

## **Interpellation de M. Cools : La gestion des ressources humaines de la commune et la réalisation d'un audit externe de celle-ci.**

**M. Cools** signale que les effectifs du personnel s'élèvent à plus de 1.000 collaborateurs et ont augmenté sous la majorité actuelle, puisque le nombre d'agents est passé de 1.016 en 2018 à 1.158 en 2020.

Le personnel accapare la moitié des dépenses de la commune mais il serait erroné de l'envisager uniquement en termes de coût car il s'agit d'un capital humain sans lequel la commune serait incapable de fournir des services à la population. Le travail des fonctionnaires communaux mérite d'être reconnu et apprécié.

Deux audits internes du personnel et de l'organisation des services ont déjà été réalisés, respectivement en 2005 et 2016. Celui de 2016, plus succinct que le précédent, a analysé les postes qui pouvaient être supprimés et ceux qui devaient être créés au sein de l'administration ainsi que les adaptations à opérer au cadre. D'après les conclusions de cet audit, l'augmentation du personnel communal devait se limiter à quelques unités.

Cependant, la gestion des ressources humaines n'a fait l'objet d'aucun audit externe. Le recours en 2015 à un bureau extérieur pour la gestion du déménagement des services dans la future Maison communale a fourni des informations intéressantes sur l'organigramme à adopter dans le cadre de cette perspective mais ne peut être considéré comme un réel audit. Les réflexions générales de ce bureau relevaient un manque de communication transversale au sein de l'administration et le faible partage des connaissances.

Un audit externe permettrait de prendre du recul par rapport aux pratiques en place, qu'il s'agisse du recrutement et de l'évaluation, en particulier des contractuels, de la formation continue et de la motivation des agents, de la pyramide des âges ou de la description des fonctions.

Certains signes attestent l'utilité d'un audit externe : le turn-over important dans certains services, les absences de longue durée pour dépression, les burn-out, le dépôt de plaintes pour harcèlement, l'absence d'anticipation des départs à la pension...M. Cools suggère au Collège de procéder à un tel audit.

Vu que l'organisation d'un tel audit requiert l'élaboration d'un cahier des charges et le lancement d'un marché de services, cet audit aura nécessairement lieu après le déménagement dans la nouvelle Maison communale et pourra donc en intégrer l'impact. Cet audit devrait permettre de relever les éventuels dysfonctionnements d'ordre organisationnel ou relationnel affectant l'administration communale.

La forte augmentation du personnel communal au cours des deux dernières années concerne surtout les emplois contractuels. Quelles sont les raisons de cette augmentation et de la préférence pour le recrutement d'agents contractuels ? Comment s'effectue la sélection des candidats à des emplois contractuels en cette période de pandémie ?

Les agents statutaires ont droit à une promotion moyennant une certaine ancienneté, une évaluation favorable et la réussite d'un examen.

Les examens de promotion sont-ils organisés de façon régulière ? Les examens reportés en raison de la pandémie auront-ils lieu dès que la crise sera passée ? L'organisation de ces examens, qui permettent d'objectiver recrutements et promotions, sera-t-il considéré comme une priorité par le Collège pour la gestion du personnel ? Comment le Collège envisage-t-il la répartition des postes entre agents statutaires et contractuels ?

Les profils de fonction des différents postes sont-ils établis et portés à la connaissance des agents concernés ? Vérifie-t-on si les agents disposent des moyens nécessaires à l'exercice de leurs prestations ?

La réalisation d'un audit systémique permettrait de recueillir des informations très utiles à cet égard et de vérifier la communication interne ainsi que l'équilibre entre responsabilité et pouvoir au sein de l'administration.

Comment se fait l'accueil des nouveaux agents ? Une brochure d'information leur est-elle remise ?

En vertu de la loi sur le bien-être au travail, la commune a une certaine responsabilité en matière de protection et de prévention des risques psychosociaux liés au travail. La réalisation d'un audit externe serait particulièrement opportune pour éviter des drames tels que ceux qui se sont produits il y a quelques années à France Telecom.

**M. Hayette** partage les préoccupations de M. Cools, et ce d'autant plus que la tendance à privilégier le recrutement de contractuels au détriment des statutaires est une tendance structurelle depuis plusieurs années.

L'audit devrait aussi prendre en considération la problématique de l'égalité hommes-femmes, que ce soit en matière de rémunérations ou d'exercice des fonctions dirigeantes.

**M. De Bock** s'associe aux propositions de MM. Cools et Hayette.

Il insiste sur l'importance de la formation du personnel, qui ne devrait pas se limiter aux matières relevant stricto sensu du travail administratif, car même dans le cas où les formations suivies n'ont pas un lien direct avec la fonction des agents, elles leur permettent d'élargir leurs horizons et contribuent à leur bien-être.

Il faut aussi se pencher sur la mobilité du personnel, vu qu'environ 50 % des agents communaux sont domiciliés en dehors de la commune.

Selon M. De Bock, il convient également de réfléchir à une éventuelle fusion de services ou à leur sous-traitance : faut-il sous-traiter certains services en les confiant à des entreprises privées locales ou au contraire les conserver dans le cadre d'une régie propre ?

La crise sanitaire a bouleversé la vision du monde du travail, ne fût-ce que par la généralisation du phénomène du télétravail. Vu que le télétravail sera probablement maintenu dans une proportion qu'il restera à définir lorsque la crise sera passée, il faut dès à présent en analyser les avantages et les inconvénients.

**Mme l'Echevin Delwart** rend un hommage appuyé au service du Personnel et à la directrice des ressources humaines, qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour fournir une aide aux fonctionnaires, dont la vie tant personnelle que professionnelle a parfois été bouleversée par les contraintes imposées par la situation de pandémie.

