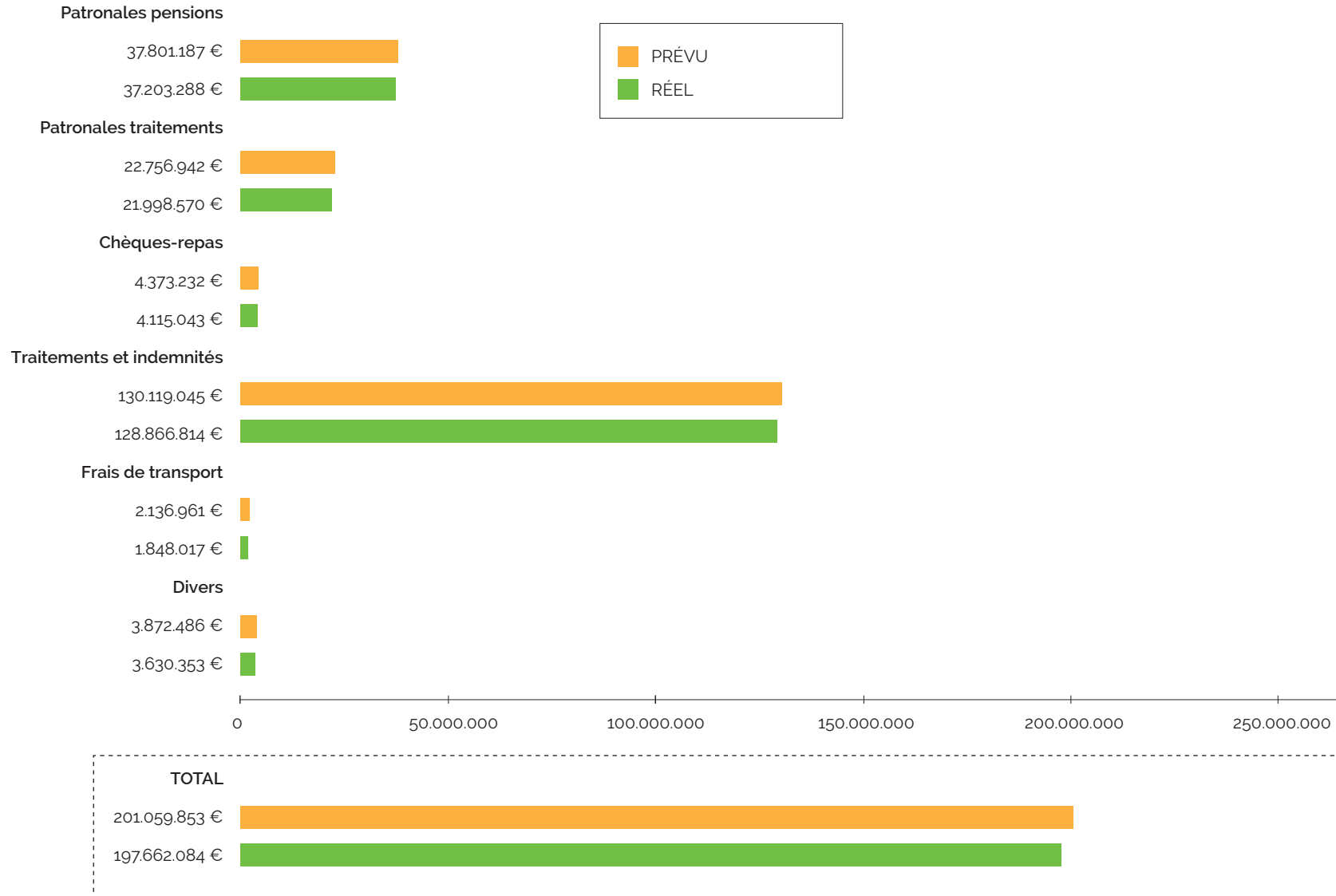
Bonne lecture,

Dirk Leonard,  
Directeur des Ressources humaines.

## BUDGET & CHIFFRES-CLÉS

# BUDGET\*

\*N'inclut pas le personnel géré par le Département Instruction publique.



## CHIFFRES-CLÉS\*\*

**3959**

membres du personnel

\*\*N'inclut pas le personnel des cabinets, ni le personnel géré par le Département Instruction publique.

**3763,41**membres du personnel  
équivalent temps plein (ETP)**279**nouveaux  
membres du personnel**48/52**pourcentage  
statutaires / contractuel.le.s**48,2/51,8**pourcentage  
hommes / femmesMembres du personnel ayant quitté la Ville **218**Taux de statutarisation **80,93%**Postes dirigeants (rangs A11 à A4) occupés par des femmes **44%**Personnes handicapées parmi les membres du personnel **2,20%**Absences pour raisons médicales **8,63%**

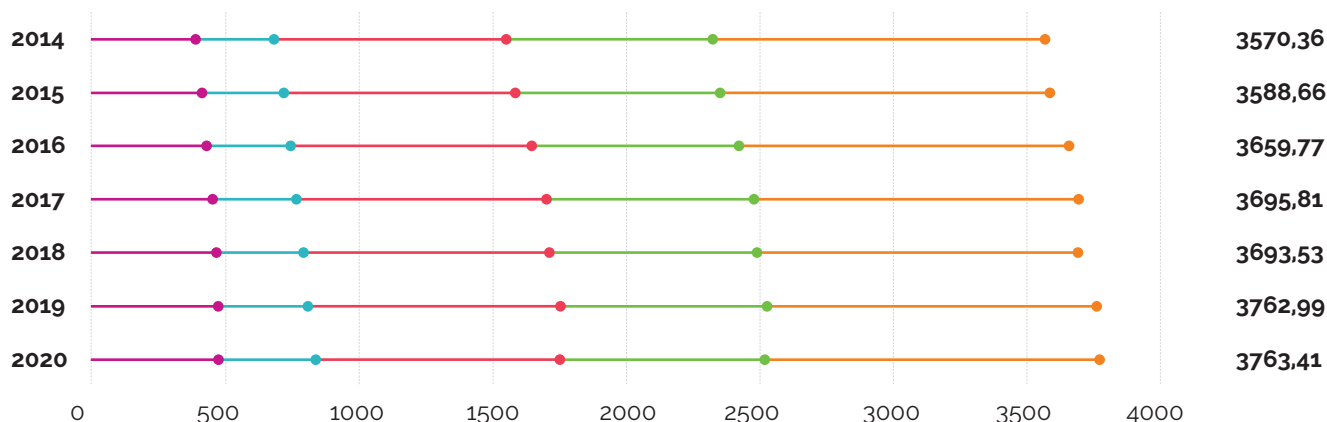
# VUE D'ENSEMBLE DE L'ADMINISTRATION



## COMPOSITION DE L'EFFECTIF

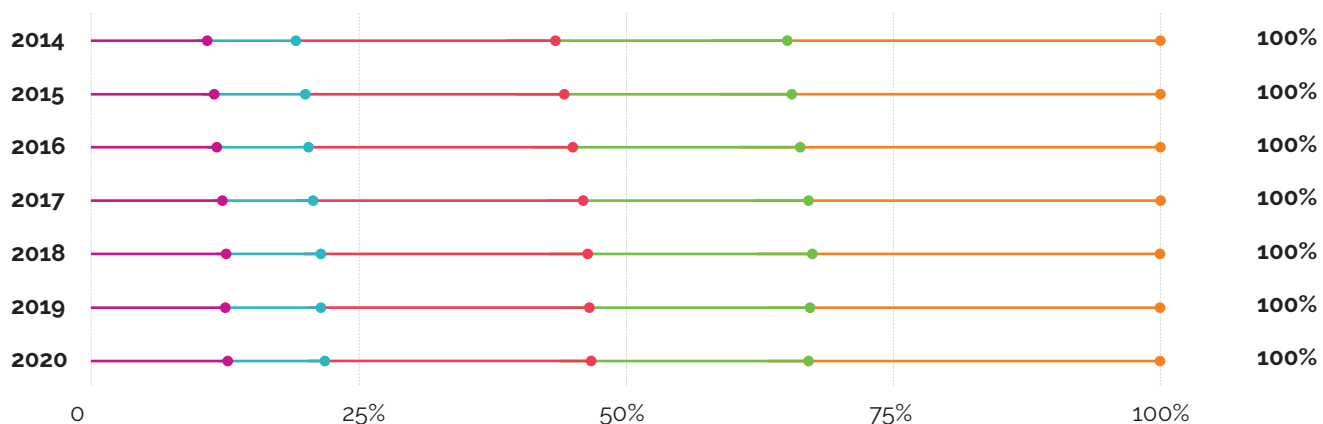
Depuis plusieurs années, l'effectif de la Ville de Bruxelles n'a cessé d'augmenter. De 3727 membres du personnel en 2013 à 3959 en 2020, l'augmentation de l'effectif s'élève à 232 personnes. En termes d'ETP (équivalent temps plein), la tendance est similaire : en 2014, la Ville comptait 3570,36 ETP pour 3763,41 ETP en 2020, chiffre qui correspond au nombre de 2019, c'est-à-dire 3762,99.

### EVOLUTION DE L'EFFECTIF (ETP) PAR NIVEAU (CHIFFRES) :

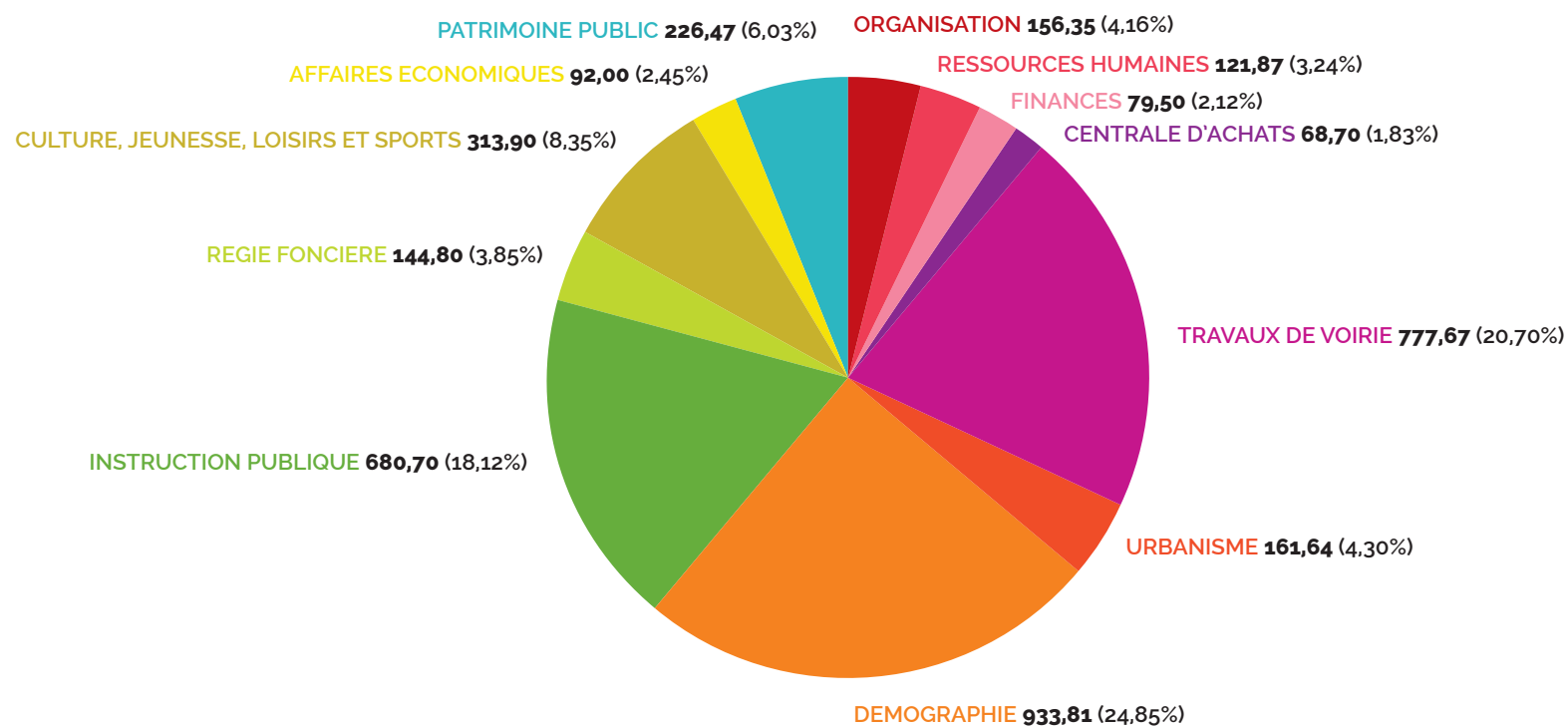


	A	B	C	D	E
2014	390,82	296,35	866,37	772,82	1244
2015	416,75	305,10	868,93	762,72	1235,16
2016	432,86	313,46	904,69	778,22	1230,54
2017	455,66	314,52	933,81	777,52	1214,30
2018	471,56	326,02	920,53	774,82	1200,60
2019	476,82	334,04	944,63	775,62	1231,88
2020	482,39	344,19	932,59	764,67	1239,57

### EVOLUTION DE L'EFFECTIF (ETP) PAR NIVEAU (POURCENTAGES) :



	A	B	C	D	E
2014	10,95%	8,3%	24,27%	21,65%	34,84%
2015	11,61%	8,5%	24,21%	21,25%	34,42%
2016	11,83%	8,65%	24,72%	21,26%	33,62%
2017	12,33%	8,5%	25,27%	21,04%	32,86%
2018	12,77%	8,87%	24,92%	20,98%	32,5%
2019	12,67%	8,88%	25,10%	20,61%	32,74%
2020	12,82%	9,15%	24,78%	20,32%	32,94%

