

# La gestion de la diversité au sein du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers

## Rapport de la mission d'étude du CEDEM

### Auteurs du rapport :

Hassan Bousetta  
Yowali Kabamba  
Marie Schnitzler

### Membre de l'équipe :

Marco Martiniello

**31 janvier 2023**



Avec le soutien de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles



## Sommaire

<b>1. Sigles et abréviations</b>	<b>4</b>
<b>2. Avant-propos</b>	<b>5</b>
<b>3. Introduction</b>	<b>7</b>
<b>4. Les enjeux de la gestion de la diversité à Verviers</b>	<b>8</b>
<b>4.1. Contexte général verviétois</b>	<b>8</b>
<b>4.2. La diversité comme politique publique</b>	<b>9</b>
<b>4.3. Les autres exemples en Belgique</b>	<b>9</b>
<b>5. Méthodologie</b>	<b>11</b>
<b>5.1. Introduction</b>	<b>11</b>
<b>5.2. Pilotage de l'enquête</b>	<b>12</b>
<b>5.3. Collecte des données</b>	<b>12</b>
5.3.1. <i>Collecte de données quantitatives existantes</i>	12
5.3.2. <i>Enquête en ligne</i>	13
5.3.3. <i>Focus-groups</i>	15
5.3.4. <i>Groupe d'experts</i>	18
<b>6. Diagnostic sur la diversité au sein du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers</b>	<b>19</b>
<b>6.1. Analyse des données quantitatives de la Ville et du CPAS</b>	<b>19</b>
<b>6.2. Analyse des données de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)</b>	<b>27</b>
<b>7. Résultats de l'enquête quantitative auprès des agent.e.s de la Ville et du CPAS</b>	<b>30</b>
<b>7.1. Analyse des caractéristiques générales des répondant.e.s</b>	<b>30</b>
<b>7.2. Connaissance et attitude générale sur la politique de diversité</b>	<b>32</b>
<b>7.3. Recrutement</b>	<b>38</b>
<b>7.4. Avancement de la carrière</b>	<b>39</b>
<b>7.5. Égalité de traitement et non-discrimination</b>	<b>39</b>
<b>7.6. Accueil et relations avec les usagers du service public de la Ville et du CPAS</b>	<b>40</b>
<b>7.7. Conclusion</b>	<b>41</b>
<b>8. Résultats de l'enquête qualitative par focus groups</b>	<b>42</b>
<b>8.1. Réticences par rapport à l'enquête quantitative</b>	<b>42</b>
<b>8.2. « Pour l'égalité, contre les quotas »</b>	<b>43</b>
<b>8.3. Perception du harcèlement et de la discrimination sur le lieu de travail</b>	<b>44</b>
<b>8.4. Recrutement et avancement de la carrière</b>	<b>48</b>
<b>8.5. Solutions proposées</b>	<b>50</b>

<b>9.</b>	<b>Affiner le plan local diversité : résultats des travaux du groupe d'experts</b>	<b>52</b>
9.1.	Cadrage général des recommandations	52
9.2.	Sélection, recrutement et engagement	52
9.3.	Gestion du personnel	53
9.4.	Communication interne	55
9.5.	Positionnement externe	55
9.6.	Recommandations	56
<b>10.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>58</b>
<b>11.</b>	<b>Annexes</b>	<b>60</b>
<b>12.</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>72</b>

## 1. Sigles et abréviations

ASBL - Association Sans But Lucratif

BCSS - Banque Carrefour de la Sécurité Sociale

CEDEM - Centre d'Études de l'Ethnicité et des Migrations

CPAS - Centre Public d'Action Sociale

CRVI - Centre Régional de Verviers pour l'Intégration

LGBTQIA+ - Lesbien, Gay, Bisexuel, Transgenre, Queer, Intersexe, Asexuel

PMR - Personne à Mobilité Réduite

RGB - Révision Générale des Barèmes

UE - Union Européenne

VAE - Valorisation des Acquis de l'Expérience

## 2. Avant-propos

Ce rapport clôt une enquête de sept mois auprès du personnel des services de la Ville et du CPAS de Verviers. Cette étude a été sollicitée par la Ville de Verviers et confiée au Centre d'Études de l'Ethnicité et des Migrations (CEDEM) au terme d'un appel d'offre dans le cadre d'un marché public. Le Cahier des charges du marché fixait les objectifs de cette mission d'étude et d'analyse de la diversité au sein de l'administration communale de Verviers et du CPAS comme suit :

- *Produire une analyse de la diversité présente dans l'ensemble du personnel communal. Cette analyse sera réalisée sur base de critères préalablement choisis : la nationalité, le handicap, l'âge, le sexe et le niveau d'étude.*
- *Analyser les différentes procédures mises en place au sein de l'ensemble des services (recrutement, sélection, promotion, accueil, évaluation, etc.) pour en évaluer l'impact concret sur la diversité au sein desdits services.*
- *Identifier les freins et les leviers possibles à la mise en œuvre d'une politique de diversité inclusive et non discriminante et d'établir des pistes d'actions à mettre en place pour améliorer la diversité et d'y intégrer des indicateurs de résultats sur base des constats des deux premières phases.*

Ce projet s'inscrit parfaitement dans l'aire d'expertise du CEDEM. En effet, le centre a été fondé il y a plus de 25 ans en vue d'effectuer toute recherche théorique ou empirique dans les domaines des migrations humaines, des relations ethniques, de la diversité culturelle et du racisme. Il est attaché à l'Institut de Recherches en Sciences Sociales de la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Liège et mène ses travaux de manière interdisciplinaire à la croisée de trois champs de recherche : la sociologie, la science politique et l'anthropologie.

Le CEDEM entretient une relation étroite avec la Ville de Verviers et avec nombre de personnes qui s'engagent au service d'une coexistence harmonieuse dans la ville. En 2012, le CEDEM a mené une étude pour faciliter l'intégration et la cohésion sociale dans la ville en collaboration avec le Centre Régional de Verviers pour l'Intégration (CRVI) (Mandin et al. 2021). En 2017, le CEDEM a participé à l'enquête CONRAD sur l'impact de la radicalisation sur les jeunes en partenariat avec une association du quartier de Hodimont (CONRAD 2021). Ensuite en 2021, le CEDEM a mené une nouvelle étude à Verviers dans le cadre du projet TREE. Ce projet visait à fournir aux travailleur.se.s sociaux.ales, aux enseignants, au personnel médical et aux interprètes sociaux une formation complémentaire comme base pour promouvoir l'intégration et le développement des immigrants dans les sous-régions de l'Euregio Meuse-Rhin.

L'approche sociologique qui est privilégiée dans ce rapport impose de formuler une précaution méthodologique importante. Les données d'enquête présentées dans la suite du texte doivent être considérées comme des opinions librement communiquées par les répondants. Elles sont le produit de leur compréhension subjective des notions sur lesquelles les chercheurs les interrogent. Dans certains cas, ces questions concernent des phénomènes qui, du point de vue du droit, constituent des délits, comme le harcèlement ou la discrimination intentionnelle, par exemple. Lorsque nous rapportons des données d'enquête au sujet de l'expérience du harcèlement ou de la discrimination, nous faisons état, à un niveau individuel ou agrégé, de sentiments et perceptions subjectives sans préjuger de la qualification juridique des faits qui

fondent ces opinions. Pour éviter toute incompréhension dans la lecture du rapport, il est important de garder à l'esprit cette distinction entre faits rapportés et faits constatés par l'autorité administrative ou judiciaire.

L'enquête sur la gestion de la diversité, dont ce rapport restitue les résultats, a pris place durant le premier semestre de 2022. Le climat au sein de l'administration communale était influencé par la crise sanitaire du COVID-19, les répercussions des inondations de juillet 2021 et l'arrivée de nouveaux migrants à la suite de la guerre en Ukraine. De plus, une seconde enquête sur le bien-être au travail au sein de l'administration communale s'est déroulée en même temps. Comme nous l'expliquerons plus loin, ces éléments de contexte ont impacté le déroulement de l'enquête.

Ce rapport fait usage de l'écriture inclusive. Il s'agit d'une pratique de plus en plus répandue dans les milieux littéraires, journalistiques et académiques. S'inscrivant dans un mouvement de « dé-masculinisation » de la langue, l'écriture inclusive vise à rendre visible les femmes et les personnes non-binaires dans le langage, les mentalités et la société (Margot & Dinon, 2017). L'écriture inclusive se traduit par la féminisation de certains termes grâce à des parenthèses, des traits d'union ou des points pour souligner la différence entre masculin et féminin. D'autres formes incluent également la féminisation des noms de métiers et l'utilisation de termes épïcènes<sup>1</sup>. Beaucoup d'arguments ont été évoqués contre l'utilisation de l'écriture inclusive, tels que l'histoire de la langue française, l'esthétique et la lisibilité rendue plus difficile ou encore l'idéologie (Charaudeau, 2018). Dans le cadre de cette étude sur la diversité, il apparaît important d'utiliser l'écriture inclusive, qui permet de sensibiliser les lecteurs par rapport à la question du genre et de mettre en avant la hiérarchisation des positions sociales des différents genres dans la société.

Les auteur.rice.s tiennent à exprimer leurs plus vifs remerciements aux autorités politiques et administratives de la Ville et du CPAS de Verviers. Nos remerciements s'adressent au collègue communal et plus particulièrement à l'échevin Antoine Lukoki, échevin du logement et de l'interculturalité, et à Gaëlle Denys, Présidente du CPAS. Merci également à Mesdames Knubben et Charlier, respectivement directrice générale f.f. de la Ville et du CPAS de Verviers. Un remerciement tout particulier est dû à Jérôme Monami et Roxane Baguette, du service de l'interculturalité, pour leur disponibilité. Leur mobilisation a été sans faille tout au long de l'enquête pour permettre la résolution des problèmes logistiques et pratiques. Enfin, nous tenons à remercier le Centre Régional Verviétois pour l'Intégration (CRVI) des personnes étrangères et d'origine étrangère ainsi que son directeur Farid Nagui pour l'excellente collaboration. Merci enfin à tous les membres du comité de pilotage et du comité d'accompagnement pour leurs nombreuses suggestions.

---

<sup>1</sup> Nom qui a la même forme aux deux genres, correspondant aux deux sexes

### 3. Introduction

La diversité est un enjeu managérial important pour les entreprises et les pouvoirs publics. La diversité repose sur des attributs visibles, tels que le sexe, l'âge, le handicap ou la couleur de peau et non visibles, tels que par exemple l'orientation sexuelle ou l'origine. Dans le monde professionnel, la gestion de la diversité vise à favoriser l'égalité de traitement par le recrutement, la formation et la promotion d'une population de travailleur.se.s « issue de catégories sociales variées » et à lutter contre toutes les formes de discrimination (Garner-Moyer, 2006).

L'intégration d'une perspective de diversité au sein des administrations communales, sans être une innovation en Wallonie, reste un terrain encore largement à défricher. La Flandre et la Région bruxelloise semblent avoir pris une longueur d'avance en la matière (Service Public Régional de Bruxelles, 2017).

La Ville et le CPAS de Verviers ont décidé d'accorder une attention particulière à la gestion de la diversité afin de valoriser l'implication des différents groupes, présents sur leur territoire et concernés par la politique de la diversité. Les instances communales verviétoises, dans leur projet de politique de diversité, mettent la priorité sur cinq domaines d'intervention : l'origine nationale, la situation de handicap, l'âge, le sexe et le niveau d'études (Ville de Verviers, 2020).

La mission d'étude et d'analyse de la diversité au sein de l'administration communale de Verviers et du CPAS confiée à l'Université de Liège (CEDEM) propose une opérationnalisation méthodologique de la recherche qui se décline en trois phases. Celles-ci se sont déployées à travers une étude quantitative via une enquête en ligne par questionnaire (phase 1), une étude qualitative à travers une analyse par focus groups (phase 2) et par le biais de la mise en place d'un groupe mixte d'experts pour discuter des résultats des deux premières phases (phase 3).

L'objectif final de cette mission consiste à formuler des recommandations basées sur une démarche de recherche, lesquelles s'inscriront dans un plan d'action afin de renforcer une politique d'égalité et de non-discrimination tout en développant une culture d'entreprise valorisant la diversité.

## 4. Les enjeux de la gestion de la diversité à Verviers

### 4.1. Contexte général verviétois

Le profil de la population de la Ville de Verviers a été façonné par de nombreux mouvements migratoires, dans le temps long des deux derniers siècles, et dans le temps court des 50 dernières années. Les derniers chiffres du Service Public Fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, estiment que 50% de la population de la Ville de Verviers sont des personnes d'origine étrangère, dont 70% sont des ressortissant.e.s hors de l'Union Européenne (Service Public Fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, 2016). 123 nationalités sont recensées dans l'agglomération (Ville de Verviers, 2021).

Ainsi définie de manière restreinte, la diversité soulève des défis de vivre ensemble et de respect mutuel. Mais la diversité va bien au-delà de la question des origines nationales et des appartenances culturelles. Le genre, l'orientation sexuelle, l'âge, le niveau d'études etc. sont aussi des éléments à prendre en considération dans une stratégie de diversité. Dans cet esprit, la Ville de Verviers vise à renforcer son image conviviale pour que chacun y trouve sa place. Pour ce faire, un plan d'action dit *Plan Diversité* se met en place afin de promouvoir la Ville comme un employeur engagé dans la lutte contre les discriminations et promoteur d'une politique inclusive. Grâce au développement d'une culture d'entreprise valorisant la diversité, les instances communales seront plus à même de garantir un espace public où le respect et le vivre ensemble prévalent (Ville de Verviers, 2020).

On le voit, la mise en place d'une politique de gestion de la diversité renvoie à des enjeux multiples qui vont de l'égalité de traitement à la promotion du vivre ensemble. Elle peut aussi être vue du point de vue de l'efficacité de l'action administrative. Si la recherche a montré que la diversité et l'inclusion ont généralement un impact positif sur la performance des administrations et des entreprises<sup>2</sup>, une meilleure prise en compte de la diversité des usagers de l'administration peut aussi alléger la pression sur l'administration de première ligne. Des usagers qui maîtrisent mal la langue française ou la culture administrative du pays peuvent être amenés à formuler des sollicitations multiples sur les mêmes sujets auprès de différents services. Que ce soit en raison d'une mauvaise compréhension ou d'une mauvaise communication interculturelle de la part de l'autorité administrative, cela peut conduire à une surexposition des agents et, par voie de conséquence, à une allocation inefficace des ressources.