D'ailleurs, l'engagement d'une directrice des ressources humaines en 2015 a contribué à professionnaliser la gestion du service du Personnel. Ce service accomplissait déjà un travail remarquable auparavant mais avait tendance à se limiter à une approche purement administrative et intégrait moins systématiquement les questions liées au bien-être des travailleurs et au développement d'une dynamique visant à définir des perspectives pour l'avenir de l'administration.

L'élaboration de profils de fonction aurait dû être clôturée en 2020 grâce à la collaboration des agents et des chefs de département et de service mais a été interrompue à cause de la pandémie. Néanmoins, ce processus devrait reprendre très prochainement, et ce d'autant plus qu'il s'agit d'un outil très précieux pour évaluer le travail accompli par les agents communaux.

Le travail à fournir pour définir ces profils de fonction est considérable, dans la mesure où plusieurs centaines de métiers sont exercés au sein de l'administration communale.

Cette volonté de mise à jour dans un esprit d'équité et de transparence s'est traduite par la révision quasi annuelle du règlement de travail, qui fixe des balises pour les déplacements, la refonte du statut pécuniaire et administratif, les conditions d'admission et de promotion, la création d'un nouveau système d'évaluation, l'amorce d'une mobilité interne.

Le déménagement dans le nouveau centre administratif vise aussi à offrir aux fonctionnaires communaux un cadre de travail accueillant et propice au bien-être.

Le dispositif des chèques-repas a été instauré récemment et le télétravail était déjà appliqué à Uccle en tant que projet pilote bien avant que n'éclate la crise du coronavirus.

Mme l'Echevin Delwart s'empresse de rappeler que la plupart des chantiers qu'elle évoque ont déjà été initiés par M. Cools lorsqu'il exerçait la fonction d'échevin du Personnel.

En matière de recrutement, l'administration s'est dotée d'outils professionnels tels que le logiciel Talent Finder, qui permet d'établir un lien plus objectif entre les besoins des services et les profils des candidats.

Et quelles que fussent les majorités en place au fil du temps, le Collège n'est jamais intervenu dans le recrutement des agents communaux, dont la nomination ne résulte en aucune manière d'une pression politique.

Uccle a atteint le quota recommandé par la Région pour garantir la diversité du personnel communal.

Quoique le déménagement des services communaux dans le nouveau centre administratif soit un projet enthousiasmant, il peut aussi générer du stress et de l'anxiété au sein du personnel. Le Collège a donc décidé d'accompagner ce processus en faisant appel à l'expertise de tiers, qui, au travers d'ateliers guidés par des agents formés au « change management » (management du changement), vont aider les fonctionnaires à se projeter dans un nouveau mode d'organisation du travail.

Mme l'Echevin Delwart partage le point de vue de M. Cools selon lequel un audit externe peut constituer une plus-value par rapport à des audits internes. Dans le cadre du Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), un accord a été conclu avec les syndicats afin qu'une analyse des risques psycho-sociaux soit effectuée par l'opérateur Cohezio dès la fin du déménagement.

Pour ce qui concerne la répartition entre emplois statutaires et contractuels, Mme l'Echevin Delwart ne partage pas la position de M. Cools selon laquelle il faudrait nécessairement favoriser la statutarisation.

Selon Mme l'Echevin Delwart, il conviendrait plutôt de trouver un point d'équilibre, étant donné que suivant le type de fonction, le choix de la contractualisation ou de la statutarisation s'avère plus adéquat.

Quoi qu'il en soit, plus de 10 examens de statutarisation et de promotion ont été organisés au cours des 5 dernières années. Ce rythme a dû être interrompu à cause de la crise sanitaire et des autres chantiers en cours mais sera repris dès l'année 2022.

En matière d'égalité entre les sexes, le personnel communal se répartit de la manière suivante : 176 équivalents temps plein masculins et 126 équivalents temps plein féminins pour les emplois statutaires, 263 équivalents temps plein masculins et 427 équivalents temps plein féminins pour les emplois contractuels.

Des données plus détaillées, avec notamment une ventilation par grade, figurent dans les annexes du budget, qui sera discuté lors de la prochaine séance du Conseil communal.

Mme l'Echevin Delwart souligne qu'une sensibilisation au burn-out figure parmi les formations proposées au personnel communal.

Celles-ci sont d'ailleurs très variées : langues, bureautique, gestion des agressions, risques psycho-sociaux, « gender budgetting », etc.

A cet égard, le Collège souhaite que dans le cadre du processus d'évaluation, l'agent communal soit l'acteur de son programme de formation, de manière à ce qu'il identifie lui-même les matières susceptibles de le faire progresser.

**M. Cools** ne doute pas un seul instant du volontarisme du service du Personnel ni de la qualité de ses fonctionnaires et de la directrice des ressources humaines.

Eu égard aux problèmes évoqués dans son interpellation, il reste néanmoins convaincu de la nécessité d'un audit externe qui ne se limite pas à la mission susceptible d'être confiée à des conseillers externes en prévention.

Dans une grande structure telle que l'administration communale, la multiplicité des tâches à court terme empêche parfois d'identifier les problèmes structurels plus globaux, qu'un regard critique extérieur discerne avec plus d'acuité.

**M. De Bock** estime qu'il serait utile, en ce domaine comme en d'autres, d'analyser ce qui se passe dans les autres communes, non pour uniformiser à tout prix les pratiques en vigueur sur le territoire bruxellois mais pour, le cas échéant, importer à Uccle ce qui fonctionne ailleurs.