**RÉPARTITION DE L'EFFECTIF (ETP) PAR DÉPARTEMENT :**

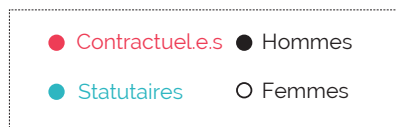


## RÉPARTITION DES STATUTAIRES & CONTRACTUEL.LE.S

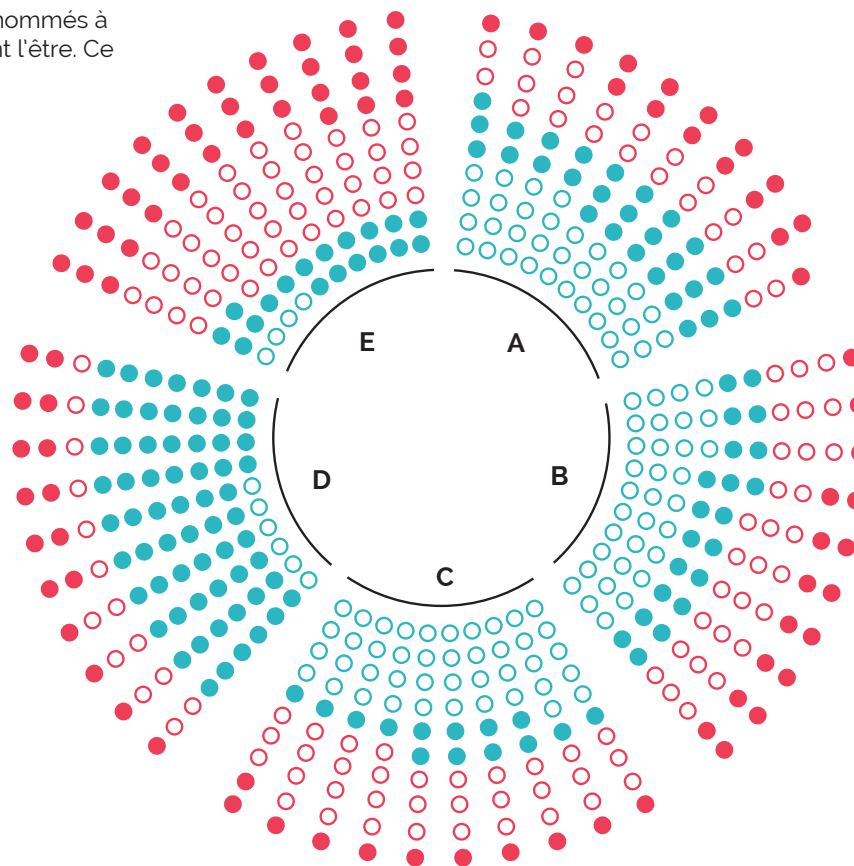
En 2020, le pourcentage des membres du personnel statutaires se situait légèrement en dessous de celui des membres du personnel contractuels. Au cours des dernières années, l'augmentation du nombre de statutaires a été significative et une conséquence directe de l'entrée en vigueur de la nouvelle procédure de nomination ainsi que de l'adaptation du cadre organique (2017). La situation s'est ainsi inversée peu à peu au cours des années 2019 et 2020.

Ce sont les femmes qui exercent le plus souvent leur métier en tant que contractuelles. En effet, le personnel de nettoyage (qui ne peut accéder à la nomination) est composé d'un effectif majoritairement féminin.

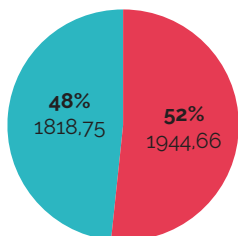
La proportion contractuel.le.s/statutaires ne doit pas être confondue avec le taux de statutarisation : ce dernier révèle la proportion de membres du personnel nommés à titre définitif en regard du nombre de personnes qui pourrait théoriquement l'être. Ce taux s'élève à 80,93%.



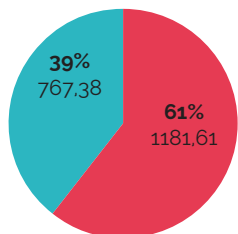
RÉPARTITION PAR NIVEAU - POURCENTAGES :



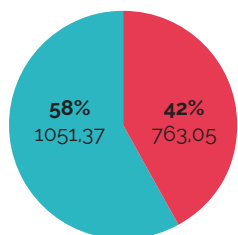
Hommes / Femmes



Femmes



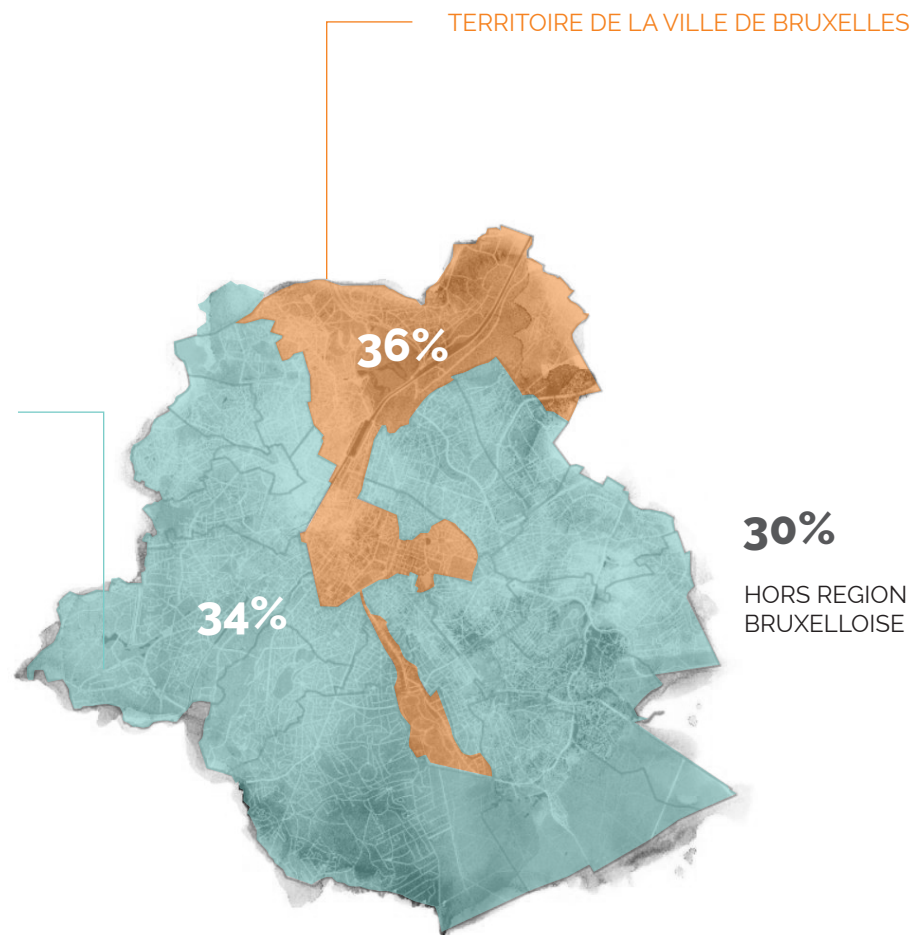
Hommes



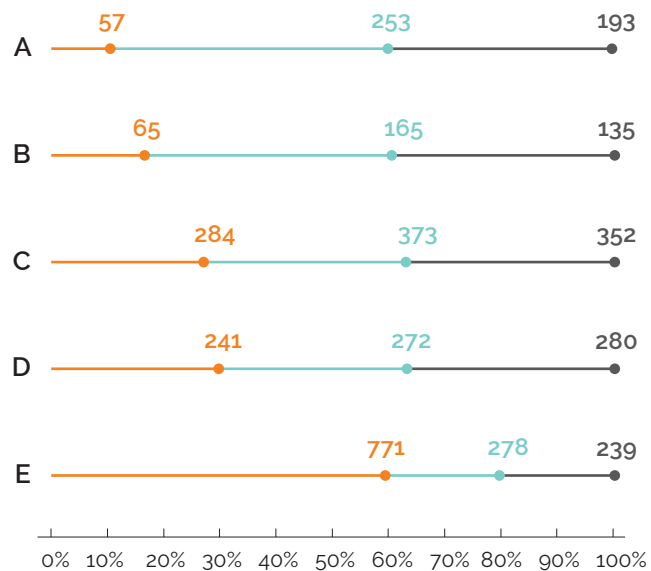
## DOMICILE

Le lieu de résidence des membres du personnel de la Ville de Bruxelles est réparti de façon relativement uniforme : la grande majorité des collègues vivent en région bruxelloise : 36% sur le territoire de la Ville de Bruxelles et 34% dans les autres communes de la région. Le tiers restant (30%) habite en dehors des frontières régionales.

En 2020, quatre collaborateurs de niveau E sur cinq vivaient sur le territoire de la Ville de Bruxelles ou dans l'une des autres communes de la Région de Bruxelles-Capitale. Pour les quatre autres niveaux, la proportion varie autour de trois collaborateurs sur cinq habitant la région bruxelloise.



DOMICILE PAR NIVEAU :

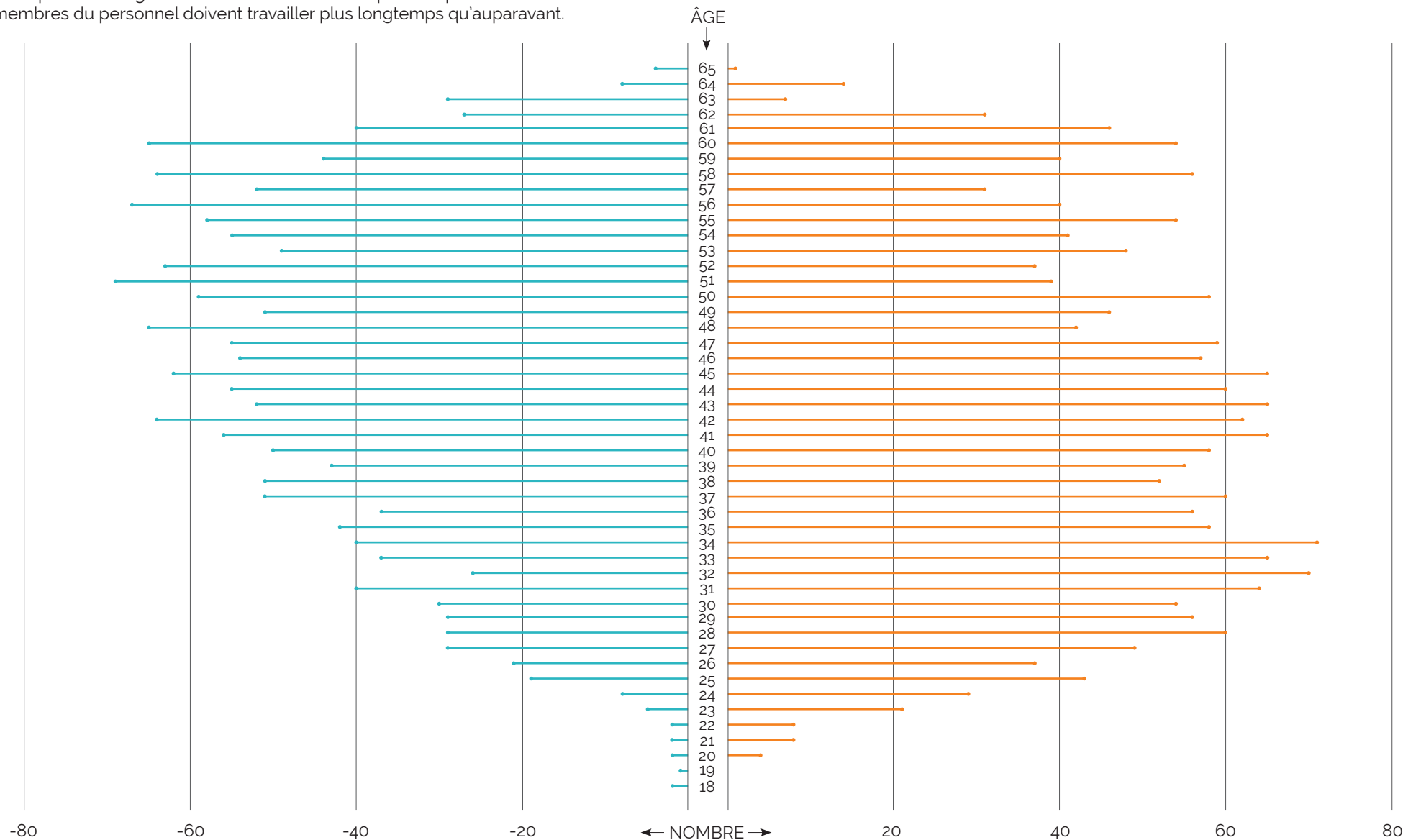


# PYRAMIDE DES ÂGES

HOMMES - FEMMES

Depuis plus de cinq ans, la moyenne d'âge se situe aux alentours des 43 ans. Cette moyenne est de nouveau en légère augmentation depuis 2017, tendance qui se confirme cette année et qui s'explique probablement par les changements des conditions de départ à la pension : les membres du personnel doivent travailler plus longtemps qu'auparavant.

La majorité des membres du personnel en service en 2020 étaient âgés de **35 à 54 ans**.