Dans la pratique administrative du quotidien, la mise en œuvre d'une telle démarche peut toutefois s'avérer complexe et susciter des résistances. Le fonctionnement d'une administration communale répond en effet à toute une série de contraintes à la fois internes et externes. Compte tenu des difficultés que représentent les pénuries de main d'œuvre, le contexte budgétaire déprimé et les Plans de gestion régionaux qui balisent et contraignent les dépenses de personnel, l'absentéisme, l'augmentation du nombre des malades de longue durée, l'agressivité et la violence de plus en plus manifeste à l'égard des agents, etc., la mise en place d'une politique de diversité peut apparaître comme une imposition supplémentaire dans un système de contraintes déjà saturé.

---

<sup>2</sup> Voir notamment : [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_844204.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_844204.pdf) (Consulté le 15 décembre 2022)

## 4.2. La diversité comme politique publique

La gestion de la diversité et la mise en place d'un plan de diversité sont une pratique de plus en plus répandue dans les différentes administrations publiques belges. Plusieurs directives de l'Union Européenne imposent aux États membres une égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, y compris dans les instances publiques (76/207/CEE ; 2000/43/CE ; 2000/78/CE). Quatre lois existent également en Belgique pour combattre la discrimination : la loi anti-racisme, la loi sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes, la loi anti-discrimination et la loi du pacte culturel. Les critères protégés incluent la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, l'âge, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique, un handicap, le sexe et les critères assimilés que sont la grossesse, l'accouchement et la maternité, ou encore le changement de sexe, l'identité de genre et l'expression de genre, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction politique, la langue, l'état de santé actuel ou futur, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale ou la conviction syndicale (Moniteur belge, 2008-12-12/48).

Mesurer la diversité est une étape cruciale dans toute élaboration d'une politique de gestion de la diversité. Comme suggéré précédemment, la diversité est une notion qui renvoie à des définitions multiples et variées. Spontanément, on a tendance à associer la diversité à la multiplicité de nationalités, de cultures, de religions ou aux revendications identitaires liées au genre ou aux orientations sexuelles. Globalement, les politiques de gestion de la diversité visent à favoriser le « vivre ensemble » à partir de stratégies des employeurs privés et des pouvoirs publics. Les politiques qui revendiquent un objectif de diversité sont elles-mêmes multiples et variées. Elles vont de l'égalité des droits et des chances à l'égalité de traitement et à la discrimination positive. La promotion de la diversité recouvre donc un ensemble de positions et de stratégies possibles, tant pour les autorités nationales que locales. Il est donc important de définir et préciser le sens que nous donnerons ici à une politique communale de diversité (Cornet & Warland, 2008).

## 4.3. Les autres exemples en Belgique

À Bruxelles, la gestion de la diversité est régie par l'*ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise* et de l'*ordonnance-cadre du 25 avril 2019 visant à assurer une politique de diversité et de lutte contre les discriminations au sein de la fonction publique locale bruxelloise*. Ces obligations légales incluent toutes les administrations locales, à savoir les communes, les intercommunales, les régies communales autonomes et les ASBL communales, qui sont tenues d'élaborer un plan de gestion de la diversité sur deux ans. Ces plans d'actions doivent inclure la nomination d'un manager de la diversité et la création d'une commission d'accompagnement diversité. De plus, toute discrimination sur base d'un ou plusieurs critères protégés, cités dans la section précédente, est proscrite. Cela comprend la discrimination directe, la discrimination indirecte, l'injonction de discriminer, le harcèlement, le harcèlement sexuel et le refus d'accorder des aménagements en faveur d'une personne en situation de handicap (Région de Bruxelles-Capitale, 2019).

En 2020, la Ville de Gand a également dévoilé un nouveau plan de diversité et d'inclusion au sein de son personnel. Trois groupes cibles ont été identifiés : les personnes en situation de

handicap ou de maladie chronique, les personnes d'origine étrangère et les personnes appartenant à la communauté LGBTQIA+. La protection et la promotion de l'égalité entre hommes et femmes reste également une priorité pour la Ville. Le plan repose sur une approche intersectionnelle qui vise à mettre en lumière les risques uniques lorsque différentes formes de discrimination se superposent et s'entrecroisent. Le plan a pour objectif d'améliorer les procédures de recrutement et de rétention et de soutenir les équipes via un programme d'accompagnement (Gent, 2020).

Dans le cadre de cette étude, nous définirons la politique de la diversité de manière restrictive comme une politique de promotion de l'égalité de traitement et de non-discrimination. Il s'agit donc d'une politique correctrice qui vise à réduire ou annihiler les discriminations qui sont la conséquence, directe ou indirecte, du sexisme, du racisme, du validisme ou d'autres préjugés (ou idéologies). Dans son approche, la Ville de Verviers a identifié les critères de diversité prioritaires suivants : l'origine nationale, l'âge, la situation de handicap, le sexe et le niveau d'études. L'objectif est de permettre à l'administration communale de respecter l'exigence du principe d'égalité pour refléter au mieux les évolutions de la société dans la structure de son personnel et la gestion de la carrière de ses agent.e.s.

## 5. Méthodologie

### 5.1. Introduction

#### ***Phase 1 - Analyse de la politique de la diversité au sein de l'administration communale de Verviers et du CPAS***

Le projet de recherche s'est décomposé en trois phases, chacune avec des objectifs distincts. La première phase a visé à mener une étude quantitative sur la composition du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers, ainsi que sur les attitudes et perceptions du personnel face à la politique de diversité et de non-discrimination lors du recrutement, de l'avancement de la carrière et de l'accueil du public. Deux approches ont été privilégiées dans ce cadre :

- la collecte et l'exploitation des données quantitatives existantes au niveau de la Ville et de l'autorité fédérale notamment;
- la production de nouvelles données par le biais d'une enquête par questionnaire.

L'enquête par questionnaire cherchait à :

- identifier des pratiques (administratives ou de management relationnel) en lien avec la diversité, avec une attention particulière aux pratiques qui favorisent ou font obstacle à la diversité;
- identifier les besoins des agent.e.s en termes d'accompagnement, d'information et de formation;
- identifier les interactions entre diversité du personnel et diversité des usagers.

#### ***Phase 2 - Analyse du fonctionnement de l'administration communale et du CPAS face à la diversité***

La deuxième phase a consisté en une analyse qualitative auprès des agent.e.s des services communaux et du CPAS. Elle a pris la forme d'une série de quatre focus groups (ou discussions collectives) afin de compléter l'analyse des données quantitatives collectées durant la phase 1.

L'objectif de ces focus groups était de susciter une réflexion sur la culture de l'organisation, les politiques de diversité et la perception de la discrimination dans les différents services de la Ville et du CPAS de Verviers. La discussion visait également à mettre en exergue le vécu des participant.e.s relatif à la discrimination et à la diversité, en partageant les circonstances qui entourent ces expériences positives ou négatives. Cette approche devait également aider à dégager les démarches et les obstacles auxquels les participant.e.s ont pu faire face pour remédier à ces expériences.

#### ***Phase 3 - Mise en perspective des deux premières phases d'analyse pour l'administration et pour le CPAS***

L'objectif de la troisième phase consistait à identifier les enjeux et stratégies d'amélioration de la politique de diversité de la Ville de Verviers sur base des constats établis en phases 1 et 2. Il s'agissait aussi d'identifier les enjeux déontologiques et éthiques associés à la politique de diversité.

Pour ce faire, le CEDEM a procédé à la mise en place d'un groupe mixte d'expert.e.s composé de représentant.e.s hiérarchiques les plus élevé.e.s du personnel communal et du CPAS (directeur.rice.s généraux.ales, directeur.rice.s d'administration, etc.), du CRVI et d'universitaires afin de dégager des recommandations pour la mise en place du *Plan Diversité*.

## **5.2. Pilotage de l'enquête**

L'ensemble du projet a été suivi de manière opérationnelle par un comité de pilotage qui s'est réuni mensuellement afin d'évaluer l'état d'avancement de ce dernier.

C'est auprès de ce comité que le CEDEM a présenté les résultats des différentes phases. C'est également ce comité qui a suggéré des recommandations quant à la mise en œuvre de la mission à réaliser et qui a validé la réalisation finale des phases.

Le comité de pilotage était composé de :

- Représentant.e.s du CRVI et d'UNIA
- Représentant.e.s du service de l'Égalité des Chances de la Ville de Verviers
- Représentant.e.s du CPAS de Verviers

Une Commission d'Accompagnement du *Plan Diversité* a également été mise en place pour assurer le suivi et la pérennité du projet à la Ville de Verviers. Cette commission est composée de :

- Représentant.e.s des syndicats de l'administration communale de Verviers
- Représentant.e.s du CPAS de Verviers
- Représentant.e.s politiques de Verviers
- Représentant.e.s du CRVI et d'UNIA
- Représentant du service de l'Égalité des Chances de la Ville de Verviers
- Directions Générales du CPAS et de l'administration communale de Verviers

## **5.3. Collecte des données**

Au total, 901 employé.e.s étaient concerné.e.s par la collecte de données à la Ville et 873 employé.e.s au CPAS. Les services incluent, entre autres, les administrations centrales, les services décentralisés, les bibliothèques, les écoles communales, les maisons de repos et de soins, etc.

### *5.3.1. Collecte de données quantitatives existantes*

Deux méthodes ont été implémentées pour la récolte de données. Premièrement, la Ville et le CPAS de Verviers ont été sollicités pour fournir des données statistiques sur la composition de leur personnel afin de compléter les données de l'enquête en ligne. L'objectif était de combiner ces variables en fonction de la composition du personnel par catégorie d'emploi, niveau d'emploi et de chaque critère de diversité identifiés dans l'appel à mission.

Les départements de ressources humaines ont été contactés pour fournir ces informations. Les données des employé.e.s fournies par la Ville de Verviers comprennent la date d'entrée en fonction, la date de naissance, le sexe, la catégorie d'emploi (statutaire, contractuel et contractuel subventionné), le barème dit RGB (Révision Générale des Barèmes) et la fraction

de temps de travail payé. Les données datent du 31 décembre 2021. Le CPAS a, quant à lui, inclus dans les données fournies le sexe, la nationalité, la date de naissance, la catégorie d'emploi, la date d'entrée en fonction, le grade, le secteur d'activité, le barème RGB et la fraction de temps de travail payé. Ces données-là datent de mars 2022.

Deuxièmement, les chercheur.se.s du CEDEM ont fait une demande auprès de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS) afin de compléter les données fournies par la Ville et le CPAS de Verviers. Ces données datent du 31 décembre 2020 et incluent l'âge, le sexe, l'origine nationale, la situation de handicap, le niveau d'études, le temps de travail et le salaire du personnel des deux entités communales.

Tableau 1. Données personnelles demandées à la Ville, au CPAS de Verviers et à la BCSS

Données demandés	Données fournies par la Ville	Données fournies par le CPAS	Données fournies par la BCSS
Nombre d'emploi définitifs et temporaires			
Catégorie d'emploi : statutaire / contractuel / contractuel subventionné	✓	✓	
Niveau d'emploi et grade de l'emploi : personnel administratif / technique / ouvrier			
Secteurs administratifs : enseignants / soignants / bibliothécaires / etc.		✓	
Ancienneté de service	✓	✓	
Age	✓	✓	✓
Sexe	✓	✓	✓
Origine nationale		✓	✓
Situation de handicap			✓
Niveau d'études			✓
Temps de travail	✓	✓	✓
Barème RGB	✓	✓	
Salaire par jour			✓

### 5.3.2. Enquête en ligne

Un questionnaire en ligne a également été développé pour permettre la collecte de nouvelles données plus détaillées sur la perception des enjeux et la gestion de la diversité. La plateforme LimeSurvey a été sélectionnée pour mener cette enquête numérique. Cet outil permet de

créer des enquêtes complexes avec une logique conditionnelle et des règles de validation. Le questionnaire a été développé par l'équipe de recherche du CEDEM en se basant sur des études similaires qui ont été menées au sein d'administrations privées et publiques. Il s'agissait ici d'évaluer les perceptions des employé.e.s quant à l'égalité de traitement et non-discrimination en fonction de l'âge, du sexe, de la situation de handicap, du niveau d'études et de l'origine nationale<sup>3</sup> tout au long de la carrière. A cette fin, le questionnaire a été conçu et structuré en sept sections :

1. La situation professionnelle
2. Les connaissances et attitude générale sur la politique de diversité
3. Le recrutement
4. L'avancement de la carrière
5. L'égalité de traitement et non-discrimination
6. L'accueil et les relations avec les usagers du service public de la Ville et du CPAS
7. La situation personnelle

La méthode de recrutement des répondant.e.s a été convenue en collaboration avec le comité de pilotage du projet. Initialement limité au digital, le questionnaire a été élargi pour permettre d'atteindre un taux de réponse plus élevé. Finalement, deux modes de passation distincts du même questionnaire ont été mis en œuvre, à savoir en ligne et en version papier. La diffusion du questionnaire papier a fait l'objet d'un accompagnement et d'une démarche proactive de l'équipe de recherche sur le lieu de travail.

En décembre 2021, un courrier d'information initial a été envoyé à tous les employé.e.s par les directions générales respectives de la Ville et du CPAS de Verviers pour les informer de l'enquête et de ses objectifs. Un site internet<sup>4</sup> a été créé pour héberger le questionnaire de l'enquête et des informations additionnelles quant à l'étude. Une seconde lettre d'information a été rédigée par le CEDEM clarifiant les objectifs et modalités de l'enquête. Cette lettre contenait également un code d'accès unique assigné à chaque participant.e. Ce code d'accès assurait l'anonymat des répondant.e.s tout en garantissant que seul le personnel de la Ville et du CPAS de Verviers puisse répondre au questionnaire. La lettre contenant les codes d'accès au questionnaire a accompagné la fiche de paie individuelle de janvier 2022 des employé.e.s.

Le lundi 14 février 2022, un courrier électronique a été envoyé à tou.te.s les employé.e.s qui disposent d'une adresse e-mail professionnelle avec le lien vers le site internet. Des versions papiers du questionnaire ont également été imprimées et distribuées avec une enveloppe aux employé.e.s qui ne disposent pas d'adresse e-mail professionnelle. Enfin, des affiches promotionnelles ont été conçues et partagées avec les services de la Ville et du CPAS pour augmenter la visibilité de l'enquête. Il était prévu que l'enquête soit active jusqu'au 7 mars 2022. Un rappel a été envoyé dix jours après le lancement. Les chefs de service de la Ville et du CPAS de Verviers ont également été sensibilisés à l'utilité de l'enquête afin qu'ils.elles encouragent leurs employé.e.s à y participer.

---

<sup>3</sup> L'origine nationale est définie comme ayant au moins un parent dont la nationalité à la naissance est autre que Belge.

<sup>4</sup> <https://verviers-diversite.be/> Mis en ligne entre janvier et décembre 2022, ce site est aujourd'hui désactivé.

Trois semaines après le lancement du questionnaire, moins de 140 réponses avaient été encodées en ligne. Il semblerait que des doutes persistaient parmi le personnel quant à la garantie de l'anonymat des réponses. Il a donc été décidé de garder le questionnaire actif deux semaines de plus, jusqu' au 21 mars 2022. Par ailleurs, les enveloppes scellées ont été récoltées par les différents services de la Ville et acheminées vers le CEDEM sous enveloppes fermées. Après l'encodage des exemplaires papiers, 111 questionnaires complets ont été validés pour la Ville, soit un taux de réponse de 11% et 24 questionnaires complets ont été validés pour le CPAS, soit un taux de réponse de 3%. Une trentaine d'exemplaires papiers du questionnaire ont été rassemblés dans une des maisons de repos sous la responsabilité du CPAS. Cependant, les questionnaires n'ont pas été correctement imprimés et il manquait une partie des questions. Les questionnaires ont malgré tout été encodés lorsque les réponses étaient exploitables et incluses dans le total des questionnaires validés, ce qui explique le taux de réponses N/A sur certaines questions.

À la suite du faible taux de réponse, une nouvelle approche a été imaginée par le comité de pilotage. Des enquêteur.rice.s de l'Université de Liège se sont alors rendu.e.s dans les différents services de la Ville et du CPAS afin d'assurer des permanences pour sensibiliser le personnel quant à l'utilité de l'enquête et pour répondre à leurs questions. Au vu de l'étendue des services et locaux des instances communales, onze sites ont été identifiés comme stratégiques et prioritaires pour ces permanences. Trois enquêteur.rice.s ont été sollicité.e.s pour couvrir ces différents sites. Au total, 28 heures de permanence ont été assurées.

À la fin de la première phase, 349 employé.e.s de la Ville et du CPAS ont participé à l'enquête quantitative. 209 répondant.e.s travaillent à la Ville de Verviers, ce qui équivaut à un taux de réponse de 23,2%. 53 d'entre eux.elles ont indiqué travailler dans l'enseignement. 127 répondant.e.s travaillent au CPAS de Verviers, ce qui équivaut à un taux de réponse de 14,5%. Le taux de réponse global est de 19,7%.

Tableau 2. Taux de réponse au questionnaire en fonction du lieu de travail

Ville		CPAS		Total <sup>5</sup>	
209	23,2%	127	14,5%	349	19,7%

### 5.3.3. Focus-groups

La deuxième phase a consisté en une analyse qualitative auprès des agent.e.s des services communaux et du CPAS. Elle a pris la forme d'une série de quatre focus groups (ou entretiens collectifs). Cette méthodologie a montré son utilité pour mettre en exergue le vécu d'individus partageant des expériences similaires sur un sujet précis, mais pas seulement. Les groupes de discussion peuvent également être composés de façon hétérogène pour multiplier les interactions entre participants. En effet, la littérature sur le sujet a montré que ces discussions collectives guidées par un.e chercheur.se permettent aux répondant.e.s de partager mais

<sup>5</sup> Le total inclut les répondant.e.s qui n'ont pas précisé leur lieu de travail.

aussi de commenter les expériences des un.e.s et des autres, ce qui leur donne une position plus active et plus participative (Acocella, 2012).

Tou.te.s les participant.e.s ont été recruté.e.s lors de la phase 1, durant laquelle ils.elles ont eu la possibilité d'indiquer par écrit dans le questionnaire leur accord à être recontacté.e.s. 37 personnes ont exprimé cet accord ; 33 d'entre elles ont laissé leurs coordonnées.

La littérature scientifique recommande de créer des groupes assez homogènes afin d'éviter les inhibitions ou les situations où certain.e.s participant.e.s auraient honte de parler devant des personnes dont ils.elles se sentent éloigné.e.s en termes d'expérience de vie. Ces groupes doivent toutefois rester assez hétérogènes pour encourager la collecte de points de vue différents. Dès lors, les candidat.e.s ont été ciblés en fonction des critères de diversification identifiés dans l'appel à projet : le sexe, l'âge, la nationalité ou origine nationale, le niveau d'études et la situation de handicap. Les groupes étaient composés de façon suivante :

Tableau 3. Composition des focus groups

Focus Group		FG 1	FG 2	FG 3	FG 4
Employeur	CPAS	2	0	2	1
	Ville	5	9	8	6
Sexe	Femme	3	6	7	4
	Homme	4	3	3	3
Age	18-30	1	1	0	0
	31-45	1	4	4	2
	46-65	5	4	6	5
Origine nationale	Belge	4	8	10	6
	UE	2	0	0	1
	Non-UE	1	1	0	0
Niveau d'études	Primaire	0	0	0	0
	Secondaire	3	0	2	1
	Supérieur non-universitaire	2	7	4	4
	Universitaire	2	2	4	2
Situation de handicap	Oui	3	0	0	0
	Non	4	9	10	7
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>7</b>

Une membre de l'équipe de recherche a contacté les employé.e.s par téléphone ou par email, en fonction des informations de contact qu'ils.elles avaient laissées. Sur les 33 employé.e.s identifié.e.s et contacté.e.s par le CEDEM, 14 se sont présenté.e.s au lieu de rendez-vous. Chaque groupe était composé de deux à six employé.e.s de la Ville et du CPAS de Verviers. Un formulaire de consentement a été fourni par l'équipe du CEDEM pour assurer le consentement informé des participant.e.s, en conformité avec le Règlement Général de la Protection des Données de l'UE.

Deux chercheuses du CEDEM étaient présentes pour guider les discussions. Ces deux facilitatrices étaient responsables pour poser les questions et s'assurer que chaque personne ait l'occasion de s'exprimer. Un téléphone portable et un enregistreur vocal ont été utilisés pour enregistrer les discussions.

Une dizaine de questions ont été posées aux groupes, divisées en quatre thèmes : (1) le ressenti par rapport à l'enquête, (2) la diversité au sens large, (3) la diversité et les discriminations dans les services, et (4) le vécu personnel (cf. Annexe 3).

Les discussions ont duré entre 60 et 90 minutes. Un débrief entre les deux facilitatrices a pris place après chaque focus groups pour échanger leurs premières impressions. Les enregistrements ont été retranscrits et les résultats préliminaires présentés lors de la réunion du comité d'accompagnement du 24 mai 2022.

#### 5.3.4. *Groupe d'experts*

La troisième phase a consisté en une mise en perspective des résultats des deux premières phases d'analyse à travers la mise en place d'un groupe mixte d'expert.e.s composé de représentant.e.s hiérarchiques les plus élevé.e.s du personnel communal et du CPAS, du CRVI, d'Unia et des chercheur.se.s du CEDEM. Le groupe d'expert.e.s a été sélectionné en collaboration avec les coordinateur.rice.s de l'étude de la Ville et du CPAS et était composé comme suit :

- Directrices générales f.f. du CPAS et de la Ville de Verviers
- Directeur.rice.s financier.ère.s
- Chefs de division
- Chefs d'instruction
- Fonctionnaires des Ressources Humaines
- Fonctionnaires du CPAS
- Représentant.e.s d'Unia
- Représentant.e.s du CRVI
- Représentant.e.s syndicaux.ales
- Chercheur.se.s du CEDEM

Dix personnes se sont réunies le 6 juillet 2022. La direction du CPAS, les directeur.rice.s financier.ère.s, les fonctionnaires des ressources humaines, les représentant.e.s d'Unia et les représentant.e.s syndicaux.ales n'ont pu être présent.e.s. Lors de la réunion, le CEDEM a présenté les résultats de l'étude menée en phases 1 et 2 ainsi qu'une série de recommandations suggérées par les participant.e.s à l'étude.

Le groupe a ensuite évalué la série de pistes d'amélioration et de formalisation de la politique de diversité de la Ville et du CPAS. Ces propositions ont été affinées par le CEDEM à l'issue de la discussion. Elles ont été présentées au comité d'accompagnement dans leur version finale lors d'une deuxième rencontre de validation le 14 octobre 2022. Ces recommandations peuvent, le cas échéant, servir de colonne vertébrale à l'élaboration d'un plan diversité par la Ville et le CPAS de Verviers.

## **6. Diagnostic sur la diversité au sein du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers**

Le diagnostic est une étape importante dans l'élaboration d'un plan de diversité car il permet de déterminer s'il existe une surreprésentation ou sous-représentation de certains groupes cibles, le vécu des travailleurs en matière de discrimination, leur compréhension des causes d'inégalités et leur degré de soutien aux pistes d'action possibles (Cornet & Warland, 2008). Dans le cadre de cette étude, le diagnostic repose sur plusieurs sources de données : celles de la Ville et le CPAS de Verviers ainsi que celles de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale.

En conformité avec le RGPD, les données ont été non seulement anonymisées mais aussi certaines ont été « neutralisées ». Les données concernant les personnes engagées sous contrat de travail en vertu de l'article 60 §7 de la Loi organique des CPAS ne permettent pas d'identifier ces personnes, qui se retrouvent au milieu de la « cohorte » des agents de niveau E. Leur importance numérique déséquilibre aussi le rapport entre agents statutaires et contractuels.

Les données relatives aux personnes en situation de handicap (données dites « sensibles » selon le RGPD) ne permettent pas d'identifier celles-ci. A ce titre, tant la Ville de Verviers que le CPAS respectent chaque année leurs obligations telles qu'elles découlent de l'Arrêté du 7 février 2013 du Gouvernement wallon relatif à l'emploi des travailleurs handicapés dans les Provinces, les Communes, les Centres publics d'Action Sociale et les Associations de services publics. Outre les personnes reconnues comme porteuses d'un handicap par l'AVIQ, l'effectif concerné par les obligations ainsi fixées comprend tous les agents qui ont repris le travail à temps partiel en bénéficiant parfois d'un aménagement subséquent (après un trajet de réintégration ou non).

Les données relatives à l'origine sont biaisées parce que le logiciel de gestion du personnel duquel ont été extraites les données fournies mentionnent la nationalité belge acquise après l'engagement et non la nationalité d'origine qui a été « écrasée » par le logiciel.

Les données relatives au niveau d'étude sont aussi biaisées parce que le fait de bénéficier d'une certaine échelle barémique ne signifie pas l'agent ne dispose pas d'un diplôme lui permettant d'accéder à une échelle plus élevée.

### **6.1. Analyse des données quantitatives de la Ville et du CPAS**

Trois analyses distinctes ont été menées sur base des données obtenues : la catégorie d'emploi, le temps de travail et le barème RGB (Révision Générale des Barèmes). Ces trois critères ont systématiquement été croisés avec les caractéristiques d'âge et de genre de la main d'œuvre.

La première analyse porte sur la représentation des sexes et des catégories d'âge en fonction de la catégorie d'emploi. L'objectif est d'identifier les caractéristiques du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers en fonction de leur statut (statutaire, contractuel et contractuel subventionné (cf. tableau 1).

Au niveau du genre, les femmes représentent 66% de la main-d'œuvre à la Ville et 75% au CPAS de Verviers. Il est intéressant de noter qu'à la Ville, 37% de l'ensemble des hommes sont agents statutaires contre 23% des femmes. Cependant, cette tendance est inversée au CPAS. Seulement 17% des hommes sont agents statutaires contre 22% des femmes. Un turnover important est présent au niveau des maisons de repos, ce qui peut expliquer le taux élevé du personnel contractuel au CPAS.

Une différence est également à souligner sur la répartition des différentes catégories d'âge, particulièrement à la Ville où les plus de 45 ans composent 63% de l'ensemble du personnel. La main-d'œuvre du CPAS, au contraire, a une meilleure répartition au niveau des âges. Cependant, aucun.e employé.e de 30 ans et moins n'a le statut de statutaire, autant à la Ville qu'au CPAS. On remarque une augmentation de la probabilité d'être nommé.e plus un.e agent.e avance en âge, ce qui peut être lié à l'ancienneté.

Ces données démontrent une représentation inégale des catégories d'âge et des genres dans les postes statutaires, qui assurent une plus grande stabilité et sécurité d'emploi. Bien que les femmes soient majoritairement représentées au sein du personnel de la Ville, la vaste majorité 77% d'entre elles ne sont pas nommées<sup>6</sup>. Cette tendance est inverse au CPAS de Verviers, où les femmes occupent en majorité les emplois stables et sécurisés. Ceci est probablement lié aux types de métiers du CPAS. En effet, le centre emploie beaucoup d'infirmier.ère.s, d'aides soignant.e.s, et d'assistant.e.s social.e.s, qui sont des métiers majoritairement féminins. Dans les deux institutions, les employé.e.s plus jeunes font partie de la catégorie de personnel au statut plus précaire.

---

<sup>6</sup> Bien entendu, le seul critère de la nomination ne saurait suffire à définir une moins grande stabilité d'emploi. Un grand nombre d'emplois contractuels sont en effet à durée indéterminée. La précarité de l'emploi concerne plus particulièrement les contractuels à durée déterminée sans perspective de prolongation et de garantie de revenus.

Tableau 4. Nombre d'employé.e.s statutaires, contractuel.le.s et contractuel.le.s subventionné.e.s en fonction de l'âge et du sexe (Ville de Verviers, 2022)

	Statutaire		Contractuel		Contractuel subventionné		Total (âge)		Total
	H/F	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	
<b>Age</b>									
<b>18-30</b>	0 0%	0 0%	2 0%	3 1%	22 4%	23 4%	24 4%	26 4%	50 8%
<b>31-45</b>	25 4%	24 4%	6 1%	40 6%	41 6%	55 8%	72 11%	119 18%	191 29%
<b>46-65</b>	58 9%	76 12%	14 2%	109 17%	55 8%	101 16%	127 19%	286 44%	413 63%
<b>Total (H/F)</b>	83 13%	100 15%	22 3%	152 23%	118 18%	179 27%	223 34%	431 66%	654 100%
<b>Total</b>	183 28%		174 27%		297 45%		654 100%		

Tableau 5. Nombre d'employé.e.s statutaires, contractuel.le.s et contractuel.le.s subventionné.e.s en fonction de l'âge et du sexe (CPAS de Verviers, 2022)

	Statutaire		Contractuel		Contractuel subventionné		Total (âge)		Total
	H/F	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	
<b>Age</b>									
<b>18-30</b>	0 0%	0 0%	36 4%	47 5%	11 1%	66 7%	47 5%	113 12%	160 17%
<b>31-45</b>	10 1%	40 4%	67 7%	128 14%	19 2%	127 14%	96 10%	295 31%	391 41%
<b>46-65</b>	29 3%	117 12%	36 4%	98 10%	26 3%	86 9%	91 10%	301 32%	392 42%
<b>Total (H/F)</b>	39 4%	157 17%	139 15%	273 29%	56 6%	279 30%	234 25%	709 75%	943 100%
<b>Total</b>	196 21%		412 44%		335 35%		943 100%		

La deuxième analyse concerne la représentation des sexes et des catégories d'âge en fonction du temps de travail, c'est-à-dire de différencier les employé.e.s qui travaillent soit à temps plein, soit plus qu'un mi-temps, soit à mi-temps ou enfin moins qu'un mi-temps. 44% du personnel de la Ville et 62% du personnel du CPAS travaillent à temps plein. En revanche, la différence du temps de travail entre les sexes à la Ville est marquée. Trois quarts des hommes travaillent à temps plein contre un peu plus d'un quart (28%) des femmes. Plus de la moitié des femmes travaillent à mi-temps ou moins contre seulement 11% des hommes.