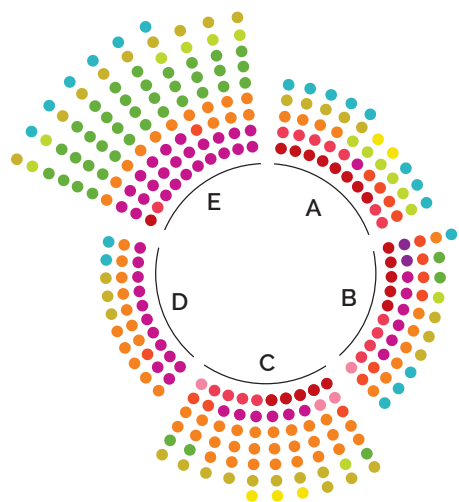
## RECRUTEMENTS ET DÉPARTS

Au total, **279 personnes ont été recrutées** en 2020 (elles étaient 324 en 2019 ; et 242 en 2018). Un peu plus d'un tiers des recrutements (97 personnes) concerne du personnel de niveau E, suivi des niveaux D, A, B et C.

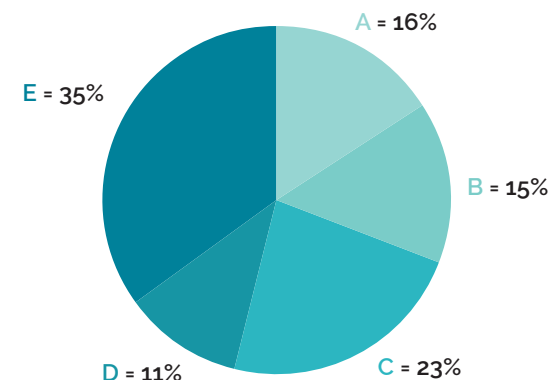
Les départements comptant le plus grand nombre de membres du personnel (Démographie, Travaux de voirie et Instruction publique) comptabilisent également le plus grand nombre de recrutements. Le **Département Démographie** compte à lui seul pour **22,5% de tous les recrutements**.

Plus de 2/3 des nouveaux membres du personnel ont été engagés sous contrat à durée indéterminée (qui, après trois ans, mène au stage en vue de la nomination, sous réserve de remplir les conditions). Environ 10% des nouveaux collègues ont signé un contrat subventionné. 15% ont été engagés sous divers autres types de contrats (de remplacement, à durée déterminée, convention de premier emploi, ...).

### RÉPARTITION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS PAR DÉPARTEMENT ET PAR NIVEAU :



ORGANISATION	19	7%
RESSOURCES HUMAINES	16	6%
FINANCES	4	1%
CENTRALE D'ACHATS	2	1%
TRAVAUX DE VOIRIE	49	17%
URBANISME	15	5%
DEMOGRAPHIE	63	23%
INSTRUCTION PUBLIQUE	41	15%
REGIE FONCIERE	14	5%
CULTURE, JEUNESSE, LOISIRS & SPORTS	31	11%
AFFAIRES ECONOMIQUES	5	2%
PATRIMOINE PUBLIC	20	7%



En 2020, l'UO Recrutement a publié 161 offres d'emploi sur le site de la Ville de Bruxelles dédié au recrutement. Au total, la Ville a reçu quasi **13.000 candidatures**, tant spontanées qu'en réponse à une offre publiée. Un chiffre qui équivaut à **35 candidatures par jour** et qui montre que la Ville reste un employeur attractif. Tendence reflétée également à travers le nombre de personnes qui suivent la Ville sur LinkedIn, utilisé notamment pour recruter les profils de niveaux A et B. En un an, 3,262 followers ont rejoint la page, pour un nombre total de **9.982** followers recensés à la fin du mois de décembre, soit une augmentation de 30% par rapport à l'année précédente.

**NOUVEAUTES EN MATIERE DE RECRUTEMENT ET DE CARRIERE**

En septembre 2020, plusieurs modifications ont été apportées au statut du personnel (entré en vigueur en janvier 2017).

Désormais, la Ville pourra recruter de nouveaux collègues, non seulement sur base du diplôme officiellement requis, mais aussi de compétences professionnelles reconnues (certificat délivré par les communautés). Ce système s'applique surtout au recrutement de personnel ouvrier qualifié et de certains profils administratifs.

En outre, la procédure de mobilité interne est simplifiée et a été intégrée aux procédures de recrutement externe. A priori, toute offre d'emploi publiée en externe est accessible à la mobilité interne.

**Passage plus rapide à une échelle de traitement supérieure.**

Pour passer aux échelles de traitement 2 et 3 et voir son salaire augmenter (il s'agit de "grimper" dans l'échelle de traitement), il faut désormais compter respectivement 6 et 15 ans d'ancienneté barémique (au lieu de 9 et 18 ans).

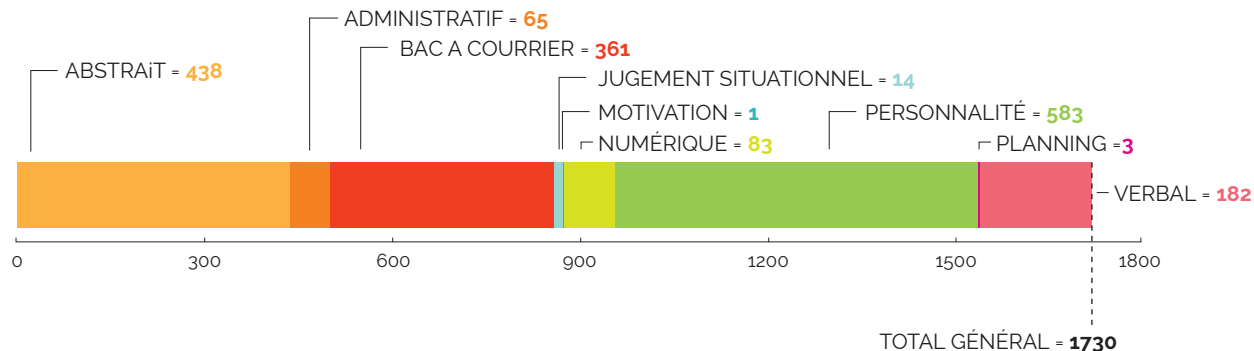
**OUTILS DE RECRUTEMENT ET DE GESTION DES CANDIDATURES**

En 2020, **161** annonces ont été publiées via Talentfinder, donnant lieu à l'envoi de **12.947** CV.

**TEST HUDSON**

Depuis septembre 2017, des tests informatisés proposés par l'entreprise belge Hudson ont été inclus à la procédure de recrutement en vigueur à la Ville de Bruxelles. Ces tests informatisés sont utilisés dans le cadre des campagnes de recrutement externes ainsi qu'en interne pour les procédures d'examen de promotion ou de mobilité interne. Ils sont utilisés pour pratiquement la totalité des postes, à l'exception des fonctions de niveau E, pour lesquelles aucun diplôme n'est requis et dont la première langue des candidats n'est pas forcément le français ou le néerlandais.

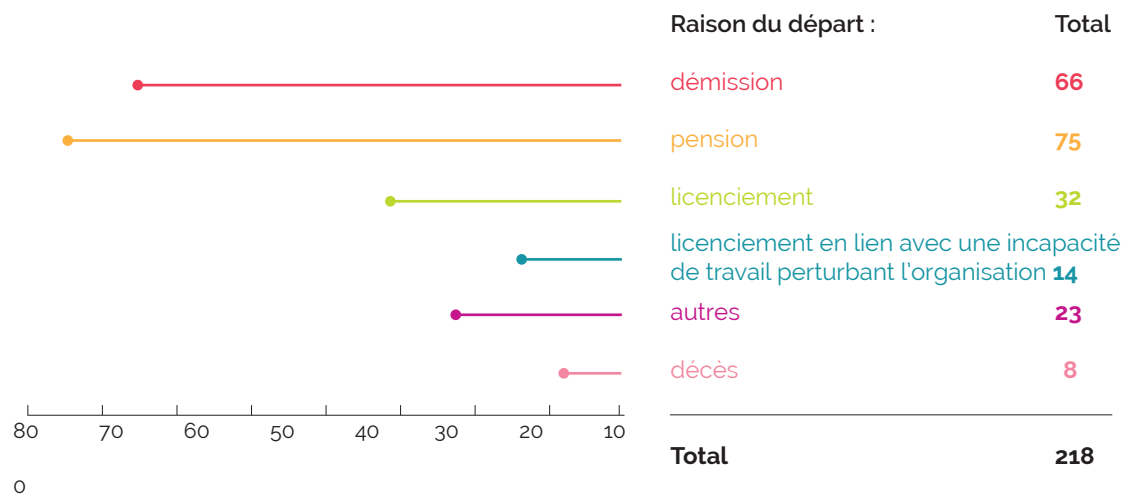
Sur les **674** candidat.e.s invité.e.s à passer un test, **622** se sont présentés.e.s. Au total, **1.730** tests Hudson ont été effectués.



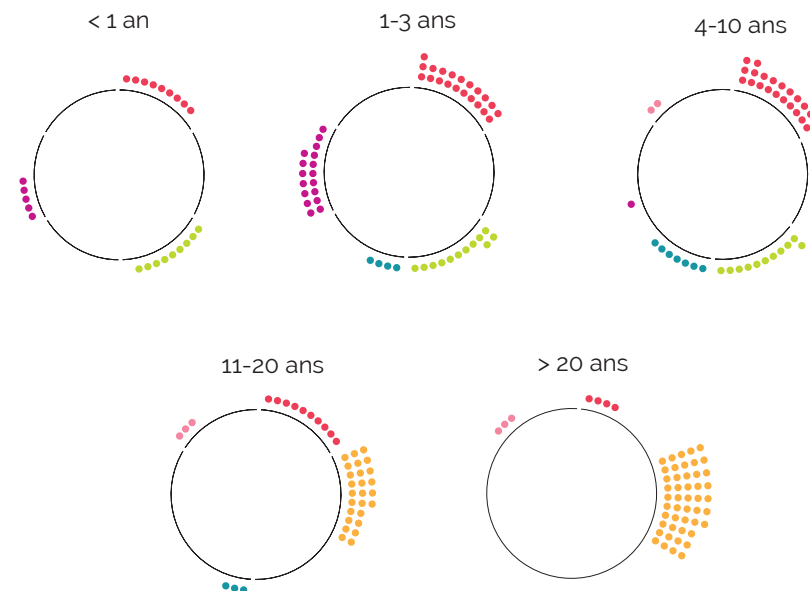
## DÉPARTS

En 2020, 218 membres du personnel ont quitté la Ville de Bruxelles, ce qui correspond à un taux de rotation de 5,5%. Les départs à la pension comptent pour un peu moins d'un tiers des départs, en adéquation avec la pyramide des âges de la Ville. Les démissions volontaires sont, pour leur part, à l'origine d'un tiers des départs. Enfin, environ 15% des départs sont associés à des licenciements pour raisons professionnelles ou des incapacités de travail perturbant l'organisation du service. Pour les autres départs, il s'agit de fin de contrats à durée déterminée ou de remplacement.

En 2020, ce sont surtout des membres du personnel comptant une ancienneté d'1 à 3 ans de service (21 personnes) et de 4 à 10 ans de service (22 personnes) qui ont démissionné volontairement. Les membres du personnel âgés de 30 à 39 ans ont représenté 34% des départs volontaires.



### DEPARTS SELON L'ANCIENNETE ET LE MOTIF :

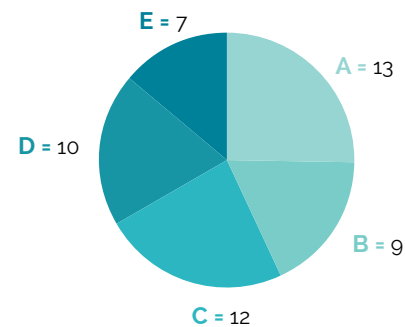


## NOMINATION

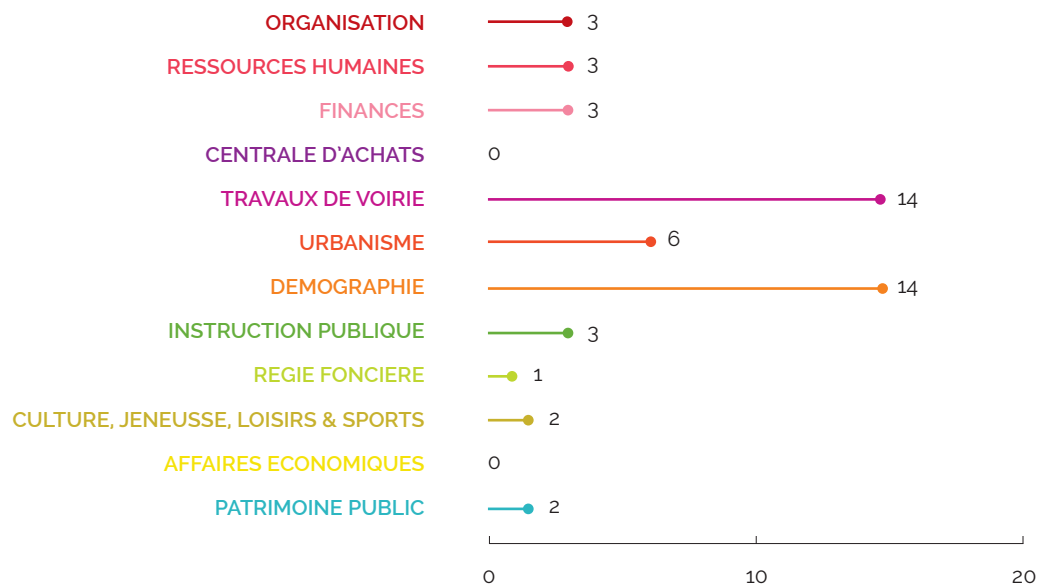
Depuis l'entrée en vigueur du nouveau statut du personnel en 2017, la période de transition entre l'ancien et le nouveau système de nomination touche à sa fin. L'ancien système était conditionné par la réussite d'un examen. Le nouveau système, quant à lui, n'est plus conditionné par la réussite d'un examen, mais mène à la nomination après trois années exercées dans la même fonction suivies par un stage d'une durée d'un an pour tous, et moyennant certaines conditions ainsi qu'une évaluation favorable à l'issue de la période de stage.