Cette différence est moins marquée au CPAS : 38% des femmes travaillent à mi-temps ou moins contre 21% des hommes.

Les jeunes employé.e.s travaillent majoritairement à temps plein. Cependant, on remarque une différence entre les hommes et les femmes : près de la totalité (96%) des hommes de 30 ans et moins à la Ville travaillent à temps plein contre un peu moins de la moitié (46%) des femmes. La proportion des femmes à temps plein diminue avec l'âge : 32% des femmes de 31 à 45 ans et 25% de 46 à 65 ans. La diminution est moins marquée pour les hommes : 71% des hommes âgés de 31 à 45 ans et 74% des hommes âgés 46 à 65 ans travaillent à temps plein. Au CPAS, les taux de travail à temps plein sont de 68% pour les jeunes hommes contre 50% pour les jeunes femmes. La proportion de femmes à temps plein reste stable à travers toutes les catégories d'âge.

Une explication possible pour cette différence entre les sexes à la Ville est en lien avec le rôle des hommes et des femmes dans la vie familiale. En effet, la littérature a discuté en détail les stratégies que les femmes emploient pour pouvoir maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Une de ces stratégies implique de réduire le nombre d'heures travaillées pour pouvoir consacrer plus de temps à la vie de famille, particulièrement lors des premières années de vie des enfants (Hill *et al.*, 2004 ; Maruani, 1998). Ceci expliquerait pourquoi plus de femmes décident de passer à temps partiel après 30 ans.

Tableau 6. Nombre d'employé.e.s à temps plein, au-dessus d'un mi-temps, à mi-temps et en dessous d'un mi-temps en fonction de l'âge et du sexe (Ville de Verviers, 2022)

H/F	Inférieur au mi-temps		Mi-temps		Supérieur au mi-temps		Temps plein		Total (âge)		Total
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	
<b>Age</b>											
<b>18-30</b>	0 0%	2 0%	0 0%	10 2%	1 0%	2 0%	23 4%	12 2%	24 4%	26 4%	50 8%
<b>31-45</b>	2 0%	29 4%	7 1%	23 4%	12 2%	29 4%	51 8%	38 6%	72 11%	119 18%	191 29%
<b>46-65</b>	2 0%	74 11%	14 2%	85 13%	17 3%	55 8%	94 14%	72 11%	127 19%	286 44%	413 63%
<b>Total</b>	4	105	21	118	30	86	168	122	223	431	654
<b>(H/F)</b>	1%	16%	3%	18%	5%	13%	26%	19%	34%	66%	100%
<b>Total</b>	109 17%		139 21%		116 18%		290 44%		654 100%		

Tableau 7. Nombre d'employé.e.s à temps plein, au-dessus d'un mi-temps, à mi-temps et en dessous d'un mi-temps en fonction de l'âge et du sexe (CPAS de Verviers, 2022)

H/F	Inférieur au mi-temps		Mi-temps		Supérieur au mi-temps		Temps plein		Total (âge)		Total
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	
<b>Age</b>											
<b>18-30</b>	6 1%	12 1%	8 1%	38 4%	1 0%	6 1%	32 3%	57 6%	47 5%	113 12%	160 17%
<b>31-45</b>	14 2%	88 9%	3 0%	26 3%	4 0%	9 1%	75 8%	172 18%	96 10%	295 31%	391 41%
<b>46-65</b>	5 1%	18 2%	14 1%	84 9%	7 1%	10 1%	65 7%	183 19%	91 10%	301 32%	392 42%
<b>Total (H/F)</b>	25 3%	118 13%	25 3%	148 16%	12 1%	25 3%	172 18%	412 44%	234 25%	709 75%	943 100%
<b>Total</b>	143 15%		173 18%		37 4%		584 62%		943 100%		

La troisième analyse porte sur le nombre d'employé.e.s aux différents niveaux du barème RGB en fonction de l'âge et du sexe. Dans le cadre de la fonction publique, les niveaux sont décrits comme tels (Fonction Publique Locale et Provinciale, 2001) :

Tableau 8. Classification du personnel de la fonction publique (Barème RGB)

E	Les assistant.e.s administratif.ve.s et professionnel.le.s ainsi que les ouvrier.ère.s de travaux lourds
D	Les employé.e.s d'administration, les ouvrier.ère.s communaux.les, la police et les sapeurs-pompiers, les agent.e.s attaché.e.s aux services techniques, culturels et des soins de santé
C	Les chefs de services
B	Les emplois dits « spécifiques » que l'on peut différencier du niveau D dû à l'obligation de posséder un diplôme postsecondaire
A	Le personnel possédant un diplôme universitaire ou équivalent et qui a réussi les concours et examens de recrutement ou de promotion de la fonction publique

La grande majorité des femmes (78% à la Ville / 66% au CPAS) et des hommes (73% à la Ville / 78% au CPAS) sont employé.e.s comme assistant.e.s administratif.ve.s et professionnel.le.s, employé.e.s d'administration, ouvrier.ère.s et agent.e.s techniques ou médicaux.les (niveaux E et D). Dans l'ensemble, l'équilibre hommes-femmes est proportionnel au taux total d'employé.e.s à tous les niveaux. La majorité des chefs de service

sont des femmes, ce qui ne représente pas une surprise en soi compte tenu que la majorité du personnel dans son ensemble est féminin.

Cependant, on note qu'à la Ville, les femmes sont trois fois plus présentes au niveau E que les hommes. Cette différence est particulièrement frappante pour le personnel entre 46 et 65 ans. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une grande partie des postes à pourvoir sont au niveau du service d'entretien, secteur qui reste majoritairement féminin.

Il est important de contextualiser les constats faits ci-dessus. Il est difficile de comparer un CPAS et une administration communale au niveau de la structure de leur personnel à cause des différents services rendus à leurs usagers. Un CPAS dispose par exemple de moins d'ouvrier.ère.s et de personnel technique qu'une administration communale, mais offre des services sociaux dont les métiers sont majoritairement féminins. Par conséquent, le personnel du centre aura une plus grande proportion de femmes que d'hommes. De plus, le CPAS de Verviers dispose d'une quantité importante de maisons de repos et de Maisons d'Enfants où les métiers représentés comportent d'emblée davantage de femmes diplômées dans les soins de santé, mais aussi où les conditions de travail reconnues comme pénibles s'accompagnent de mesures d'aménagement de carrière, ce qui entraînent de nombreux temps partiels.

De plus, le CPAS de Verviers, dans sa politique d'insertion socioprofessionnelle, emploie plus de 150 personnes engagées sous contrat de travail en vertu de l'article 60 §7 de la Loi organique des CPAS, moins diplômées et travaillant à temps plein, tant des hommes que des femmes, de tous les âges. Leur ancienneté de service est légalement limitée par le nombre de jours nécessaires pour ouvrir les droits à l'obtention du chômage. De nombreux agents travaillant au sein du CPAS sont des personnes auparavant engagées sous contrat de travail en vertu de l'article 60 §7 de la Loi organique des CPAS. Certains occupent aujourd'hui des postes de niveau A, B ou D. La Ville de Verviers est dans une situation similaire. Un nombre significatif de travailleurs se sont vus octroyer des contrats à durée indéterminée au terme de leur mise à disposition sous le régime de l'article 60.

Tableau 9. Nombre d'employé.e.s au différents niveaux du barème RGB en fonction de l'âge et du sexe (Ville de Verviers, 2022)

H/F	Niveau E		Niveau D		Niveau C		Niveau B		Niveau A		Total (âge)		Total
	Homme	Femme	Homme	Femme									
<b>Age</b>													
<b>18-30</b>	4	7	15	12	1	0	1	7	3	0	24	26	50
	1%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	4%	4%	8%
<b>31-45</b>	17	32	30	51	3	0	14	18	8	18	72	119	191
	3%	5%	5%	%	1%	0%	2%	3%	1%	3%	11%	18%	29%
<b>46-65</b>	39	141	57	95	6	3	13	33	12	14	127	286	413
	6%	22%	9%	15%	1%	1%	2%	5%	2%	2%	19%	44%	65%
<b>Total (H/F)</b>	60	180	102	158	10	3	28	58	23	32	223	431	654
	9%	28%	16%	24%	2%	1%	4%	9%	4%	5%	34%	66%	100%
<b>Total</b>	240		260		13		86		55		654		
	37%		40%		2%		13%		8%		100%		

Tableau 10. Nombre d'employé.e.s au différents niveaux du barème RGB en fonction de l'âge et du sexe (CPAS de Verviers, 2022)

H/F	Niveau E		Niveau D		Niveau C		Niveau B		Niveau A		Total (âge)		Total
	Homme	Femme	Homme	Femme									
<b>Age</b>													
<b>18-30</b>	35	32	8	37	0	0	3	43	1	1	47	113	160
	4%	3%	1%	4%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	5%	12%	17%
<b>31-45</b>	56	68	21	114	1	0	15	102	2	11	96	295	391
	6%	7%	2%	12%	0%	0%	2%	11%	0%	1%	10%	31%	41%
<b>46-65</b>	39	78	23	140	3	2	22	76	4	4	91	301	392
	4%	8%	2%	15%	0%	0%	2%	8%	0%	0%	10%	32%	41%
<b>Total (H/F)</b>	130	178	52	291	4	2	40	221	7	16	234	709	943
	14%	19%	6%	31%	0%	0%	4%	23%	1%	2%	25%	75%	100%
<b>Total</b>	308		343		6		261		23		943		
	33%		36%		1%		28%		2%		100%		

## 6.2. Analyse des données de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)

Les données fournies par la BCSS permettent une comparaison entre la Ville et le CPAS et confirment certaines tendances mentionnées dans la partie 6.1.

Les données de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale sont intéressantes car elles permettent d'avoir des informations sur l'origine (nationalité à la naissance). Même si de nombreuses personnes ont maintenant la nationalité belge, elles (ou leur famille) ont eu un parcours migratoire qu'on peut retracer avec cette base de données. En regard de la multiculturalité de Verviers, elle permet de voir si les personnes d'origine étrangère se retrouvent dans le personnel de la ville et du CPAS.

Par exemple, on remarque de manière générale que les femmes sont plus représentées dans le personnel des deux institutions que les hommes. C'est particulièrement le cas au CPAS où trois quarts des effectifs sont composés de femmes.

Le personnel du CPAS tend également à être plus jeune et plus diversifié au niveau de l'origine nationale qu'à la Ville. En effet, plus d'un quart du personnel du CPAS est originaire d'un pays en dehors de l'UE. Cela a de l'importance quand on prend en compte que le contact avec les usagers peut être facilité lorsque la diversité au sein du personnel d'accueil (sur le plan de l'âge, du genre, de l'origine, etc.) reflète celle des usagers.

Les pouvoirs publics se donnent souvent des objectifs chiffrés en ce qui concerne la proportion d'employé.e.s porteurs de handicaps. A Bruxelles, la Commission communautaire française exige que les administrations publiques emploient au minimum 5% de personnes en situation de handicap (Commission communautaire française, 2013). En Wallonie, l'arrêté du gouvernement wallon du 7 février 2013 prévoit par exemple que : « *Les Administrations publiques emploient un nombre de travailleurs handicapés fixé à 2,5 pour cent de leur effectif au 31 décembre de l'année précédente.* » La Ville (6%) et le CPAS (3%) de Verviers respectent ces exigences.

La distribution des employé.e.s en fonction du niveau d'études est similaire entre la Ville et le CPAS. La Ville a cependant une plus grande proportion d'employé.es avec un grade universitaire. La répartition des salaires rejoint ce constat, qui peut être expliqué par le fait que les rémunérations sont déterminées par le niveau d'études en plus de l'expérience acquise dans le secteur public<sup>7</sup>.

Les données fournies par la BCSS sont consistantes avec les données récoltées lors de l'enquête (cf. Annexe 1). Cela indique que l'échantillon représenté dans l'enquête est représentatif de l'ensemble du personnel de la Ville et du CPAS.

---

<sup>7</sup> Les données sur le temps de travail sont surprenantes, car elles indiquent qu'aucun.e employé.e du CPAS ne travaille à temps partiel. Cela est en contradiction avec les données récoltées lors de l'enquête et pourrait indiquer une erreur de traitement.

Tableau 11. Caractéristiques du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers (BSCC, 2020)

	Ville de Verviers		CPAS de Verviers	
<b>Age</b>				
18 à 30	42	8%	139	18%
31 à 45	179	32%	324	41%
46 à 65	343	61%	319	41%
<b>Sexe</b>				
Femme	363	64%	594	76%
Homme	201	36%	188	24%
<b>Nationalité à la naissance</b>				
Belge	423	75%	507	65%
UE	49	9%	50	6%
Non-UE	90	16%	220	28%
N/A	2	0%	5	1%
<b>Situation de handicap</b>				
Oui	33	6%	20	3%
Non	531	94%	762	97%
<b>Niveau d'études</b>				
	< 10	< 2%	20	3%
Inférieur au primaire	< 10	< 2%	2	0%
Primaire	39	7%	43	6%
Secondaire inférieur	91	16%	137	18%
Secondaire supérieur	186	33%	226	29%
Post-secondaire non supérieur	10	2%	16	2%
Bachelier	133	24%	217	28%
Master	64	11%	33	4%
Doctorat	< 10	< 2%	0	0%
N/A	32	6%	88	11%
<b>Temps de travail</b>				

1 à 2 jour.s	< 10	< 2%	0	0%
3 à 4 jours	116	21%	0	0%
5 à 6 jours	439	78%	779	100%
N/A	< 10	< 2%	3	0%
<b>Salaire</b>				
0 €	23	4%	35	5%
0 € à 74 €	< 10	< 2%	< 10	< 2%
75 € à 149 €	356	63%	488	62%
150 € à 224 €	158	28%	237	30%
225 € à 299 €	20	4%	17	2%
300 € à 374 €	< 10	< 2%	< 10	< 2%
375 € à 449 €	< 10	< 2%	< 10	< 2%
<b>Total</b>	<b>564</b>	<b>100%</b>	<b>782</b>	<b>100%</b>

## **7. Résultats de l'enquête quantitative auprès des agent.e.s de la Ville et du CPAS**

349 employé.e.s de la Ville et du CPAS ont participé à l'enquête quantitative. 209 répondant.e.s travaillent à la Ville de Verviers, ce qui équivaut à un taux de réponse de 23%. 127 répondant.e.s travaillent au CPAS de Verviers, ce qui équivaut à un taux de réponse de 14,5%. 13 répondant.e.s n'ont pas spécifié leur lieu de travail. Le taux de réponse global est de 20%.

Le questionnaire était composé de sept sections déjà présentées ci-dessus dans la partie méthodologique et incluait des questions ouvertes et fermées, à réponses uniques, à réponses multiples (de type échelle de Likert) et en tableau. Les questions en tableau visaient à évaluer le degré de satisfaction et d'accord avec le sujet présenté. Cette partie du rapport reprend les résultats principaux en partant des sept sections prédéfinies.

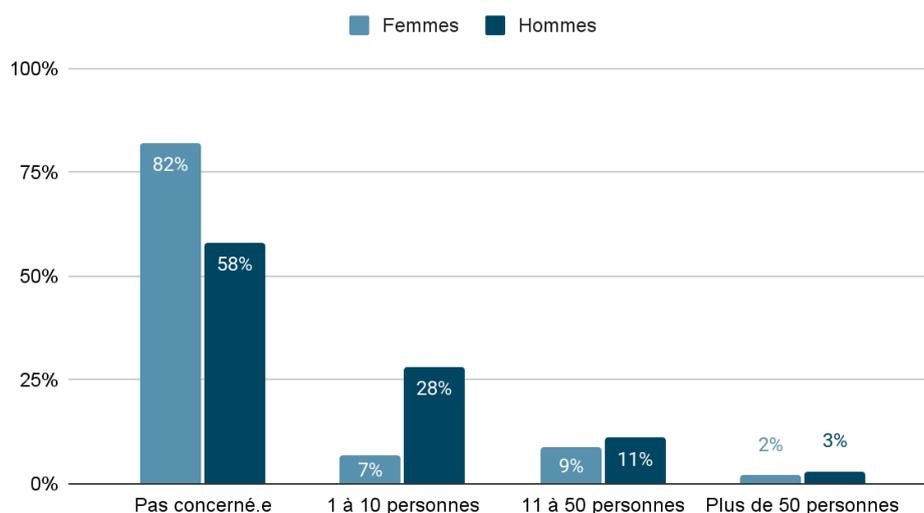
### **7.1. Analyse des caractéristiques générales des répondant.e.s**

Cette partie reprenant les caractéristiques générales des répondant.e.s devait permettre d'identifier des biais de sélection potentiels au niveau du questionnaire. Elle permet également de compléter les données statistiques fournies par la Ville et le CPAS, notamment en termes de possibilité, pour une personne donnée, d'être recrutée sur un poste à responsabilité. Les cinq critères de discrimination définis par la Ville y sont étudiés séparément.

Les femmes sont plus de deux fois plus représentées que les hommes parmi les répondant.e.s. Cette proportion est similaire à la proportion de femmes et d'hommes employé.e.s par la Ville de Verviers (cf. partie 5.1). Cela indique l'absence de biais de sélection dans la distribution des sexes lors de l'enquête. La distribution des catégories d'âge est également similaire aux données fournies par la Ville. Les personnes entre 46 et 65 ans sont légèrement moins représentées dans l'enquête (44%) que parmi les statistiques de la Ville (63%). Malheureusement, la Ville n'a pas fourni de données sur l'origine nationale, le niveau d'études et la situation de handicap de ses employé.e.s et il est donc impossible de déterminer si la sélection enquêtée est représentative de ce point de vue.

Plus de 90% des hommes travaillent à temps plein contre 67% des femmes. Deux tiers des hommes travaillent dans l'administration centrale alors que le personnel dans l'enseignement est presque exclusivement féminin. Une différence significative se remarque au niveau de la gestion d'équipe. Le graphique 1 montre que les hommes sont plus susceptibles de gérer une équipe que les femmes. Il faut cependant garder en mémoire que, au vu du nombre plus important de femmes employées par la Ville et le CPAS, les hommes et les femmes gestionnaires sont à égalité en termes absolus (n = 24). De plus, les données sur la gestion d'équipe n'ayant pas été fournies par la Ville et le CPAS, il est difficile de généraliser cette tendance.

Graphique 1. Je supervise une équipe de ...



La grande majorité des répondant.e.s de 30 ans et moins sont employé.e.s en tant que contractuel.le.s. Près de la moitié de ces jeunes travaillent à la commune depuis un an ou moins, et 90% d'entre eux y travaillent depuis moins de cinq ans. En revanche, 63% des répondant.e.s de 46 à 65 ans travaillent à la Ville et au CPAS depuis plus de 16 ans, ce qui indique une forte rétention du personnel pour les employé.e.s plus âgé.e.s. Cela semble confirmer la tendance d'augmentation de la mobilité professionnelle chez les jeunes, bien qu'une étude plus longue dans le temps soit nécessaire pour confirmer cette hypothèse. En outre, l'âge ne semble pas jouer un rôle majeur dans la probabilité de gérer une équipe.

37% des répondant.e.s du CPAS sont d'origine étrangère, dont 23% originaires de pays en dehors de l'UE. En comparaison, 22% des répondant.e.s travaillant à la Ville sont d'origine étrangère, et seuls 10% sont originaires de pays hors UE. Alors que les répondant.e.s belges sont proportionnellement représentés comme agent.e.s statutaires (50,5%) et comme contractuel.le.s (49,5%), 66% des répondant.e.s d'origine étrangère hors UE sont agent.e.s contractuel.le.s contre seulement 32% des répondant.e.s d'origine étrangère UE. De plus, près de 60% des répondant.e.s originaires d'un pays hors UE sont engagés en tant que personnel ouvrier ou technique. 35% des répondant.e.s européen.ne.s, quant à eux, occupent un poste dit ouvrier ou technique. 50% des répondant.e.s européen.ne.s travaillent à la Ville et au CPAS depuis plus de 16 ans contre seulement 14% des répondant.e.s du reste du monde. Les répondant.e.s d'origine étrangère (hors UE) sont représentés de façon disproportionnée dans le secteur des soins de santé et de l'aide aux personnes (40% vs 20%). Cette différence pourrait indiquer que l'accès aux postes stables, sûrs et hautement qualifiés n'est pas le même pour les répondant.e.s originaires de pays hors UE et de pays UE. Une explication potentielle est que les qualifications des travailleur.se.s issu.e.s de l'UE sont plus facilement reconnues comme équivalentes à l'expérience des travailleur.se.s belges que les qualifications obtenues en dehors de l'Europe. Cela pourrait également indiquer que beaucoup de métiers en pénurie sont remplis par des personnes d'origine étrangère.

La description détaillée des caractéristiques des répondant.e.s se trouve en Annexe 1. Il n'y a pas de différence significative entre agent.e.s statutaires et contractuel.le.s en fonction du niveau d'études. Les répondant.e.s avec un diplôme primaire ou secondaire inférieur sont massivement employé.e.s dans le secteur ouvrier (85%) alors que les répondant.e.s avec un

diplôme supérieur sont des agent.e.s administratif.ve.s (80%). Plus le niveau d'études est élevé, plus les répondant.e.s sont susceptibles de travailler à temps plein. 88% des superviseurs d'équipe ont un diplôme universitaire.

Parmi les répondant.e.s, on compte sept personnes en situation de handicap qui travaillent à la Ville, à temps plein, en tant qu'agent.e contractuel.le. Aucune ne supervise d'équipe.

## **7.2. Connaissance et attitude générale sur la politique de diversité**

Sur les questions de type « degré d'accord », une échelle sur cinq a été utilisée<sup>8</sup>. Dans le cadre de ce rapport, les moyennes globales ont été calculées pour chaque question à choix. Cela signifie que plus la moyenne se rapproche de 1, moins les répondant.e.s étaient d'accord avec l'affirmation proposée. Plus la moyenne se rapproche de 5, plus les répondant.e.s étaient d'accord avec l'affirmation.

De manière générale, les répondant.e.s estiment avoir une mauvaise connaissance des initiatives prises par la Ville et le CPAS de Verviers pour promouvoir une politique de diversité en fonction de l'âge (2,08), de l'origine nationale (2,08), du niveau d'études (2,12), de l'orientation sexuelle (1,97), du sexe (2,13) et de la situation de handicap (2,05). Notons cependant que les hommes (2,6), les personnes de 30 ans et moins (2,37) et les personnes d'origine étrangère (hors UE) (2,39) estiment avoir une meilleure connaissance que la moyenne (2,07).

Interrogés sur la nécessité d'une politique de diversité à la Ville et au CPAS, les répondant.e.s sont relativement neutres (3,11). Plus précisément, près de la moitié des répondant.e.s (47,8%) ne se sentent pas concerné.e.s par cette politique. Soulignons cependant qu'un cinquième indique se sentir concerné en raison de leur âge et/ou de leurs convictions philosophiques. Les répondant.e.s montrent un intérêt plus prononcé lorsqu'ils.elles sont concernés. Par exemple, les 30 ans et moins se sentent les plus concernés par la politique de diversité en raison de leur âge (25%). Un tiers du personnel d'origine étrangère (hors UE) se sent concerné en raison de leur couleur de peau et leur origine étrangère, bien qu'ils.elles soient également un des groupes les moins enclins à indiquer un soutien à l'implémentation d'une politique de diversité spécifique à la fonction publique verviétoise. Ainsi, être concerné personnellement ne se traduit pas nécessairement par un soutien positif à une politique en faveur de la diversité.

Les répondant.e.s estiment que cette même politique produit peu d'effets indésirables (2,22) mais qu'elle n'est pas très efficace (2,59). Cela soutient la constatation faite précédemment quant à la neutralité des répondant.e.s face à la gestion de la diversité et soulève des questions sur leurs perceptions de l'utilité d'une telle politique. L'analyse des focus groups dans la partie suivante permettra d'approfondir cette question.

---

<sup>8</sup> 1 = Pas du tout d'accord

2 = Plutôt pas d'accord

3 = Ni en désaccord ni d'accord

4 = Plutôt d'accord

5 = Tout à fait d'accord

Les répondant.e.s de plus de 65 ans et les diplômé.e.s du supérieur sont plus susceptibles de penser que la politique de diversité est nécessaire. Les diplômé.e.s du secondaire et les personnes d'origine étrangère (hors UE) sont les moins susceptibles de soutenir une politique de diversité. Dans l'ensemble, ces résultats semblent logiques. En effet, les employé.e.s moins qualifié.e.s et d'origine étrangère sont les plus susceptibles de se retrouver en concurrence avec d'autres candidats issus de la diversité, ce qui génère un sentiment de menace sur leur sécurité d'emploi.

Les répondant.e.s de plus de 65 ans ainsi que les diplômé.e.s primaires et supérieur.e.s sont les plus enclins à trouver la politique de diversité de la Ville et du CPAS de Verviers efficace alors que les femmes et les diplômé.e.s du secondaire sont plus négatif.ve.s.

Ces données sont intéressantes car il est difficile de déterminer exactement ce que les répondant.e.s comprennent quand on parle de politique de diversité. Ce point met en évidence une des limites de l'enquête et sera abordé lors de la discussion des résultats des focus groups.

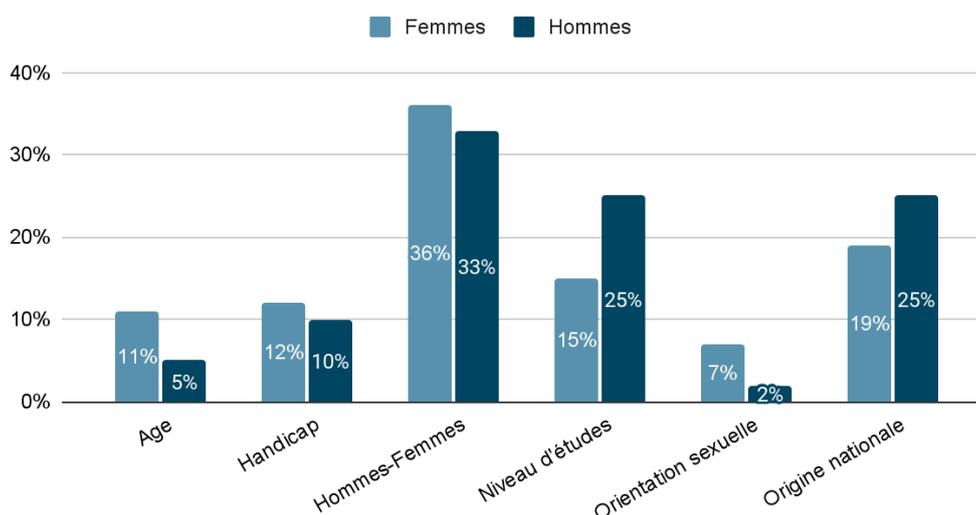
Tableau 12. La politique de diversité est...

	Nécessaire	Efficace	Produit peu d'effets indésirables
<b>Sexe</b>			
Femmes	2,98	2,42	2,05
Hommes	3,41	2,99	2,60
<b>Age</b>			
18-30	3,00	2,56	2,31
31-45	3,00	2,58	2,22
46-65	3,15	2,55	2,21
+66	4,00	4,00	2,67
<b>Origine nationale</b>			
Belge	3,22	2,67	2,37
UE	3,37	2,45	2,32
Non-UE	2,88	2,69	2,02
<b>Niveau d'études</b>			
Primaire	3,11	3,11	2,56
Secondaire inférieur	2,50	2,17	1,92
Secondaire supérieur	2,92	2,59	2,39
Supérieur non-universitaire	3,80	3,13	2,56
Supérieur universitaire	3,82	3,13	2,56
<b>Situation de handicap</b>			
Oui	3,00	2,40	2,20
Non	3,52	2,94	2,53
<b>Total</b>	<b>3,11</b>	<b>2,59</b>	<b>2,22</b>

Précisons ici que les répondant.e.s ne pouvaient sélectionner qu'un seul critère à privilégier par rapport aux autres. Un tiers (n = 87) des répondant.e.s pensent que la discrimination hommes-femmes devrait être traitée en priorité, suivi de la discrimination liée à l'origine nationale (n = 53).