Comme le prévoyait le statut, à partir de 2018 (c'est-à-dire une année après son entrée en vigueur), les membres du personnel contractuels qui entraient dans les conditions pouvaient être admis au stage de nomination. De 2017 à 2018, le nombre d'admissions au stage a ainsi triplé. En 2020, 51 personnes ont été admises au stage (pour 337 en 2018 et 103 en 2019). Ces chiffres se stabilisent à nouveau.

RÉPARTITION DES ADMISSIONS AU STAGE PAR NIVEAU :



RÉPARTITION DES ADMISSIONS AU STAGE PAR DÉPARTEMENT :



**51**  
personnes ont été admises  
au stage en 2020.

## FORMATIONS

Les formations en présentiel - le format habituel avant la pandémie - ont été suspendues en mars 2020 et n'ont repris brièvement qu'en septembre et octobre. En guise d'alternative, des webinaires et différentes formules d'e-learning et de blended learning ont été organisés (voir le chapitre coronavirus).

Une attention particulière a été apportée à la mise en place de coachings individuels (7) qui se sont déroulés alternativement à distance et en présentiel. Deux équipes ont bénéficié de supervisions. Cette nouvelle formule, intensive, est proposée dans la Toolbox du manager. Pendant 8 demi-jours, le fonctionnement d'une équipe est analysé en travaillant tant à l'efficacité qu'aux relations interpersonnelles. Le projet sera poursuivi en 2021.

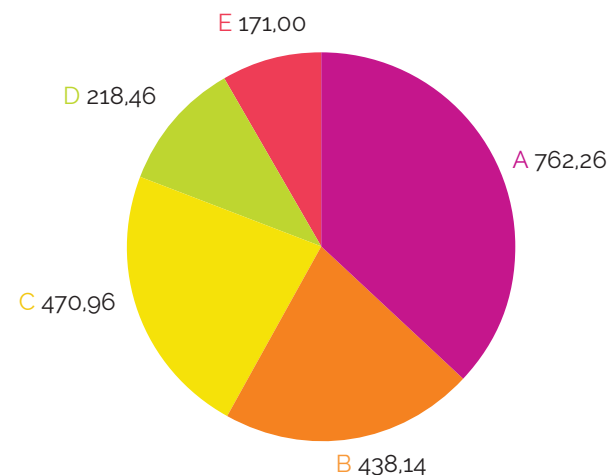
L'UO Formation a géré au total 2.503 jours de formation à destination du personnel de la Ville. 2.069 jours de formation ont réellement été suivis. Ces chiffres représentent environ la moitié d'une année dite "normale".

En 2020, l'UO Formation a également travaillé à la préparation de l'implémentation d'une plate-forme e-learning. Baptisée Brucity.Academy, celle-ci a été lancée en phase pilote au sein du Département RH en novembre. Le déploiement dans les autres départements se poursuit en 2021.

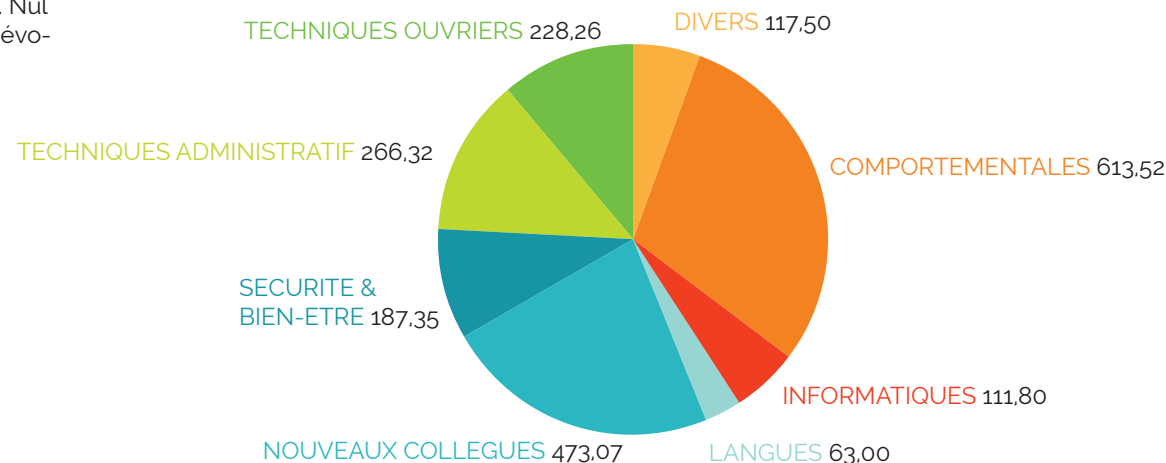
L'offre de formation y est très variée : nouvelles législations, directives en matière de sécurité, tutoriels pour de nouvelles applications ou procédures internes.

Les avantages d'une telle plate-forme sont multiples : un.e collègue peut suivre un cours à son propre rythme, à l'endroit de son choix, transmettre son expertise grâce au développement de modules sur mesure, rationaliser la logistique et les coûts. Nul doute que le développement de ce type de formation en ligne fera l'objet d'une évolution importante au cours des prochaines années.

RÉPARTITION DES JOURS DE FORMATION PAR NIVEAU :



RÉPARTITION DES JOURS DE FORMATION PAR TYPE DE FORMATION :





## COMMUNICATION INTERNE

La principale mission de l'UO Communication interne est de diffuser l'information en choisissant le canal adéquat, celui qui touchera le public cible identifié au préalable. Elle a ainsi tout un éventail à sa disposition : de la newsletter générale adressée à tous les collègues à la newsletter envoyée à un public cible spécifique en passant par des dépliants, brochures ou courriers personnalisés. A cela s'ajoute également une information générale et vulgarisée sur l'intranet et dans le journal du personnel (le PerBruNews). Le coronavirus a été à l'agenda de nombreuses communications en 2020 :

### D'updates en updates

Les renforcements des mesures ont été communiqués le 18/03/2020 dont le point culminant a été les mesures de chômage temporaire le 10/04/2020. Les collègues mis au chômage étant un public non-connecté, essentiellement de terrain, et le principe de mettre au chômage étant unique dans l'administration, il a fallu redoubler d'efforts pour que les consignes soient transmises clairement au personnel concerné.

La communication interne a communiqué de mars à décembre 2020 les adaptations du règlement de travail, mais aussi rappelé les gestes barrières, les mesures de retour de l'étranger, les confinements et déconfinements.

### Garder du lien

Des actions ont lieu pour remercier les collègues, mais aussi mettre en avant ceux qui ont continué à travailler, à distance ou sur le terrain.

Des campagnes photos ont été organisées pour mettre des mots sur les changements d'habitude : réunions en ligne, enfants et animaux domestiques en arrière-plan, la vue depuis son bureau (provisoire), ...

### Développer de nouveaux canaux

Comment joindre le personnel peu connecté, qui ne consulte pas ses e-mails professionnels puisqu'il ne travaille pas derrière un ordinateur et n'a pas le besoin de lire des e-mails en matière RH ? La crise du coronavirus a permis de (re)développer de nouveaux canaux ciblés :

- Courrier à domicile pour les changements RH nécessitant une action (comme s'inscrire au chômage temporaire)
- Newsletters papier reprenant les contenus utiles des newsletters électroniques
- Renforcement des newsletters électroniques ciblées vers les experts RH des secrétariats centraux et chef.fes de département

### Publications papiers : informer

Le journal du personnel en 2020 a été publié 4x par an (au lieu des 5 à 6x/an auparavant) et s'articule autour de dossiers. Il est plus flexible pour les dates (tous les 3 à 4 mois) et en nombre de pages (entre 24 et 32 pages).

Nouveauté : le PerBruNews light est une feuille A3 recto-verso distribuée aux membres du personnel qui ne sont pas connectés. Elle reprend les contenus utiles des newsletters électroniques hebdomadaires.

### Gourdes

Faire parvenir une gourde à chaque membre du personnel ? C'était le challenge relevé en collaboration avec l'UO Climat dans le contexte de la sensibilisation des membres du personnel à boire l'eau (du robinet) et réduire ses déchets. La communication interne a utilisé les données RH et ses relais existants pour que les gourdes arrivent sur chaque lieu de travail.

### Textes réglementaires

L'unique et plus récente version des textes légaux se trouve sur intranet : la communication interne ne se contente pas de les adapter et de les publier, mais accompagne les collègues RH pour communiquer et vulgariser les changements apportés.

### Projets

L'équipe a également pris en charge le volet communication interne de divers grands projets : la grande nouveauté en septembre de la mobilité interne, le pilote de BruCity.Academy, Saint-Nicolas et BXL2021.

## DIGITALISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Des confinements successifs et l'obligation de télétravailler ont mis en évidence la nécessité de poursuivre sur la voie de la digitalisation.

La mi-juin 2020 a été marquée par le début des préparatifs en vue de scanner plus de 4.000 dossiers (format papier) des membres du personnel. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la dématérialisation, dont le but est de pouvoir gérer intégralement les dossiers de manière électronique au moment de déménager dans le nouveau bâtiment. Avec l'aide des UO Formation et SoBru, les collègues des UO Carrière et Payroll avaient préparé environ 1.400 dossiers à la fin de l'année 2020 : un tiers des dossiers au total ont donc déjà pu être numérisés en décembre. Tout au long de l'année, la gestion électronique des dossiers des nouveaux membres du personnel a été systématisée.

Du côté d'HRa (le logiciel de gestion des ressources humaines), un nouveau module a été lancé en février 2020 : la gestion de la carrière administrative et pécuniaire des membres du personnel. Le déploiement de ce module 'HRa CAR' a été une étape cruciale pour la gestion électronique des ressources humaines à la Ville de Bruxelles. Désormais, toutes les données qui étaient encore stockées et calculées dans l'ancien système PERBRU sont reprises dans HRa et sont donc connectées aux autres modules. Par exemple : le calcul de l'ancienneté et des barèmes en fonction du nombre d'années de carrière est automatisé. Après une période de transition qui a pris fin en octobre 2020, le programme PERBRU, qui assurait depuis le milieu des années 1980 le suivi de la carrière administrative et pécuniaire, a été définitivement abandonné.





Depuis 2015, les membres du personnel de la Ville de Bruxelles qui veulent s'adresser un service social sont dirigés vers l'asbl SoBru. Créée en 2014 par la Ville de Bruxelles et le CPAS de Bruxelles, ce service social propose aux membres du personnel un accompagnement (par des assistants sociaux), des primes ainsi que des interventions financières et des avantages commerciaux.

La traditionnelle fête de Saint-Nicolas organisée par l'asbl pour les enfants du personnel n'a pas pu avoir lieu à cause du coronavirus. En guise d'alternative, deux types de bons d'achat d'une valeur de 35 euros ont été proposés : soit pour l'achat de jouets ou de jeux de société, soit pour l'achat de livres. Cette mesure a connu un succès inédit. Au total, 2.644 membres du personnel (pour 894 en 2019) ont inscrit 4.446 enfants (pour 1.623 en 2019). Le nombre d'enfants inscrits est significativement plus élevé que les années précédentes pour plusieurs raisons : les membres du personnel du CPAS de Bruxelles ont pu s'inscrire pour la première fois cette année ; le contexte spécifique de la crise et l'offre exceptionnelle (un bon d'achat).

**Primes et interventions**

En 2020, l'offre de primes et d'interventions sociales est restée inchangée. En moyenne, 14,01% des 12 205 bénéficiaires (auprès de 16 employeurs) ont reçu l'une ou l'autre prime ou intervention financière de la part de SoBru en 2020.

Le rapport d'activité détaillé de SoBru est publié sur le site web de la Ville de Bruxelles.

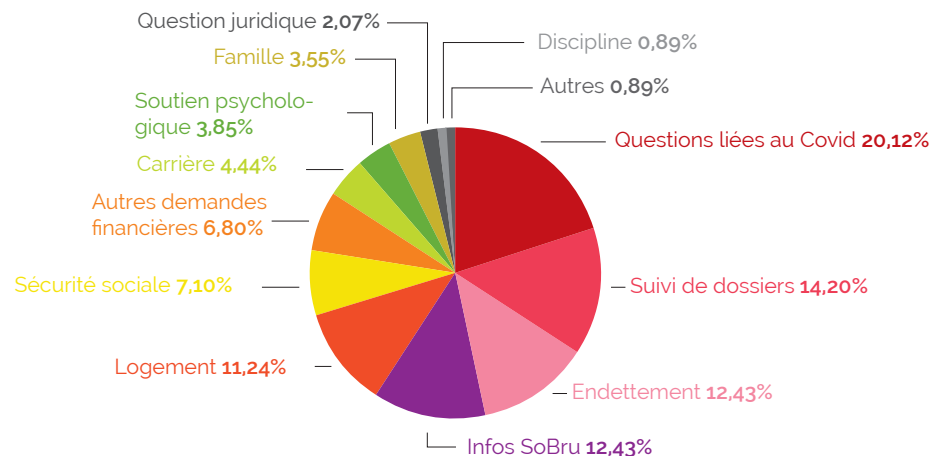


En 2020 la brochure avantages a été

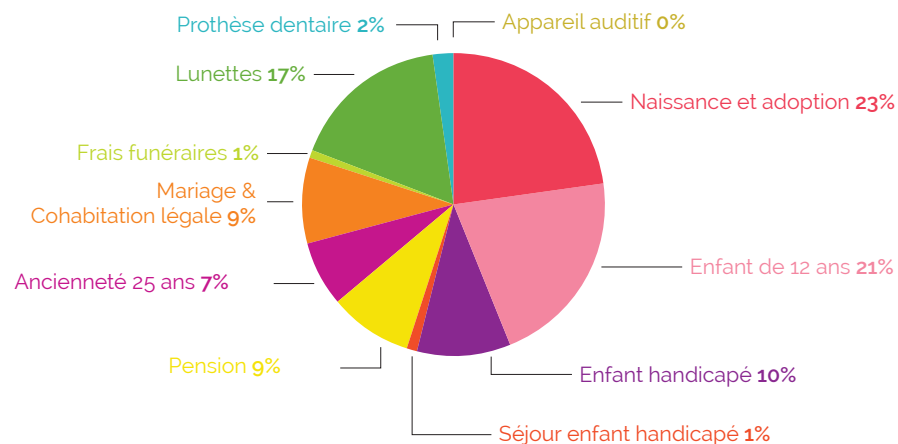
- consultée 10.300 fois,
- fait l'objet de 299 téléchargements,
- été lue en moyenne 7 minutes par consultation

La page Facebook (privée) est suivie par 1025 personnes.

**RÉPARTITION DES SUJETS TRAITÉS PENDANT LES PERMANENCES SOCIALES :**



**PRIMES ET INTERVENTIONS :**



## BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Le SICPPT (Service Interne commun pour la Prévention et la Protection au Travail) est chargé de mettre en oeuvre la politique en matière de bien-être au travail des membres du personnel lors de l'exécution de leur travail. Le service s'occupe notamment des activités suivantes : visites de lieux de travail, conseils pour les commandes de matériel, avis sur l'utilisation de produits dangereux, visites médicales, analyses des risques, gestion de problématiques psychosociales, ...

### Surveillance de la santé des travailleurs

Le service surveille la santé des (futurs) membres du personnel de la Ville de Bruxelles (+/- 3800 au total), du corps enseignant et des stagiaires des établissements scolaires de la Ville (+/- 4.500), ainsi que des membres du personnel des différents satellites de la Ville (+/- 3.600) comme le Service d'aide aux Seniors Bruxellois, les Bains de Bruxelles, Bravvo, Bruxelles-Musées-Expositions, les Cuisines bruxelloises, le Logement bruxellois, les Maisons de Quartier, le Mont-de-Piété et la zone de Police Bruxelles-Ixelles.

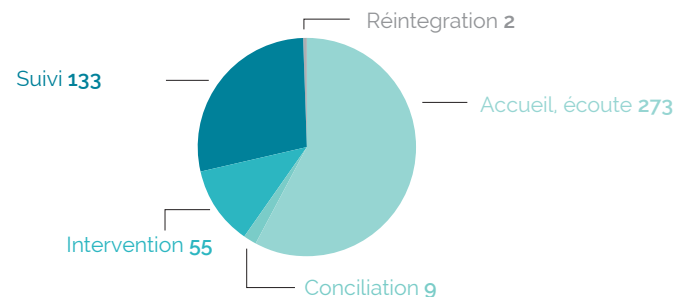
### Risques psychosociaux au travail

L'UO Aspects psychosociaux assiste l'employeur, les membres du personnel et la ligne hiérarchique dans l'application de la loi sur le bien-être au travail, et plus précisément dans sa partie relative aux risques psychosociaux au travail. Elle collabore ainsi à la prévention et la prise en charge des problématiques qui découleraient de l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations de travail. Dans ce cadre, elle accueille, informe, conseille et accompagne.

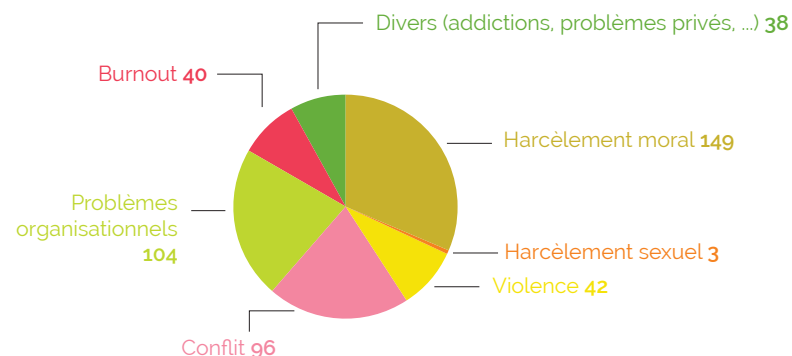
### Interventions informelles

En 2020, le nombre total d'entretiens informels réalisés par les conseillères en prévention - aspects psychosociaux s'élève à 472. Les personnes de confiance (un réseau de collègues de différents départements) ont, quant à elles, réalisé 48 entretiens. La plupart des entretiens ont pris la forme d'une écoute sans que le demandeur ne souhaite qu'une intervention soit effectuée. On compte 9 entretiens de conciliation, 55 interventions et 273 entretiens d'accueil et de conseil ainsi que 2 entretiens de réintégration. 133 entretiens de suivi ont eu lieu. 72% des entretiens ont concerné des collègues des deux plus grands départements, à savoir l'Instruction publique et la Démographie.

TYPES D'INTERVENTIONS & NOMBRES :



SUJETS TRAITES LORS DES INTERVENTIONS & NOMBRES :



### Interventions formelles

Trois demandes d'intervention psychosociales formelles ont été introduites en 2020 auprès des conseiller.ère.s en prévention - aspects psychosociaux dont deux pour des faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail. La troisième demande était à caractère principalement individuel. 25 entretiens ont été menés dans le cadre de ces interventions.

### Registre des faits de tiers (registre des actes de violence)

Il s'agit ici de faits en lien avec des contacts externes et des visiteurs. 14 déclarations d'actes de violence ont été enregistrées : 6 d'entre elles portaient sur des agressions verbales, 4 sur des agressions physiques et 1 sur le harcèlement sexuel. Dans un cas, il s'agissait de violences verbales et physiques, dans un autre cas il s'agissait d'actes verbales associés à des actes de harcèlement.

### Gestion des risques

En matière d'accidents du travail, le service a traité 212 déclarations de membres du personnel (ville) et 63 déclarations de membres du personnel de l'Instruction publique (subventionnés et non-subventionnés). Respectivement 64 et 31 déclarations concernaient des accidents qui ont eu lieu sur le chemin du travail.

Un suivi a été mis en place pour 7 accidents du travail, accompagné de la formulation de mesures de prévention.

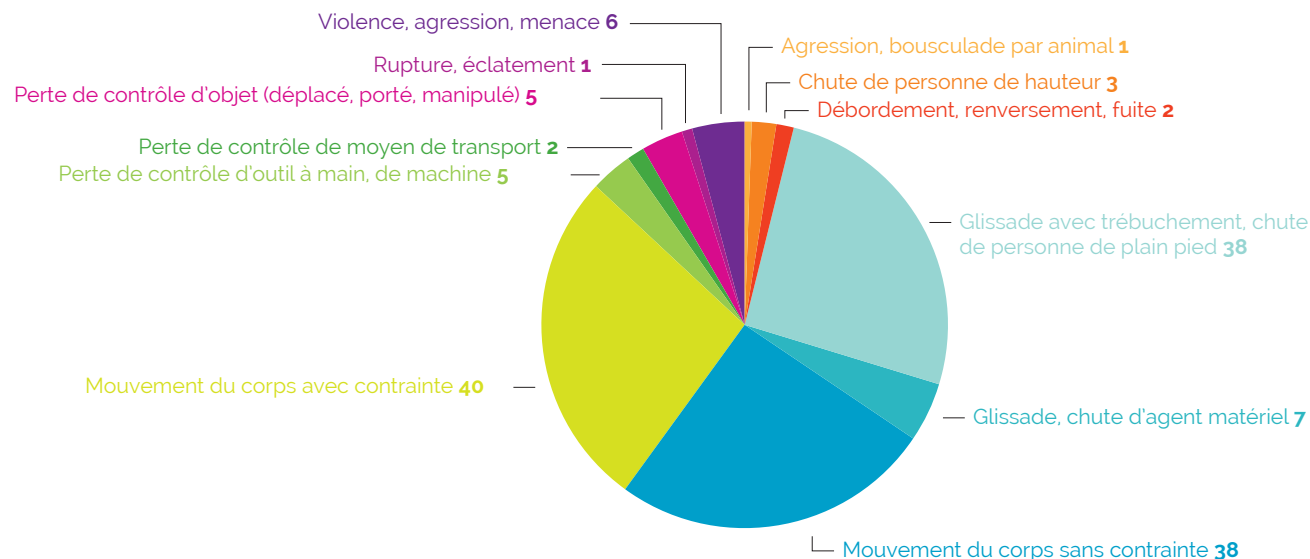
En plus d'une trentaine d'analyses de risques mises à jour et appliquées à différents postes de travail, 16 autres analyses de risques ont également été effectuées (dont 5 auprès de satellites de la Ville). 11 analyses de risques ergonomiques (dont 4 auprès de satellites) ont eu lieu.

63 visites générales sur les lieux de travail ont été menées (34 d'entre elles concernaient les satellites) ; 15 analyses de risques ont été faites en matière de prévention des incendies : l'UO en a profité pour mettre à jour les plans d'évacuation.

De plus, les membres de l'équipe ont également exécuté d'autres missions (de prévention), telles que la rédaction d'une quinzaine de fiches d'information et de 171 visas délivrés pour l'approbation de l'achat de matériel de travail, de nouveaux produits ou pour les plans d'évacuation. 134 avis ont été émis sur différents sujets à la suite de visites sur place. 16 exercices d'évacuation ont été effectués.

Le Comité de Prévention et de Protection s'est réuni environ 60 fois, et 35 de ces réunions ont fait l'objet d'un compte rendu.

CAUSES DES ACCIDENTS DE TRAVAIL :



## ABSENCES POUR RAISONS MÉDICALES

# 8,63%

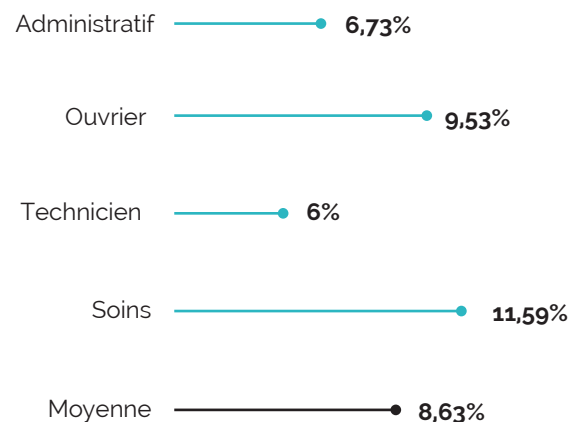
**Pourcentage moyen d'absence pour raisons médicales (à l'exception du congé de maternité et des accidents du travail) des membres du personnel de la Ville de Bruxelles.**

Ce chiffre a très peu augmenté par rapport à l'année dernière (2019 : 8,51%), fait assez marquant au regard de la crise sanitaire extrême que nous avons traversée. Il correspond à 30,09 jours calendrier d'absence par membres du personnel : un chiffre qui correspond à celui généralement calculé sur le marché du travail en Belgique et qui résulte notamment de l'augmentation de l'âge du départ à la pension et d'affections telles que les burn-out, bore-out et brown-out qui sont de plus en plus fréquentes au sein des entreprises. 41,8% du nombre total de jours de maladie sont attribués aux malades de longue durée (plus d'un mois).

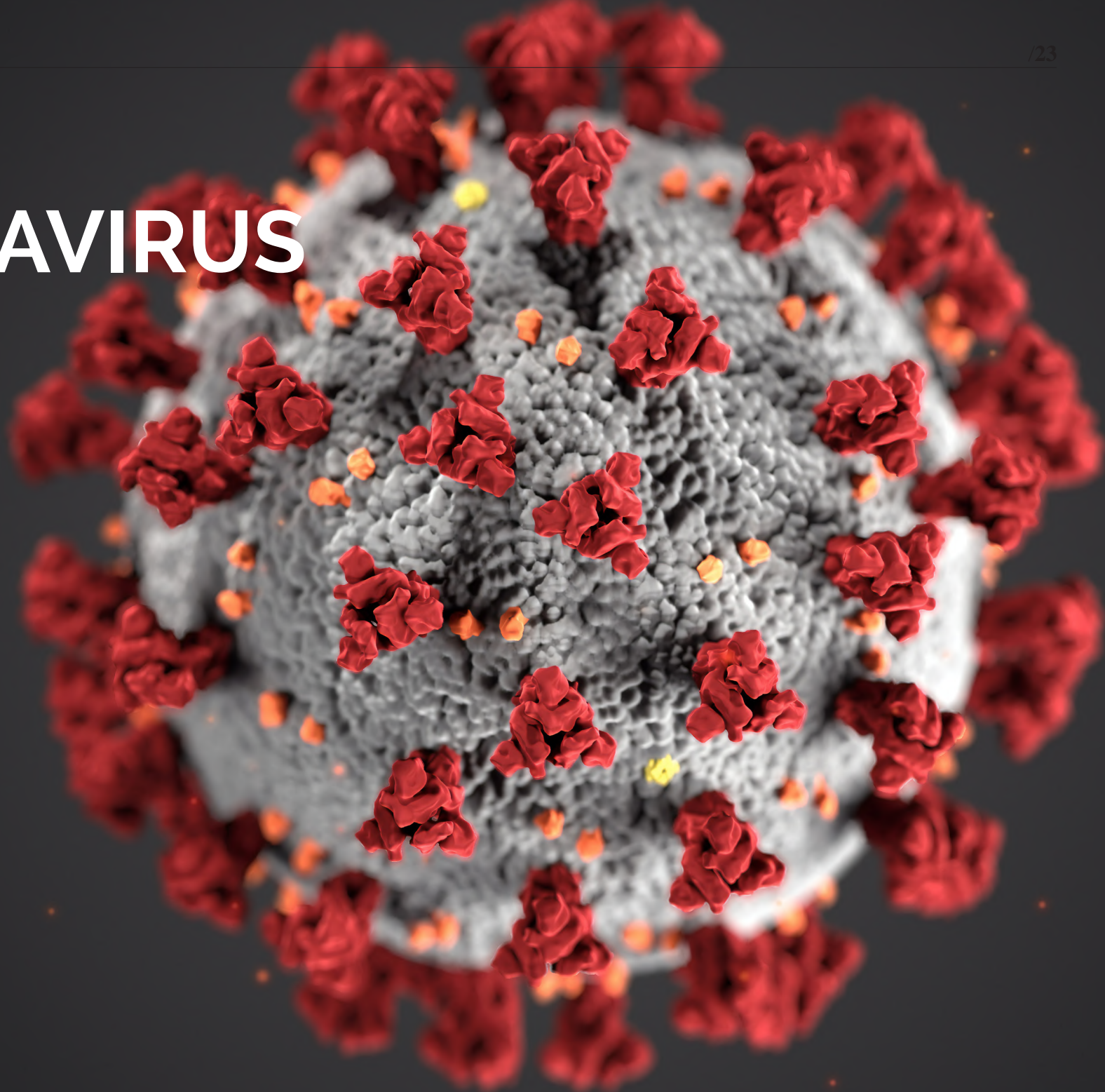
Le pourcentage d'absence dépasse les 9% pour le personnel de niveau C, D et E alors qu'il s'élève à 5,71% pour le personnel de niveau B, et seulement à 3,56% pour le personnel de niveau A. Les trois niveaux (C, D et E) comptent principalement des métiers d'ouvrier et de puériculture.