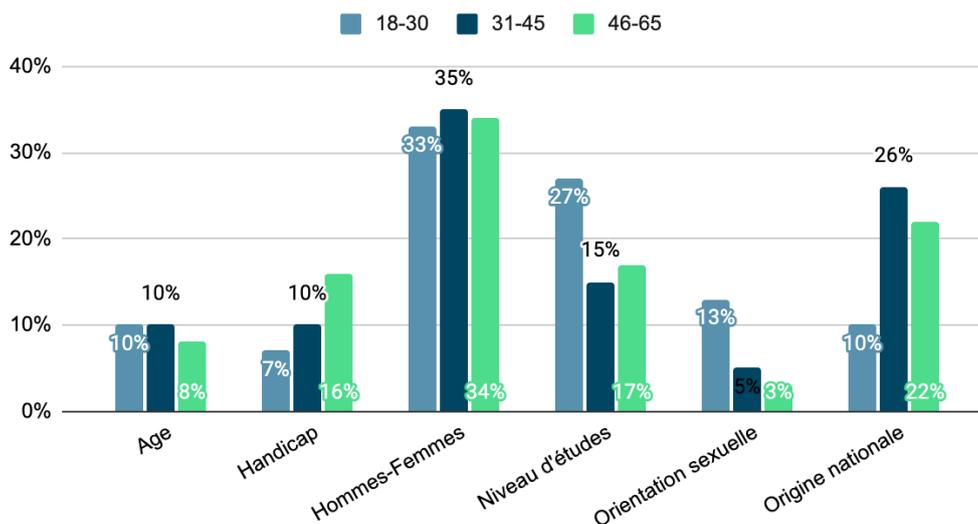
Les hommes et les femmes sont d'accord sur la priorité qui doit être donnée au genre. On remarque cependant que les hommes accordent plus d'importance au niveau d'études (n = 21) et à l'origine nationale (n = 21) que les femmes. Bien que ces critères ne soient pas prioritaires dans l'ensemble, il est intéressant de noter que les femmes sont plus susceptibles de prioriser l'âge (n = 18) et l'orientation sexuelle (n = 11) que leurs collègues masculins.

**Graphique 2. Quel est, selon vous, le critère de discrimination qui devrait être traité en priorité au dessus de tous les autres ? (En fonction du sexe)**



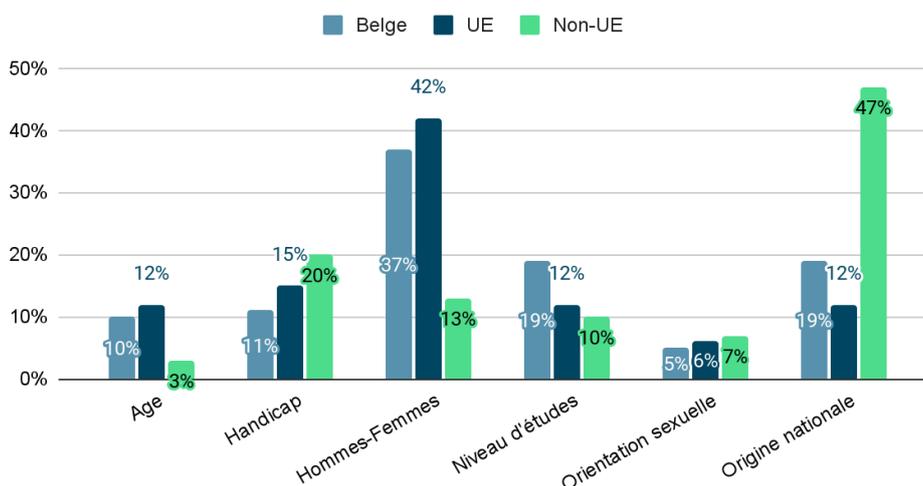
Bien que tous les âges placent le genre comme critère prioritaire, les 30 ans et moins placent en deuxième et troisième position le niveau d'études (n = 8) et l'orientation sexuelle (n = 4) respectivement. Logiquement, les jeunes répondant.e.s sont également moins susceptibles de mettre l'origine nationale en priorité. Cela pourrait être expliqué par l'augmentation de la diversité au sein même de la société et une perception d'une meilleure intégration des personnes d'origine étrangère. De même, le soutien des jeunes envers l'orientation sexuelle pourrait être expliqué par un effet de génération et la plus grande visibilité des personnes LGBTQIA+ dans la société.

**Graphique 3. Quel est, selon vous, le critère de discrimination qui devrait être traité en priorité au dessus de tous les autres ? En fonction de l'âge**



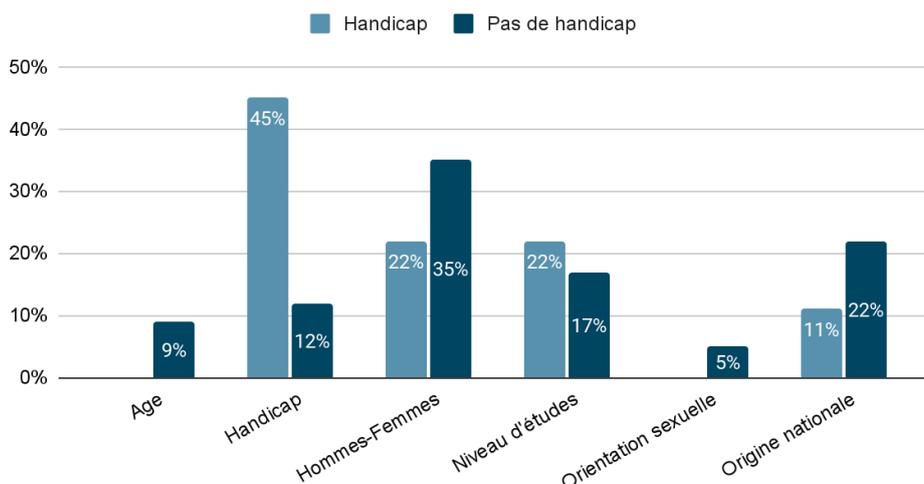
Une différence notable peut également être observée en fonction de l'origine nationale des répondant.e.s. Près de la moitié des répondant.e.s issu.e.s de l'immigration hors de l'Union Européenne (n = 14) estime que l'origine nationale devrait être le critère de discrimination à traiter en priorité. Notons également que les répondant.e.s d'origine étrangère (hors UE) placent la situation de handicap comme deuxième critère prioritaire. De grands écarts sont également visibles au niveau de l'âge et de l'égalité hommes-femmes. Cela pourrait s'expliquer par des différences socioculturelles entre les différents groupes nationaux.

**Graphique 4. Quel est, selon vous, le critère de discrimination qui devrait être traité en priorité au dessus de tous les autres ? (En fonction de l'origine nationale)**



Enfin, seules les personnes en situation de handicap placent ce critère comme prioritaire (n = 4) et sous-évaluent tous les autres critères à part le niveau d'études. Il est cependant difficile de faire des généralisations à ce niveau car seules dix personnes ont indiqué être en situation de handicap.

**Graphique 5. Quel est, selon vous, le critère de discrimination qui devrait être traité en priorité au dessus de tous les autres ? En fonction de la situation de handicap**



On remarque que les répondant.e.s tendent à favoriser les critères de diversité qui influencent directement leur propre vécu plutôt qu'à défendre un principe d'égalité de façon abstraite. Cette constatation peut être utile pour l'élaboration du *Plan Diversité* : les outils de communication se basant sur des expériences concrètes pourraient être utilisés pour sensibiliser le personnel aux solutions proposées.

Les répondant.e.s estiment que leur service accorde de l'importance à l'esprit d'équipe (3,49), la formation des employé.e.s (3,29), la compétence des employé.e.s (3,28), la satisfaction des usagers (3,46), le rejet de toute forme de discrimination (3,49) et la diversité du personnel (3,53). En revanche, plus d'importance pourrait être accordée au mérite personnel des agent.e.s (2,84) et au bien-être au travail (3). Ces demandes pour une meilleure prise en compte du mérite des agent.e.s et du bien-être au travail seront davantage détaillées dans l'analyse des focus groups (section 8.1).

Les employé.e.s originaires de pays hors UE (3,57) forment le groupe qui estime le plus que suffisamment d'importance est accordé aux éléments cités précédemment, alors que les employé.e.s avec un diplôme secondaire inférieur (2,36) et les personnes en situation de handicap (2,45) sont les moins susceptibles de penser que suffisamment d'importance leur soit accordée.

Précisons également que les répondant.e.s se sentent plutôt bien intégrés dans leur service (3,63). De même, ils.elles estiment qu'il y a un certain engagement en faveur de l'égalité hommes-femmes (3,27) et de la diversité culturelle (3,22). Les sentiments des répondant.e.s tendent à être plus négatifs en ce qui concerne la valorisation des connaissances des jeunes (2,50) et la possibilité d'intégrer une personne en situation de handicap dans leur service, en particulier pour les personnes malvoyantes (1,61) ou malentendantes (1,90). Les moins satisfaites sont les personnes en situation de handicap (2,70), ce qui souligne une insuffisance des stratégies d'intégration au-delà des quotas de recrutement. Les répondant.e.s qui se sentent le mieux dans leur service parmi tout le personnel sont les hommes (4,00), les Belges (3,82) et les employé.e.s avec un haut niveau d'études (4,21). On pourrait décrire ces groupes comme « dominants » dans la société actuelle et au sein de l'administration

communale. En effet, comme présenté précédemment, les hommes sont majoritairement employés à temps plein et la grande majorité des employé.e.s hautement qualifié.e.s a des postes à responsabilité. En revanche, les agent.e.s appartenant à des groupes plus vulnérables ou marginalisés dans la société rapportent un certain mécontentement de l'atmosphère dans leur service.

### 7.3. Recrutement

De manière générale, les répondant.e.s sont neutres quant à l'impartialité de la politique de recrutement à la Ville et au CPAS (2,98). Il ne semble donc pas y avoir de soutien ferme pour engager des personnes susceptibles d'être discriminées sur le marché de l'emploi (2,93), telles que des personnes étrangères ou d'origine étrangère (2,74), des femmes (2,95), des personnes âgées (2,85) ou des personnes en situation de handicap (2,90). A nouveau, ceci rejoint les constatations faites lors de l'analyse des focus groups. Les personnes d'origine étrangère (hors UE) sont les seules à estimer qu'il faudrait engager plus de personnes susceptibles d'être discriminées sur le marché de l'emploi (3,45)<sup>9</sup>.

Les personnes en situation de handicap tendent à penser que le processus de recrutement n'est pas du tout équitable (1,90) et représentent la catégorie de répondant.e.s qui soutiennent le plus un recrutement en faveur des femmes (3,90). Cette constatation est intéressante sachant que ces personnes ne considèrent pas le genre comme critère de diversité prioritaire, comme spécifié précédemment. Cela pourrait indiquer que les personnes en situation de handicap soutiennent spécifiquement l'égalité hommes-femmes au niveau du recrutement mais n'estiment pas que des actions soient nécessaires au niveau du vivre-ensemble. Plus le niveau d'études est élevé, plus la personne considère le processus équitable.

Les répondant.e.s avaient la possibilité d'ajouter un commentaire libre sur le processus de recrutement à la fonction publique verviétoise. Le sentiment majoritairement exprimé ceux qui ont partagé leurs remarques et suggestions est que les compétences du/de la candidat.e doivent être le premier critère de sélection. Une forte forme de résistance est exprimée contre les quotas de catégories d'employé.e.s qui pourraient être discriminé.e.s en faveur d'un processus transparent et anonyme pour éviter toute forme de discrimination. Plusieurs répondant.e.s suggèrent par exemple un service externe pour s'occuper du recrutement comme le Selor au niveau de l'administration fédérale.

De manière générale, les recrutements se font déjà sur base d'un appel public, avec un comité de sélection comprenant des jurys externes. Les candidats sont souvent appelés à passer plusieurs épreuves, dont les corrections se font de façon anonyme pour éviter justement un biais potentiel. Le service Ressources Humaines du CPAS reconnaît cependant que certains recrutements se vont encore dans l'urgence car il est nécessaire de pouvoir compter sur du personnel de soins afin d'assurer les services 24 heures sur 24 dans les maisons de repos.

Une certaine frustration est exprimée dans les commentaires en ce qui concerne le manque de valorisation de l'expérience face au niveau d'études. Certain.e.s répondant.e.s soulignent que certains diplômes ne seraient pas pris en compte. Plusieurs commentaires

---

<sup>9</sup> Notons que ce même groupe a indiqué précédemment qu'il était moins enclin à soutenir une politique de diversité, ce qui semble contredire cette constatation. Il est possible que la question du soutien à une politique de diversité reposait sur une approche trop abstraite et qu'elle ait été mal comprise.

soulignent également le besoin d'un bon niveau de français pour être engagé.e, ce qui pourrait être résolu en offrant une formation aux nouveaux.elles employé.e.s. Pourtant, il existe déjà une initiative qui permet aux employé.e.s d'améliorer leur niveau de français, notamment grâce au programme du centre de réinsertion du CPAS. Une autre initiative a également été lancée pour permettre au personnel d'améliorer leurs compétences en lecture et en écriture sur leur temps de travail.

#### **7.4. Avancement de la carrière**

Les répondant.e.s évaluent négativement le processus d'avancement de la carrière à la Ville et au CPAS de Verviers. Ils.elles estiment ne pas bien connaître leurs possibilités d'évolution de carrière (2,59), que les chances de promotion ne sont pas tout à fait les mêmes pour tou.te.s (2,23) et que les promotions ne sont pas vraiment octroyées selon une procédure claire et transparente (2,32). De plus, ils.elles se disent plutôt insatisfait.e.s du système d'évaluation actuel (2,31). Les femmes (2,14) perçoivent l'avancement de carrière plus négativement que les hommes (2,90). Cela peut être expliqué par l'opinion partagée précédemment que les femmes n'ont peut-être pas accès aux mêmes opportunités d'avancement de carrière que les hommes. Les personnes en situation de handicap sont particulièrement insatisfaites du système actuel (1,45).

Comme dans la section précédente, les répondant.e.s avaient la possibilité de laisser des remarques ou suggestions. Parmi les commentaires ouverts, certain.e.s répondant.e.s mentionnent également le manque d'informations et de transparence pour obtenir des promotions. La plupart des commentaires précisent qu'ils.elles ne sont pas au courant des possibilités d'avancement de carrière, notamment de la tenue des examens afin d'être nommé.e. Beaucoup de critiques sont également faites sur le système d'évaluation, soit parce que celles-ci ne seraient pas assez régulières, soit parce que les compétences évaluées ne sont pas en lien avec les tâches de l'employé.e. Plusieurs répondant.e.s estiment que les diplômes et/ou les compétences ne sont pas assez valorisés. On ne peut cependant pas faire de généralités sur l'ensemble du personnel de la fonction publique verviétoise.