99 contrôles médicaux ont été effectués par le médecin-expert médical de la Ville dans le cadre de l'absentéisme et du licenciement de personnel temporaire et contractuel (182 contrôles en 2019). 190 contrôles médicaux (288 en 2019) ont été effectués dans le cadre d'accidents du travail. Ces deux chiffres sont environ deux fois moins élevés qu'en 2019, en lien direct avec la crise du coronavirus.

### POURCENTAGE MOYENNE D'ABSENCES POUR RAISONS MÉDICALES - PAR CATÉGORIE :



# | CORONAVIRUS



## UNE PANDEMIE MONDIALE

La pandémie a mis le monde à rude épreuve : la Ville a elle aussi dû adopter des mesures sans précédent et à grande échelle. Comme tout employeur, le Département Ressources humaines a dû s'adapter.

Des horaires décalés ont été mis en place, le télétravail est devenu la norme (et rendu obligatoire). Les différents services du département ont travaillé ensemble pour appliquer des procédures liées aux mesures de quarantaine, de congé prophylactique, de congé parental coronavirus ; ainsi que pour quelques membres du personnel bloqués à l'étranger, etc.

Concrètement, l'UO Payroll, entre autres, a été fortement mobilisée par l'introduction du chômage temporaire et - afin d'assurer une rentrée financière aux personnes concernées - le paiement anticipé du double pécule de vacances en avril (versé habituellement à la mi-mai). Enfin, au mois de juin, le montant destiné à compenser la différence entre l'allocation de chômage et le salaire brut a été versé aux membres du personnel concernés.

Du côté du suivi des absences médicales, les procédures en cas de maladie ont été revues : les scans et photos des certificats médicaux ont été acceptés pendant une certaine période, afin qu'ils puissent être envoyés de façon électronique par les membres du personnel.

Toutes ces mesures et modifications ont mené à la création de nombreux nouveaux codes dans HRa (logiciel où chacun a accès à son dossier et introduit ses demandes). A chaque adaptation, le service juridique a été largement impliqué et consulté pour formuler des conseils ou analyser les règlements existants. La communication interne, quant à elle, a eu fort à faire puisqu'il s'agissait de communiquer toutes ces décisions à tous les membres du personnel, mais aussi aux directions, managers et experts RH des divers départements.

La pandémie explique la nette diminution du nombre de stages scolaires, CEFA et contrats FIRST en 2020.

Les organisations syndicales ont toujours été associées aux mesures prises, ainsi que pour les décisions en matière RH comme, par exemple, le plan de sortie (ou de déconfinement) pour chaque département en fin du premier confinement au printemps 2020.





## SITUATION SANITAIRE À LA VILLE

Fin février, l'inquiétude était palpable. Les premières questions affluaient, surtout du côté de l'Instruction publique, en rapport avec les voyages scolaires programmés par les écoles. Début mars, des premières campagnes d'information invitaient le personnel à appliquer la distanciation sociale, à se laver et se désinfecter les mains, jeter les déchets dans des poubelles fermées, ...

Le fonctionnement du Service de la Surveillance de la Santé a été adapté : les contacts physiques et proches évités autant que possible et les examens périodiques n'ont plus été menés. Une attention particulière a été consacrée à l'élaboration et au contrôle des protocoles sanitaires afin de préserver la sécurité sur le lieu de travail des membres du personnel qui ne pouvaient pas télétravailler. La médecine du travail est intervenue en tant que conseillère lors de la commande des masques en tissus pour le personnel et des vidéos ont été réalisées pour expliquer comment les porter. En collaboration avec la Gestion des risques, des affiches ont été diffusées dans le but d'attirer l'attention des membres du personnel quant aux nombreuses précautions à prendre dans le cadre de la pandémie.

En interne également, un protocole sanitaire strict a été élaboré pour pouvoir effectuer sans danger les examens indispensables (embauches, adaptation du poste de travail, réintégration, vaccinations et analyses sanguines obligatoires). De même, du matériel Tyvek a été commandé avec des masques FFP2 et des lunettes de protection afin de pouvoir également faire des tests PCR.

Une partie des consultations a été effectuée en télétravail, par exemple pour rendre des avis de protection des femmes enceintes, la détermination du niveau de risque lors de cas positif sur le lieu de travail ou lorsque les travailleurs présentaient un profil à risque élevé s'ils étaient infectés par le coronavirus.

Le secrétariat est également passé au télétravail, à l'exception d'une ou de deux personnes qui ont assuré l'accueil. Une partie du personnel infirmier a pu télétravailler dans le cadre du suivi des cas contacts.

Au mois de mai 2020, dans les prémices du 1er déconfinement, le service a collaboré pleinement à la création des campagnes de sensibilisation : les affiches et les infos sur l'intranet étaient constamment adaptées et actualisées. Les mesures évoluaient très rapidement : les règles de quarantaine étaient sans cesse adaptées et les procédures de test ont été revisitées à plusieurs reprises.

Les mois d'été 2020 ont été plus sereins : les procédures de contacts à haut et faible risque ont été mises en place. La tempête n'allait pas tarder : la seconde vague a été une déferlante. La Belgique a comptabilisé jusqu'à 15.000 nouveaux cas par jour. Le personnel des écoles de la Ville de Bruxelles a été durement touché (le personnel enseignant mais également les auxiliaires d'éducation et le personnel de nettoyage). Les collègues du SICPPT ont été submergés d'appels ; les infirmier.ère.s se sont rendu.e.s dans les écoles pour faire des tests et trouver des clusters.

## GESTION DES RISQUES

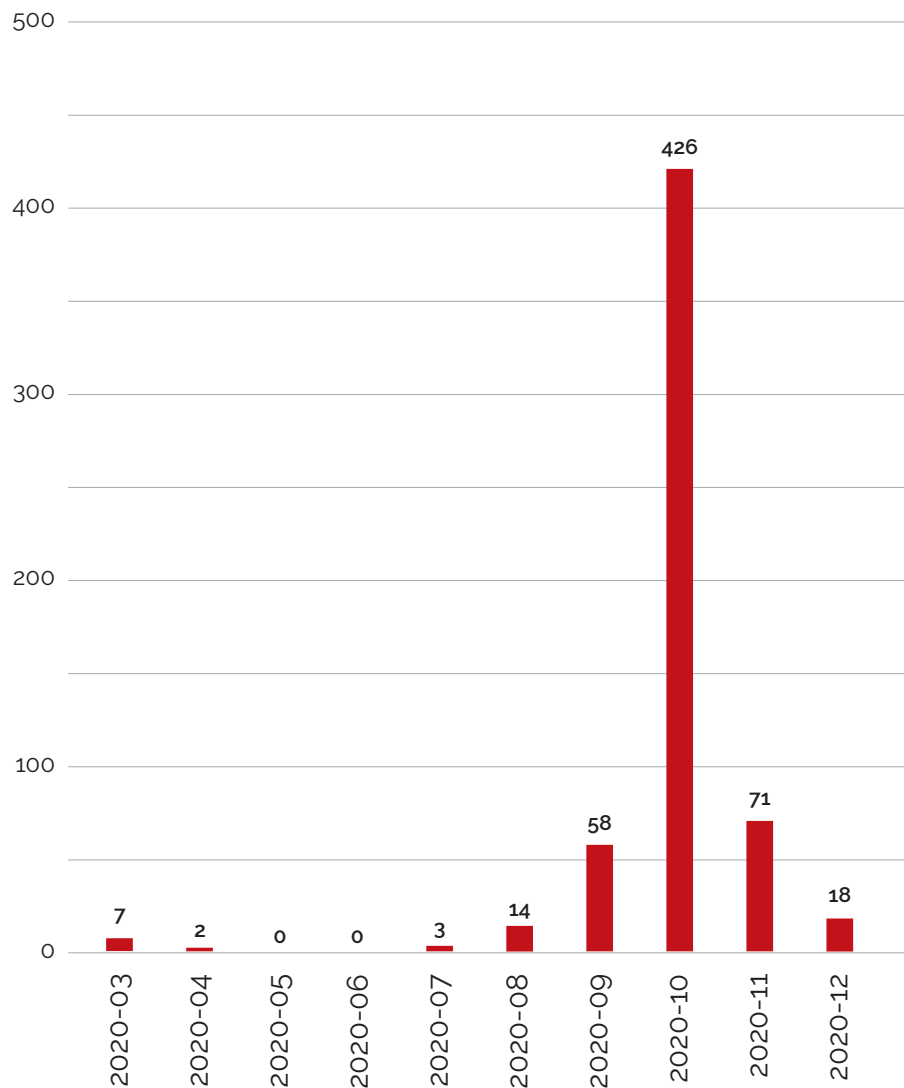
À la réouverture des écoles en mai, les établissements ont dû se conformer aux mesures d'hygiène et se concerter avec le service. À côté de fiches informatives mises à disposition sur les lieux de travail et sur l'intranet, un guide a été publié avec les règles spécifiques en matière de nettoyage afin d'atteindre un niveau d'hygiène optimal. Bibliothèques, Maisons de quartier, les dépôts des Travaux de Voirie, etc... Tous ont bénéficié de conseils adaptés. Chaque département devait également établir son plan de sortie, en fonction de la reprise des activités. En un laps de temps très limité, l'équipe a visité plus de 70 sites. Après l'été, les visites sur place ont pu reprendre, dans le respect des mesures anti-coronavirus.

## ASPECTS PSYCHOSOCIAUX

Le service mène depuis le 1er confinement ses consultations par téléphone, sur un GSM ou par Skype, sans la caméra. Par téléphone, la communication non-verbale a disparu, ce qui ne facilite pas l'entretien.

A contrario, le coronavirus n'est pas le sujet principal des entretiens : pour les collègues qui ne télétravaillent pas, les problèmes qui existaient déjà sur le lieu de travail ont persisté. Dans ces cas-là, l'objet des appels est resté le même qu'auparavant. La différence a été plus marquée chez les télétravailleurs : ils ont plus souvent contacté le service pour des problèmes d'encadrement de leur travail, parce que le contact avec leur manager s'était appauvri à cause du télétravail, ou parce qu'ils se sentaient isolés. La transition entre le bureau et le télétravail a été très rude pour beaucoup de collègues qui n'avaient encore jamais télétravaillé. Ce sont surtout les collègues plus âgés qui ont eu du mal à faire face à ces nouvelles conditions de travail.

## | NOMBRE D'INFECTIONS PAR MOIS (CORONAVIRUS)

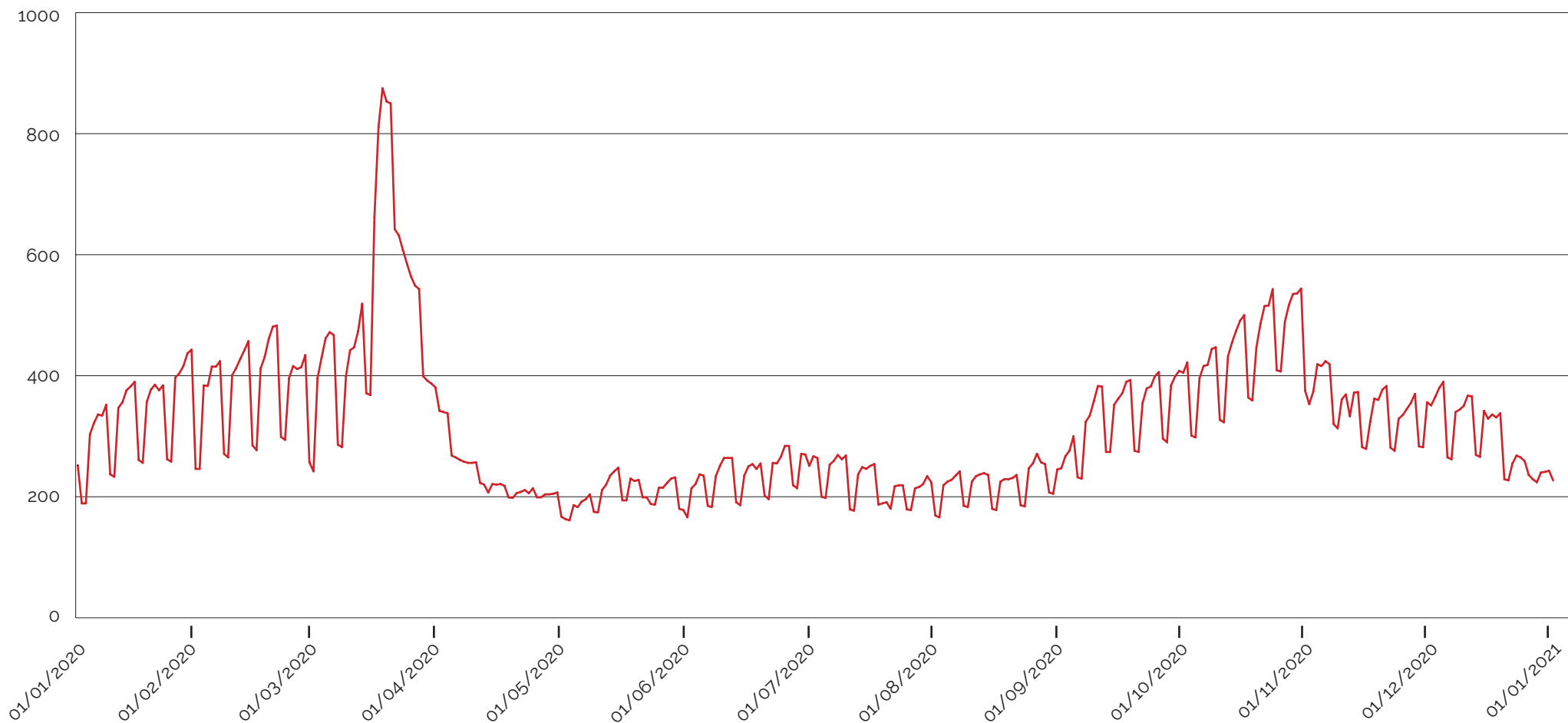


## | TOP 10 DES MÉTIERS LES PLUS TOUCHÉS

1. Personnel enseignant
2. Personnel de nettoyage
3. Personnel de puériculture
4. Membre du personnel administratif
5. Jardinier.ère
6. Personnel ouvrier polyvalent
7. Educateur.rice
8. Animateur.rice
9. Guichetier.ère
10. Assistant.e social.e & personnel soignant

En parallèle, un congé prophylactique a été accordé dans 32 cas : ces membres du personnel n'étaient pas malades eux-mêmes mais ont été placés en quarantaine à la suite d'un contact identifié à risque avec une personne infectée dans leur environnement proche.

COVID-19



Evolution des absences pour raisons médicales par mois.

Remarque : lors de la première vague (mars 2020 - qui a été moins importante que la seconde), le nombre d'absences a été, proportionnellement, bien plus élevé. Sans aucun doute, la peur et les réactions de panique ont joué un rôle important, le nombre d'infections du personnel de la Ville de Bruxelles étant encore très faible lors de la 1ère vague.

## TÉLÉTRAVAIL

COVID-19

Le télétravail est l'une des mesures les plus marquantes appliquées en 2020 pour lutter contre le coronavirus. Dans la foulée du 1er confinement, le déploiement des NWOW (Office 365, Skype, OneDrive) s'est accéléré. Alors qu'en mars le télétravail n'était encore possible que dans quelques départements (en règle générale pour 1 jour de télétravail/semaine) ; début avril 2020, le télétravail était possible dans tous les départements. Chaque membre du personnel administratif dispose désormais de son propre ordinateur portable.

Afin de s'assurer que tout le monde avait bien embarqué à bord du train du télétravail, des workshops ont été organisés et un module e-learning développé autour de cette nouvelle façon de travailler. Entre-temps, le télétravail a été complètement intégré. En allant de l'avant, le règlement télétravail a été revu et stipule désormais que maximum deux jours de télétravail par semaine peuvent être octroyés (contre un seul auparavant).

Le fait que le télétravail ait atteint sa vitesse de croisière au cours du 1er confinement se reflète également dans le nombre de demandes de télétravail introduites : 850 demandes ont été soumises à l'approbation du Collège par l'UO Carrière en 2020. L'UO Payroll a assuré l'introduction du paiement de l'indemnité de télétravail.

Mi-avril, la Ville a accepté la proposition de McMe de mener - gratuitement - une enquête auprès des télétravailleurs. Les questions s'articulaient autour de 3 grands thèmes : la satisfaction, le bien-être et l'impact business. Au total, 648 des 2000 destinataires ont répondu au questionnaire.

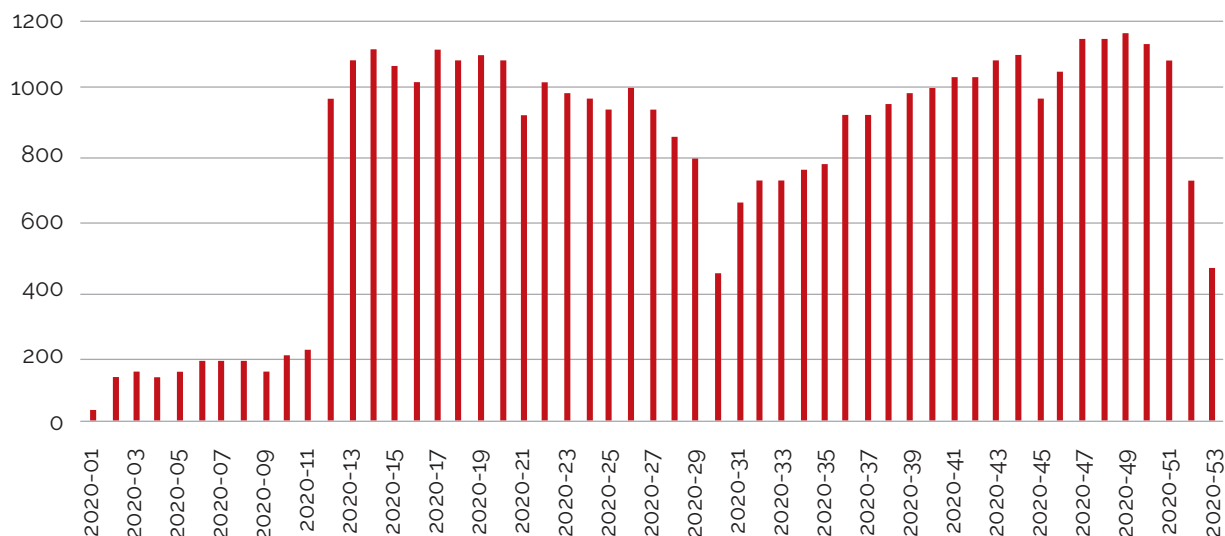
Globalement, les résultats pour la Ville sont (très) positifs. Pour interpréter ces résultats de manière optimale, il faut bien entendu tenir compte de la période durant laquelle cette enquête a été menée, des mesures en vigueur à ce moment-là et du fait que le travail à domicile pour certains membres du personnel était quelque chose de nouveau. Cette enquête a eu lieu alors que les membres du personnel (pour la majorité) télétravaillaient en confinement depuis plus de 2 mois.

Les questions ouvertes évoquaient les sujets suivants :

- Les avantages du télétravail : gain de temps dans les trajets domicile - lieu de travail (47 % des répondants)
- 31 % des participants ont affirmé mieux se concentrer
- Environ un cinquième (22 %) se sentait moins exposé au stress qu'en temps normal

Le chiffre négatif qui ressort de cette enquête concerne le volet bien-être, en particulier l'interaction sociale : 27,7 % des répondants estiment qu'elle est plus mauvaise qu'avant. C'est un chiffre qui est évidemment compréhensible au regard du contexte de confinement à ce moment-là.

Graphique : moyenne journalière du nombre de télétravailleurs (sur base hebdomadaire).



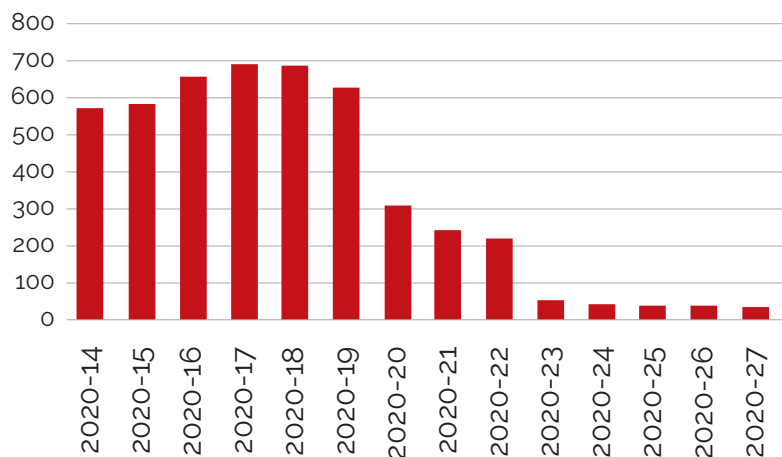
## CHÔMAGE TEMPORAIRE & DISPENSE DE SERVICE

COVID-19

Des membres du personnel contractuels dont le poste n'était pas télétravaillable ont été placés en chômage temporaire. Au moyen d'un formulaire, ils ont été invités à ouvrir leur droit au chômage auprès d'un organisme de paiement. Cette formalité accomplie, l'ONEM pouvait verser l'allocation de chômage majorée d'une allocation journalière. La Ville, elle aussi, a versé une allocation complémentaire pour compenser la perte de revenus pour les jours chômés. Pour assurer une rentrée financière le premier mois de chômage, le pécule de vacances habituellement liquidé en mai a été payé anticipativement à la fin du mois d'avril 2020.

La dernière semaine d'avril 2020, le pic de membres du personnel contractuels mis au chômage temporaire a été atteint : 691 personnes (sans compter le personnel géré par l'Instruction publique). Près de 700 membres du personnel concernés ont - pour environ la moitié d'entre eux - repris le travail à partir de la mi-mai, date coïncidant avec la réouverture des établissements scolaires et de la vie publique. A partir de juillet, plus aucun membre du personnel était au chômage temporaire.

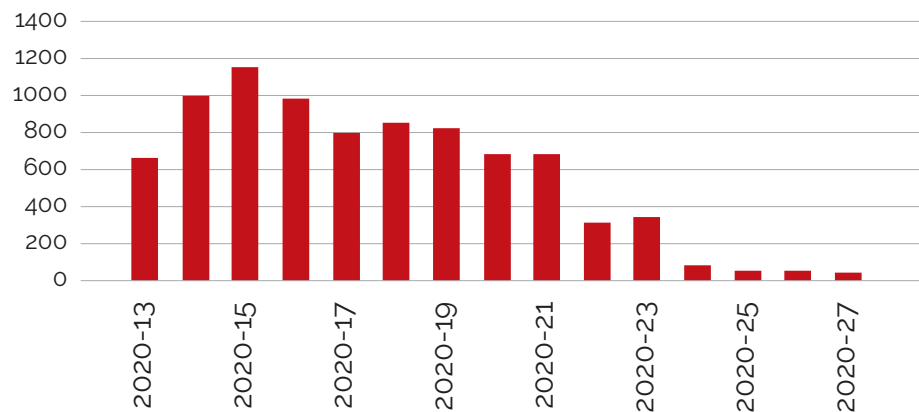
Graphique : nombre de collègues (non-télétravailleurs) placés en chômage temporaire (sur base hebdomadaire, d'avril à juin).



Des membres du personnel nommés dont le poste n'était pas télétravaillable ont été placés en en dispense de service (partielle ou complète). Ici aussi, le pic a été atteint la dernière semaine d'avril. Les membres du personnel souffrant d'affections médicales (considérés à haut risque) ont également bénéficié d'une dispense de service, tout comme un très petit nombre de membres du personnel bloqués à l'étranger lors du premier confinement.

Certains membres du personnel (en chômage temporaire ou dispense de service) ont travaillé comme bénévole auprès du CPAS et de l'ONG Médecins sans Frontières : une trentaine de collègues bénévoles ont presté au total 100 journées dans ce cadre.

Graphique : nombre de jours de dispenses partielles ou complètes de service (sur base hebdomadaire, d'avril à juin) pour les collègues non-télétravailleurs.



## RECRUTEMENT

Le service a continué à recevoir des visiteurs sur place (pour les signatures de contrats de travail) : les collègues ont assuré une présence à tour de rôle. Une partie des documents relatifs aux recrutements étant digitalisés, la majeure partie de leur travail - le suivi des procédures de recrutement en cours - a pu être effectué en ligne.

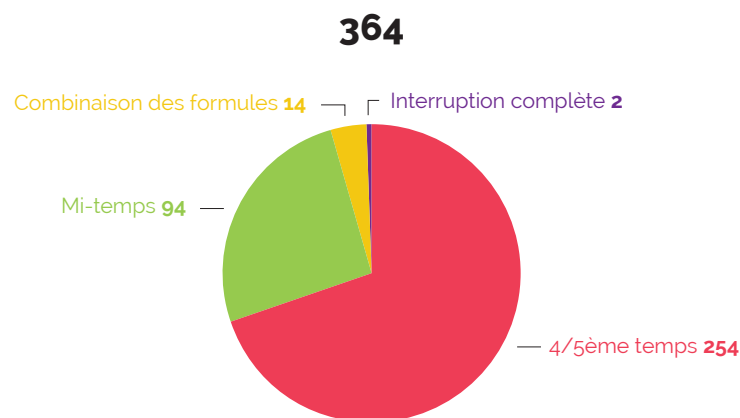
Une grande majorité des entretiens de sélection se sont organisés par vidéoconférence. Une partie des épreuves de sélection pour la fonction d'ouvrier a été annulée ; une partie postposée aussi longtemps qu'elle ne pouvait se tenir en toute sécurité (conditions sanitaires)..