Finalement, certain.e.s pensent que la promotion est parfois liée une politique de « passe-droits » ou de « pistons » et expriment une certaine frustration vis-à-vis de l'influence supposée du secteur politique sur les nominations. Cela semble souligner un certain manque de compréhension des possibilités de carrière et un manque de transparence dans les processus d'avancement de la carrière. Une communication plus efficace autour des instruments disponibles pour promouvoir les possibilités d'avancement de carrière pourrait permettre de réduire les craintes de manque d'impartialité.

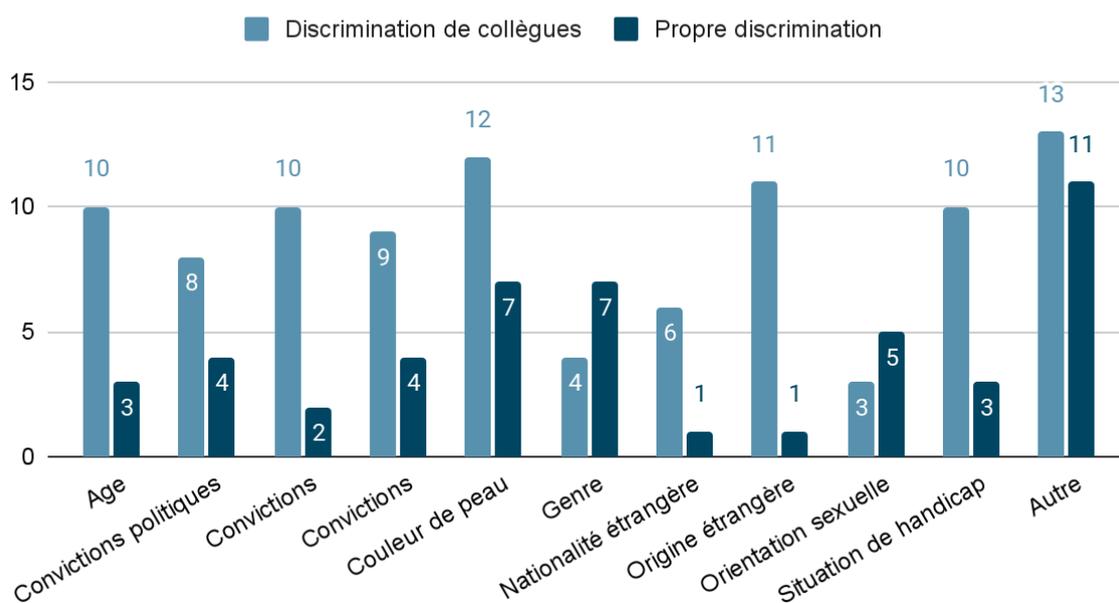
#### **7.5. Égalité de traitement et non-discrimination**

12% des répondant.e.s estiment que certain.e.s de leurs collègues ont fait ou font face à des discriminations au travail. Parmi ceux qui ont répondu oui, le critère de discrimination le plus souvent cité (après la catégorie « Autre ») est la couleur de peau. Certain.e.s remarquent que des moqueries ou commentaires sont dirigés contre des personnes en fonction de la couleur de peau ou de la situation de handicap. Une personne souligne l'interdiction du port du voile pour les employées comme critère de discrimination. Ce critère, ainsi que les convictions religieuses, relèvent cependant de la neutralité de tout service public belge.

8,6% des répondant.e.s estiment avoir fait ou font face à des discriminations au travail. Parmi ceux qui ont répondu oui, les critères les plus souvent cités sont la couleur de peau et le genre. Les répondant.e.s mentionnent des remarques sexistes ou racistes, notamment sur la couleur de peau ou le départ à la maternité.

Il est difficile d'obtenir des données statistiques sur le nombre de discriminations au travail en Belgique. Unia, ancien Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, rapporte que les signalements de faits de discrimination et de messages et délits de haine sont en hausse de 13% en 2019 par rapport à l'année précédente. Le premier critère de discrimination signalé est la situation de handicap, suivi des critères « raciaux » (UNIA, 2020). Une étude de 2019 réalisée par Glassdoor aux Etats-Unis, en Grande Bretagne, en France et en Allemagne indique que 49% des employé.e.s adultes ont été témoins ou ont vécu un acte de discrimination en fonction de l'âge, du genre, de l'ethnicité ou de l'orientation sexuelle sur leur lieu de travail (Glassdoor, 2019).

**Dans votre emploi actuel, estimez-vous que vous ou vos collègues ont fait ou font l'objet de discrimination ?**



## 7.6. Accueil et relations avec les usagers du service public de la Ville et du CPAS

Les répondant.e.s sont légèrement positif.ve.s quant à l'accueil et les relations avec les usagers du service public verviétois. Ils.elles estiment que l'accueil prend en considération les besoins, le point de vue et les suggestions des usagers. Ils.elles pensent de même par rapport à l'accessibilité de l'information sur le site Internet de la Ville et à la formation des agent.e.s chargé.e.s de l'accueil. Ils.elles se positionnent de façon plus neutre en ce qui concerne l'accessibilité des infrastructures pour les personnes en situation de handicap et les difficultés linguistiques pour communiquer avec les usagers. De même, on peut noter un léger soutien à plus de mixité dans les équipes pour mieux répondre aux besoins des usagers, bien que les

employé.e.s indiquent ne pas rencontrer beaucoup de difficultés de communication avec le public, même en cas de différences culturelles.

Parmi les commentaires, on rapporte que le manque d'informations sur les rôles et responsabilités des employé.e.s dans un même service entrave la coopération. D'autres remarquent le manque d'accessibilité de certains bâtiments pour les personnes à mobilité réduite, surtout à la suite des changements liés aux inondations. Enfin, certain.e.s ajoutent que la maîtrise du français est nécessaire pour pouvoir communiquer avec l'accueil du service public. Le manque de personnel et la charge de travail sont aussi cités comme facteurs contribuant à une certaine frustration et impatience envers les citoyen.ne.s. Un.e répondant.e. explique que « *la formation des agents est un point essentiel* ».

### **7.7. Conclusion**

L'analyse de l'enquête quantitative indique une neutralité de base concernant la diversité qui est toutefois nuancée par un intérêt pour les préoccupations personnelles. On remarque en effet une tendance à favoriser les critères de diversité qui pourraient être favorables aux répondant.e.s, mais aussi une certaine vision en faveur de l'égalité des chances. Les répondant.e.s de la Ville et du CPAS affirment leur opposition par rapport à des politiques de discrimination positive qui viseraient à favoriser des groupes de personnes sur base d'un critère donné. Ils.elles appellent néanmoins à plus d'égalité dans le recrutement qui devrait se baser uniquement sur les mérites personnels. En ce sens, nous pouvons conclure que les employé.e.s sont favorables aux mesures promouvant l'égalité des chances et limitant toutes formes de discrimination sur base de caractéristiques personnelles comme le sexe, l'âge, l'origine nationale, ou la situation de handicap.

Or, l'insatisfaction exprimée par certaines catégories de personnes sur le recrutement (les personnes en situation de handicap) et la progression de la carrière (les femmes et personnes en situation de handicap à nouveau), laissent à penser que ces personnes sont insatisfaites de la gestion des carrières à la fonction publique verwiëttoise. La perception des répondants se structure autour de certains sentiments d'insatisfaction qui sont énoncés en termes de manque de reconnaissance des diplômes, de manque d'objectivation des procédures et d'insatisfaction sur la manière dont sont menées les évaluations.

Les recommandations faites par les répondant.e.s incluent (1) de prioriser l'égalité hommes-femmes dans le *Plan Diversité* et (2) d'assurer plus de transparence et de communication autour des possibilités d'avancement de la carrière. Cela permettrait de renforcer l'image d'impartialité et d'accroître la confiance pour les processus internes à la fonction publique.

## 8. Résultats de l'enquête qualitative par focus groups

L'objectif des quatre focus groups était de susciter une réflexion sur la culture de l'organisation, les politiques de diversité et la perception de la discrimination dans les différents services de la Ville et du CPAS de Verviers. La discussion visait également à visibiliser le vécu des participant.e.s quant à la discrimination et à la diversité en partageant les circonstances qui entourent ces expériences positives ou négatives. Cette partie permet de remettre en perspective et d'approfondir les données quantitatives présentées précédemment.

### 8.1. Réticences par rapport à l'enquête quantitative

Les participant.e.s aux focus groups ont d'abord été interrogé.e.s sur le faible taux de réponse au questionnaire de la Phase 1. Plusieurs raisons ont été avancées : le manque de clarté sur l'utilité et les objectifs de l'enquête, le timing dans un contexte de travail difficile, des inquiétudes quant à l'anonymat des réponses et des problèmes de compréhension.

Tout d'abord, l'utilité de l'enquête a été remise en question. Certain.e.s participant.e.s ont mentionné que des enquêtes similaires ont déjà été menées dans le passé et qu'aucune action n'avait été prise pour résoudre les problèmes identifiés.

*« On a déjà connu aussi des grandes enquêtes à la Ville en termes de bien-être du personnel qui ont coûté un argent fou et qui n'ont jamais abouti à rien. »*

De plus, une autre enquête sur le bien-être au travail aurait été menée en même temps. Le personnel, surchargé de travail et faisant face à une perte d'énergie générale, n'était pas enclin à répondre de nouveau à une série de questions. Cela a également engendré des confusions car les employé.e.s ne se rappelaient pas à quelle enquête ils.elles avaient déjà répondu.

*« L'enquête arrive aussi dans un contexte politique super difficile à Verviers. Ça tout le monde le sait et y'avait pas de consensus politique autour de ce travail-là. »*

*« Elle [l'enquête] est juste arrivée pas au bon moment parce que la situation au niveau de la Ville est en train de se détériorer à une vitesse folle. »*

En outre, les objectifs du projet n'auraient pas été clairement présentés aux employé.e.s. Certain.e.s soulignent que peu d'efforts ont été faits pour décrire les objectifs et l'intérêt de répondre à l'enquête. Plusieurs membres du personnel ouvrier et technique ont mentionné que des caisses d'enveloppes avaient été déposées sans explication. Certain.e.s ont lié cette approche au contexte politique particulier de la Ville de Verviers et se sont demandé si l'enquête n'avait pas été intentionnellement mise de côté. Ils.elles ajoutent que les responsables auraient dû être sensibilisés à l'utilité du projet pour inciter leurs employé.e.s à répondre au questionnaire et que les syndicats auraient pu jouer un rôle de médiateur s'ils avaient été informés à l'avance.

La question de l'anonymat a également été soulevée plusieurs fois comme problématique. La méthodologie pour assurer l'anonymat à travers l'utilisation de codes individuels a rendu l'accès au questionnaire difficile. Couplé au manque d'explications sur l'exploitation des données, le personnel a exprimé de l'inquiétude sur la possibilité d'être

identifié grâce aux questions relatives à leur situation personnelle et professionnelle. Une même réticence a été mise en avant chez les ouvrier.ère.s concernant les questionnaires papiers et le risque d'être reconnus à partir de leur écriture. Finalement, les participant.e.s ont souligné une certaine difficulté de compréhension de questions parfois trop complexes, particulièrement pour le personnel moins qualifié ou dont le niveau de français n'était pas adapté.

*« Et par rapport au personnel, mais ça je pense qu'on l'avait dit, la forme écrite ça a été – ben voilà, ça c'est vraiment un problème pour toute une partie du personnel de la Ville. Des gens qui ont une plus faible littératie pour qui c'est déjà compliqué, à la base, simplement d'écrire et là, bon ben c'est des questionnaires qui sont quand même costauds, faut pas se le cacher donc voilà, je pense que ça a aussi complexifié les choses. »*

Ceci fait également ressortir une des limites des focus groups. Tou.te.s les participant.e.s avaient un excellent niveau de français. Il est possible que les employé.e.s ayant plus de difficultés à s'exprimer n'aient pas osé participer aux focus groups par peur d'être ridiculisé.e.s ou stigmatisé.e.s durant les discussions collectives.

## **8.2. « Pour l'égalité, contre les quotas »**

Les focus groups ont permis d'aller plus loin dans les représentations et l'appréciation du personnel autour de la politique de gestion de la diversité, ainsi que des critères à retenir.

Tout d'abord, tou.te.s les participant.e.s aux focus groups se sont exprimé.e.s en faveur d'un recrutement égalitaire et de l'inclusion au niveau des équipes au sein du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers et ont souligné que personne ne devrait être discriminé à cause de son âge, sexe, orientation sexuelle, convictions religieuses, origine étrangère ou couleur de peau.

*« Pour moi la diversité ça n'évoque pas spécialement grand-chose de particulier parce que pour moi l'individu c'est un individu. Donc sa couleur de peau, son genre, son âge. Je vais peut-être plus mettre l'accent sur la compétence intellectuelle je vais dire, ou manuelle selon les cas. Donc l'aptitude à réaliser une tâche. (...) C'est le seul élément je vais dire que je pourrais établir comme critère de distinction entre individus parce que pour moi le reste il n'y a pas, je n'ai jamais fait de distinctions entre individus. »*

L'analyse des focus groups démontre que la diversité est souvent comprise comme culturelle ou ethnique, ainsi qu'au niveau du genre et de la situation du handicap. Les critères de l'âge et du niveau d'études étaient souvent moins pris en compte, particulièrement compte tenu du fait que le niveau d'études inclut un élément de mérite de la personne. En effet, la majorité des participant.e.s souligne que les compétences d'un.e agent.e devraient primer sur tout autre critère lors du recrutement et de l'avancement de la carrière.

*« (...) je pense qu'à la Ville, ça [la gestion de la diversité] n'est pas une priorité et tant mieux parce que c'est naturel je pense. Comme tu dis, y'a des gens de toute confession, de toute religion, peu importe de savoir qui fait quoi chez lui, s'il se met sur un tapis pour prier ou autre chose. On parle de religion mais c'est pas que la religion évidemment. (...) Je pense que la Ville a une politique d'engagement où on ne*

*fait pas attention à ce genre de choses. Donc c'est pas une priorité parce que pour moi ça ne doit pas l'être. »*

On pourrait aisément lier cette affirmation à un biais de sélection pour les focus groups : les participant.e.s ont tou.te.s affirmé volontairement leur accord d'être recontacté.e.s pour prendre part aux discussions collectives. Toutefois, les réponses fournies dans les questionnaires confirment que la défense de l'égalité des chances dans le recrutement et la promotion du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers reste important pour les répondant.e.s dans l'ensemble.

Par contre, les participant.e.s se sont opposés à l'implémentation de quotas dans le cadre d'une politique de recrutement.