Dans le cadre du plan de recrutement, 40 embauches supplémentaires ont été effectuées au cours de l'année 2020. De plus, en octobre, 20 agent.e.s de nettoyage supplémentaires ont été recruté.e.s dans les écoles. Dotés d'un contrat à durée déterminée de 6 mois, ce personnel a contribué à lutter contre la deuxième vague du coronavirus.

## CONGÉ PARENTAL CORONA

La combinaison télétravail obligatoire et fermeture des écoles en présentiel (palliée par l'enseignement à distance) n'est pas idéale. Le gouvernement fédéral a mis en place une nouvelle forme de congé parental pour permettre aux familles de concilier travail et garde d'enfant à domicile pendant l'épidémie du coronavirus. Il a donc été possible de réduire les prestations avec l'accord de l'employeur entre le 1er mai et le 30 septembre 2020. Le congé parental coronavirus est un congé parental complémentaire aux congés parentaux classiques qui existent déjà.

Au total, 364 membres du personnel ont eu recours à ce congé. 254 ont réduit leurs prestations d'un cinquième, 94 ont travaillé selon un régime à mi-temps et 14 membres du personnel ont combiné ces formules. Enfin, deux personnes ont opté pour une interruption de carrière complète dans le cadre de cette formule.



## FORMATIONS

La crise du coronavirus a forcément fortement impacté le fonctionnement de l'UO Formation. Les formations en présentiel ont été suspendues à partir de mars 2020 et n'ont repris qu'en septembre et octobre. Pour répondre aux besoins de formation des membres du personnel, l'UO Formation a mis en place des formations à distance. Les premières abordaient le télétravail tant pour les RUO que pour les membres du personnel qui n'avaient pas encore suivi cette formation. En effet, le télétravail et la gestion d'équipe à distance font appel à un mode de fonctionnement différent, surtout en matière d'organisation et de communication.

### Webinaire et e-learning en guise d'alternative

Le télétravail n'était pas encore d'application pour une partie des RUO et membres du personnel administratifs de divers départements au moment du 1er confinement. Ils ont été invités à suivre un webinaire autour du télétravail. Pour les RUO, il s'agissait surtout d'offrir des solutions concrètes et des bonnes pratiques en matière de gestion d'équipe à distance. Les membres du personnel ont bénéficié, pour leur part, d'un rappel du cadre du télétravail à la Ville ainsi que de conseils relatifs aux bonnes pratiques quand le travail est effectué en distanciel. L'accent a été également mis sur la gestion des émotions face à la crise sanitaire. L'objectif était aussi de rassurer les collègues parfois anxieux en cette période compliquée. 60 RUO et environ 150 membres du personnel ont suivi cette formation : l'intérêt porté était important.

### Workshops télétravail

Ces workshops se sont dotés d'une dimension pratique pour aller plus loin dans certaines thématiques autour du télétravail : la communication au sein de l'équipe, l'organisation personnelle ou encore comment se fixer des objectifs. 26 RUO et 33 membres du personnel y ont participé.

**Bruxelles Formation** a proposé un accès gratuit à des modules e-learning via sa plateforme ENI. Les chiffres montrent que 60% des formations suivies par les 100 participants concernaient des formations en informatique.

**Le projet Front Office**, spécialement conçu pour les guichetiers, met en lumière le bien-être des collègues dans ce travail exigeant afin de répondre de la manière la plus efficace et professionnelle possible aux demandes des citoyens. Le projet a malheureusement dû être reporté à 2021 : il n'était pas envisageable de dispenser cette formation à distance.

## FORMATION



• <b>Gestion du temps</b> (pour les RUO)	<b>73</b>
• <b>Formation de clôture du cycle de formations pour les évaluateurs</b>	<b>67</b>
• <b>Formation aux entretiens de planification</b> (complétée par un module e-learning)	<b>46</b>
• <b>Leadership</b> (pour les nouveaux RUO)	<b>23</b>
• <b>Faire face au changement</b> (une formation du catalogue dont le contenu a été adapté au contexte du coronavirus et du confinement)	<b>90</b>
• <b>Préparation à la pension</b>	<b>18</b>
• Les membres du personnel inscrits pour une <b>immersion linguistique</b> ou une formation en <b>grammaire et orthographe</b> (tant en néerlandais qu'en français), ont été invités à suivre des modules <b>e-learning via la plateforme de Lerian</b> , le partenaire de la Ville pour l'organisation de formations linguistiques.	<b>24</b>
• Les membres du personnel en réserve pour des <b>formations informatiques</b> ont été invités à s'y inscrire en 'blended learning' ; il s'agit de suivre des modules en e-learning tout en ayant à disposition un formateur qui répond aux questions en direct	<b>83</b>

# REEMPLIR UN RÔLE SOCIÉTAL





## MEMBRES DU PERSONNEL EN SITUATION DE HANDICAP



Le 2 février 2017, le parlement bruxellois a publié une ordonnance concernant l'obligation des pouvoirs publics de la Région de Bruxelles-Capitale d'engager des personnes handicapées. L'objectif fixé par cette ordonnance diffère de celui de la Ville de Bruxelles : 2,5% au lieu de 3%. Par ailleurs, les catégories de personnes qui peuvent être prises en compte pour l'évaluation de cette norme y sont également élargies.

Selon les critères de cette nouvelle ordonnance, la proportion de personnes en situation de handicap employées par la Ville de Bruxelles atteignait, fin 2020, 2,20%.

- 56,90 ETP en situation de handicap
- 20,80 ETP en possession d'un diplôme de l'enseignement spécialisé
- 4 personnes sous contrat d'adaptation professionnelle

En 2020, la proportion de membres du personnel en situation de handicap s'élevait à **2,20%** selon les critères établis par l'ordonnance du 2/2/2017.

## EGALITE DES CHANCES

Des 3766,41 collaborateurs ETP en service en 2020, sont comptabilisés :

**1.814,42 hommes**

**1.948,99 femmes**

Cette répartition qui semble à première vue homogène cache pourtant des disparités par niveau d'emploi. Le nombre élevé de femmes au sein du niveau C s'explique par le nombre élevé de puéricultrices dans les milieux d'accueil. Le niveau D est celui des ouvriers spécialisés, un environnement habituellement très masculin. Quant au niveau E, qui est majoritairement composé de personnel ouvrier, il existe une proportion

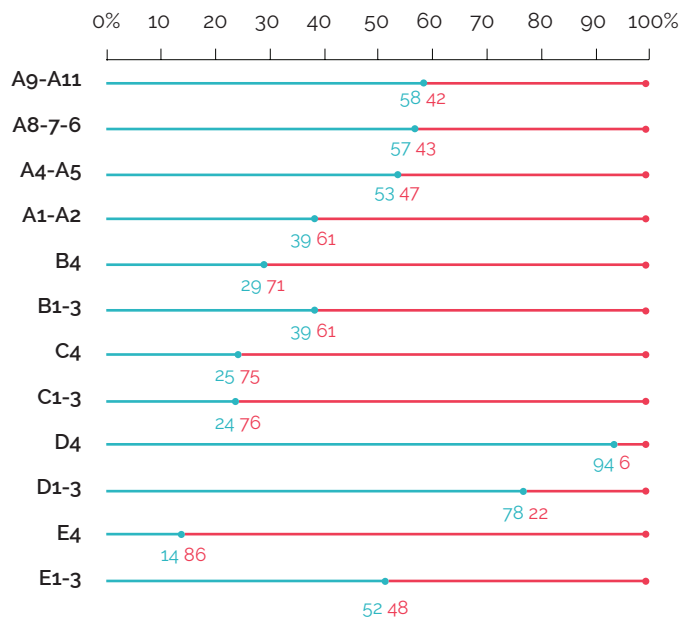
relativement similaire entre hommes et femmes : ce niveau comprend principalement le personnel de nettoyage (surtout des femmes) et les travailleurs auxiliaires (surtout des hommes).

Le niveau A compte plus d'hommes que de femmes managers, puisque près de 56% des membres du personnel de rang A4 et plus sont des hommes. En revanche, les rangs A1 et A2 sont principalement occupés par des femmes, tout comme les rangs 4 des niveaux B et C. Au niveau D également, la répartition n'est pas proportionnelle mais s'inverse dès le grade 4 : les femmes y sont représentées à hauteur de 5% contre 22% dans les grades inférieurs.

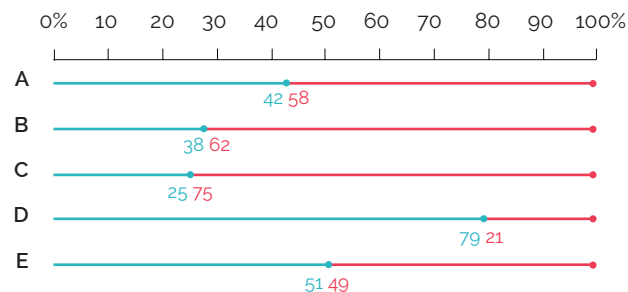
Enfin, au niveau E, le nombre de femmes parmi les responsables est proportionnellement plus élevé que les non-responsables.

RÉPARTITION DU PERSONNEL (ETP) PAR NIVEAU ET RANG EN FONCTION DU GENRE :

● Hommes  
● Femmes

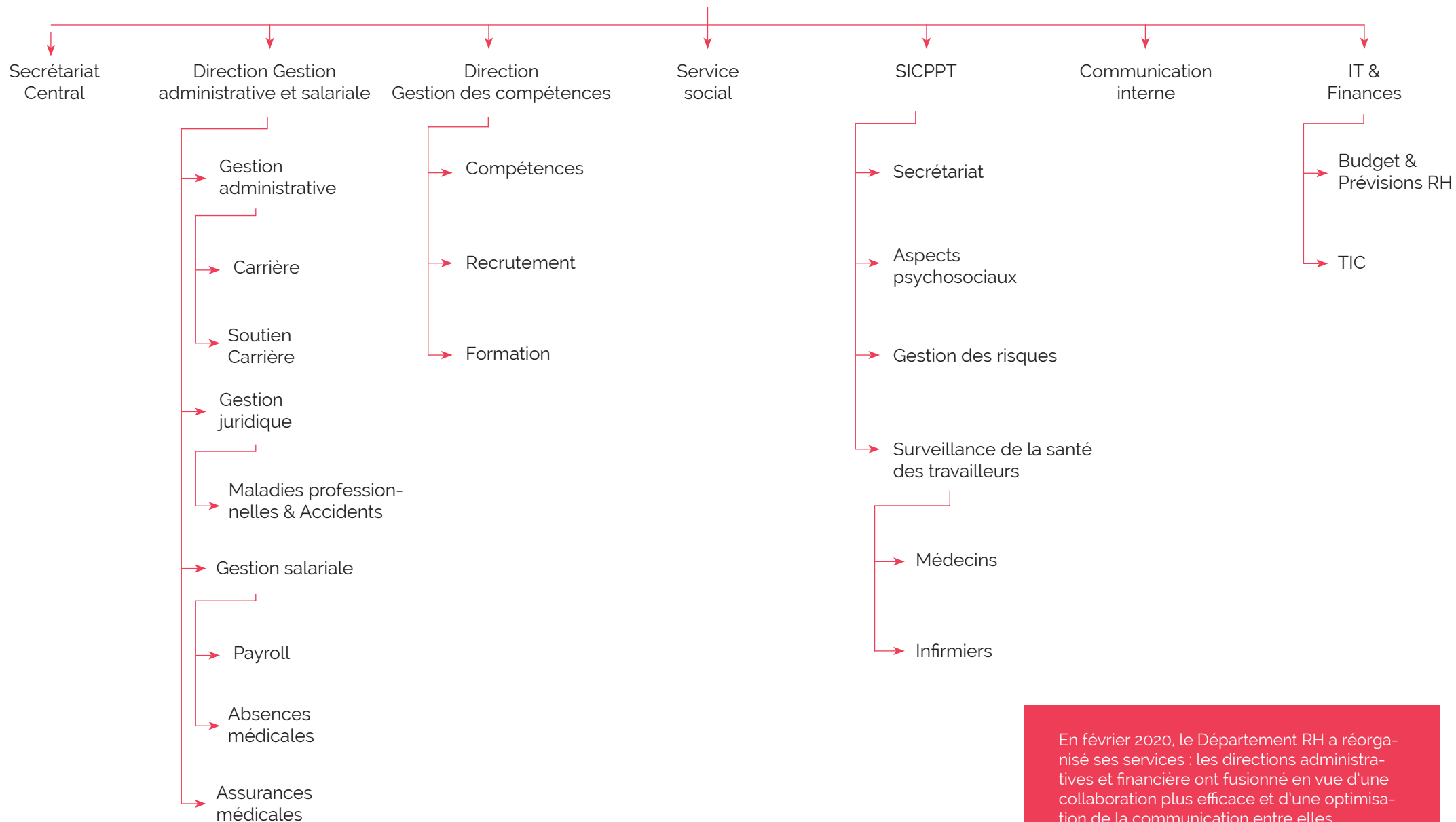


RÉPARTITION DU PERSONNEL (ETP) PAR NIVEAU EN FONCTION DU GENRE :



# ORGANIGRAMME RH - 121,87 ETP

## RESSOURCES HUMAINES direction



En février 2020, le Département RH a réorganisé ses services : les directions administratives et financière ont fusionné en vue d'une collaboration plus efficace et d'une optimisation de la communication entre elles.