*« (...) je crois qu'il ne faut pas non plus trop pousser la diversité pour la diversité en tant que telle. Il faut vraiment prendre des gens compétents, qu'ils s'appellent il, elle ou iel, on s'en fout un peu. Tant qu'il fait son taf<sup>10</sup>. »*

C'est donc une vision assez restrictive des politiques de la diversité qui apparaît à travers nos discussions. Cette vision pourrait indiquer une certaine peur autour de la mise en place par la hiérarchie de critères autres que le mérite personnel (c'est-à-dire, l'âge, le genre, l'origine nationale, les affiliations politiques ou syndicales, etc.), alors qu'il existe déjà beaucoup de facteurs qui empiètent sur l'égalité des chances.

Une personne a toutefois reconnu qu'une évaluation uniquement centrée sur la compétence pourrait désavantager le personnel issu de la diversité moins qualifié, qui n'aurait dès lors pas accès à tous les postes. Cet argument met en évidence la limite d'un recrutement méritocratique et peut être interprété comme une critique plus générale du système actuel de valorisation du parcours des employé.e.s.

Notamment, l'accès des bâtiments pour les personnes en mobilité réduite et les aménagements de poste en faveur des personnes en situation de handicap peuvent restreindre l'accès à l'emploi de personnes dites plus vulnérables. Cette constatation sera approfondie lors de la discussion sur le recrutement et les évolutions de carrière.

Notons enfin que des critères de diversité qui n'avaient pas initialement été identifiés par la Ville ont été abordés. Ainsi, les convictions religieuses et l'orientation ou l'identité sexuelle ont été mentionnés à plusieurs reprises. Parmi ceux-ci, le critère de convictions religieuses était particulièrement présent et parfois utilisé de manière interchangeable avec l'origine nationale et l'ethnicité. Ces points sont développés plus en profondeur dans la partie suivante, qui touche au harcèlement et à la discrimination sur le lieu de travail.

### **8.3. Perception du harcèlement et de la discrimination sur le lieu de travail**

Les discussions collectives ont également abordé le sujet du harcèlement et de la discrimination sur le lieu de travail. Les participant.e.s ont eu l'occasion d'échanger leurs observations et ressentis par rapport au traitement des groupes plus vulnérables.

---

<sup>10</sup> Taf : travail en argot

La majorité des participant.e.s ont rapporté l'existence de pratiques qu'ils qualifient de harcèlement et d'actes discriminatoires sur le lieu de travail. A partir des discussions menées, on peut distinguer deux formes de compréhension différentes des actes discriminatoires : (1) les actes discriminatoires entre agent.e.s, et (2) les actes discriminatoires interindividuels avec le public.

### Allégations d'actes discriminatoires entre agent.e.s

De nombreux.ses participant.e.s ont signalé avoir été témoins de commentaires racistes, sexistes ou discriminatoires au travail. Les interprétations proposées sur les causes de ces actes qualifiés de discriminatoires ainsi que les publics touchés varient toutefois selon les répondant.e.s. Plusieurs ont affirmé qu'aucun critère spécifique n'était visé mais que des « *des boucs-émissaires, des prétextes* » étaient pris pour cibles dans le but de taquiner ou parfois même de harceler des personnes plus faibles. Toutefois, d'autres personnes ont mis en évidence des critères « faciles » basés sur des stéréotypes. Parmi ces critères, on retrouve les convictions religieuses, l'identité ou l'orientation sexuelle et le genre.

Concernant les convictions religieuses (parfois assimilées à l'origine nationale), on a relevé qu'il y avait encore beaucoup d'a priori autour des employé.e.s musulman.e.s. Il y aurait un certain manque de respect par rapport aux pratiques culturelles, surtout lorsqu'il y a un manque de connaissance sur celles-ci. Dès lors, des tensions peuvent émerger au sein des équipes entraînant l'échange de commentaires discriminatoires. On note également des allégations concernant des commentaires antisémites formulés par certain.e.s employé.e.s musulman.e.s. En outre, certain.e.s intervenant.e.s ont constaté l'existence de blagues faites par certain.e.s employé.e.s à l'encontre d'employé.e.s d'origine africaine et de membres du collège issus de la diversité. Les employé.e.s concernés justifieraient, selon les répondants, leurs actions par une référence coutumière : « *on a toujours dit comme ça* ».

Un autre critère de discrimination qui n'était pas initialement inclus dans l'appel à projet de la Ville est l'orientation sexuelle. Plusieurs intervenant.e.s ont mentionné que l'intégration de personnes LGBTQIA+ pouvait être particulièrement difficile dans le secteur ouvrier mais pas uniquement.

Malgré ces tensions et comportements discriminatoires, les intervenant.e.s précisent que les mentalités semblent changer. Ces changements seraient le résultat de départs à la retraite d'employé.e.s plus âgé.e.s et donc d'un rajeunissement du personnel ainsi qu'une plus grande diversité parmi les employé.e.s et au collège communal. Cela permet à des nouvelles normes sociales, dont le vivre-ensemble, d'être mis en avant par le personnel nouvellement recruté.

En ce qui concerne l'égalité hommes-femmes, les participant.e.s étaient d'accord sur le fait que les femmes sont plutôt bien représentées quantitativement à la Ville et au CPAS de Verviers, ce qui est constaté à partir des données quantitatives récoltées (65% de femmes employées à la Ville). Comme révélé par le questionnaire en ligne, les femmes sont en effet plutôt bien présentes dans les postes à responsabilité, tant dans le secteur administratif que technique et ouvrier. Il y a cependant de gros écarts en fonction des services. Par exemple, la main-d'œuvre du secteur ouvrier de la Ville reste majoritairement masculine. Conscient.e.s de ces disparités, les participant.e.s au focus group soulignent les problèmes que pourrait rencontrer le peu de femmes qui seraient engagées dans ces services. Un exemple rapporté porte sur un incident de harcèlement sexuel à l'encontre d'une jeune fille engagée comme

étudiante. Le manque de soutien de la direction autour de cet événement a été regretté. Le passage à un  $\frac{4}{5}$  temps ou d'un congé parental, qui serait toujours mal vu par certain.e.s collègues.

*« (...) tu penses que tu vas trouver l'équilibre famille et travail. Et puis tu déchantes et en plus, le pire c'est que c'est pas ne pas vouloir travailler, c'est juste vouloir équilibrer (...). Mais ne vas surtout pas demander un  $\frac{4}{5}$  parental ou – oufti. Alors que finalement tu ferais le même boulot sur quatre jours. C'est tout. »*

Ces propos ne peuvent cependant pas être généralisés, surtout que l'ONEM (2012) rapporte qu'entre 2002 et 2012, le nombre d'hommes qui a pris un congé parental a été multiplié par dix.

Une interprétation possible des données a été avancée par les intervenant.e.s, qui estiment que les comportements discriminatoires entre employé.e.s sont le résultat d'une surcharge de travail et d'une politique de performance élevée, ce qui contribue à une atmosphère de frustration au sein du personnel.

*« Mais le problème c'est que dans cet état de tension qu'on a décrit ici même quand vous avez des services qui sont vraiment à bout de souffle (...) Et donc quand il y a des personnes affaiblies qui viennent, ça vient pousser là où ça fait mal. C'est-à-dire là, il nous manque vraiment des personnes qui viendraient en renfort et c'est la difficulté. Quelque part, la distorsion entre ce dont on a besoin et finalement les personnes qui parfois, par des parcours de vie seront en difficulté pour vraiment prester ou vraiment avoir une productivité maximum et le service est tellement vraiment poussé à bout, que, effectivement, ces personnes-là, elles excitent parfois l'agressivité ou elles excitent le recadrage parce que les gens sont quelque part à cran (...). »*

Les participant.e.s ont avancés plusieurs raisons pour ce contexte de tension : une surcharge de travail, un manque de communication entre services et avec les responsables, une perte de confiance dans les directions, et une absence d'aménagement du travail approprié en fonction des capacités de l'employé.e.

Des tensions émergent en raison du manque de capacités de communication interculturelle. Des actes et échanges qui sembleraient évident pour des agent.e.s appartenant à un même groupe socio-culturel pourraient être mal interprétés par un autre. Des problèmes de communication à cause de lacunes en français de certain.e.s employé.e.s ont également été mentionnés. Certain.e.s responsables ont exprimé une certaine frustration de devoir répéter plusieurs fois des instructions à cause du manque de compréhension.

L'accessibilité et les aménagements pour les personnes en situation de handicap a été un point de discussion récurrent lors des quatre discussions de groupe. Un intervenant.e a indiqué un manque de stratégie efficace autour des postes attribués aux personnes en situation de handicap dans la mesure où il n'y a pas toujours d'adéquation entre les tâches à réaliser et les capacités des travailleur.se.s avec un handicap reconnu. Ces inadéquations créent alors des frustrations et du stress non seulement pour les employé.e.s concerné.e.s mais également pour les responsables de service. Cette situation peut être exacerbée par le fait que les personnes en situation de handicap ne divulguent pas toujours leur statut et par

le manque de possibilités de transfert dans un autre service. Ce problème est particulièrement important pour les ouvrier.ère.s pour qui le travail manuel affecte directement leur santé. A l'approche de la retraite, beaucoup d'ouvrier.ère.s n'arrivent plus à réaliser des travaux lourds à temps plein. Cependant, le nombre de postes adaptés reste trop limité pour assurer tous les transferts nécessaires. Cela résulte en une augmentation du nombre de prépensions ou de départs anticipés sous certificat médical, résultat de la pénibilité de certaines tâches.

Finalement, le sujet de l'influence des représentants politiques sur les recrutements, promotions et transferts du personnel administratif a également été mentionné par les participant.e.s des focus groups. Les intervenant.e.s expliquent qu'ils.elles perçoivent des tensions dans l'administration alors que la Ville fait face à un contexte politique difficile, ce qui se répercute sur l'ensemble du système. Certain.e.s ont été jusqu'à décrire un environnement stressant et discriminant, notamment face à la charge de travail et l'irrespect pour le travail accompli. Les différences en fonction de certains statuts et affiliations politiques sont perçues comme injustes et en décalage par rapport à la mission des services publics.

Alors que certain.e.s estiment que les interférences des politiques sont toujours bien présentes, d'autres tempèrent et expliquent que les pratiques de recrutement et de promotion ont changé. À l'époque, l'affiliation à un parti politique pouvait aider un.e candidat.e à obtenir un poste grâce à ses relations personnelles avec un représentant politique au collège ou au conseil communal, et ce au détriment des compétences. Ils.elles ajoutent que cette tendance est moins présente de nos jours et que les compétences sont plus prises en compte lors du recrutement. En outre, les employé.e.s ne sont plus aussi systématiquement indexé.e.s à une couleur politique lorsqu'ils.elles rejoignent l'administration.

Ce sentiment d'influence des représentants politiques sur le choix du personnel administratif paraît problématique pour une partie du personnel. Il est cependant important de souligner que malgré la responsabilité du collège communal sur les nominations et les mutations entre services, l'impartialité et l'équité restent au cœur des décisions administratives.

#### Allégations d'actes discriminatoires lors d'interactions avec le public

Une autre forme de pratiques discriminatoires a été rapportée par les participants lors d'interactions avec le public. Des incidents ont été évoqués dans les deux sens : de la part des employé.e.s de la Ville et du CPAS à l'encontre du public, mais aussi de la part du public envers le personnel communal.

Rappelons qu'il s'agit ici d'allégations dans la mesure où ce rapport ne préjuge pas de la qualification juridique des faits rapportés par les répondants. L'analyse s'intéresse ici à la sociologie des acteurs, c'est-à-dire aux perceptions et aux représentations qu'ils construisent par rapport à la notion d'actes discriminatoires (cf l'avant-propos de ce rapport).

Dans le premier cas, à savoir une discrimination pratiquée par les employé.e.s de la Ville et du CPAS sur le public, la cause du stress au travail et du manque de personnel est mentionnée. Une politique de non-remplacement de la Ville réduit d'autant plus les effectifs. Les participant.e.s expliquent que cette difficulté entraîne une certaine frustration entre le personnel et le public, notamment au Service Population, car les usagers n'y sont pas reçus dans les meilleures conditions. Une expérience similaire est notée par les services sociaux :

*« Depuis les inondations, donc ça fait presque un an, y'a un climat de tensions au niveau du public sur le terrain et des gens qui sont effectivement de plus en plus à cran, énervés, revendicateurs, et souvent à juste titre. Et on s'étonne qu'ils en veuillent à la Ville, mais quelque part, y'a aussi des raisons. »*

Les réactions aux frustrations des usagers varient, mais certain.e.s ont remarqué que des commentaires racistes ou sexistes sont parfois proférés. Le personnel tend à faire l'amalgame en fonction de certaines personnes d'origine étrangère. Un.e participant.e raconte par exemple qu'il.elle doit parfois recadrer certain.e.s collègues plus jeunes lorsqu'ils.elles expriment des opinions discriminatoires à l'encontre des parents d'élèves, souvent des personnes racisées ou issues de l'immigration.

En ce qui concerne l'attitude des usagers eux-mêmes, plusieurs exemples d'actes discriminatoires ont été cités par les répondants. Un.e participant.e a fait le récit d'un incident impliquant un.e collègue enseignant homosexuel.le. Certain.e.s parents ne souhaitaient pas que leurs enfants soient placés dans sa classe et en ont informé la direction. Le corps enseignant a présenté un front uni face aux revendications des parents, et une solution a pu être trouvée.

En ce qui concerne le CPAS, un.e participant.e remarque qu'il y a une sorte de politique qu'il.elle qualifie d'« assistanat » à Verviers. Il.elle argumente que le Centre n'essaie pas assez de responsabiliser la population et que les mesures de réussite sont faussées : au lieu de mesurer la performance en termes d'impact sur la réduction du nombre de personnes inscrites au CPAS, le succès est mesuré sur la taille des effectifs afin d'assurer le renouvellement des subsides.

Ce cas indique le besoin d'actions de sensibilisation non seulement pour le personnel de la Ville et du CPAS, mais également pour le public qui interagit avec les instances communales. Les solutions et recommandations proposées seront examinées à la fin de cette section.

#### **8.4. Recrutement et avancement de la carrière**

De manière générale, les participant.e.s ressentent qu'il existe encore des barrières quant au recrutement de personnes issues de la diversité aux différents niveaux de hiérarchie à la Ville et au CPAS de Verviers. Ils.elles ont souligné que la plupart des employé.e.s d'origine étrangère sont recruté.e.s en tant que technicien.ne.s de surface, ouvrier.ère.s, aides soignant.e.s et agent.e.s d'administration dans une moindre mesure. Cependant, les personnes d'origine étrangère seraient beaucoup moins présentes dans les responsables d'équipe et hiérarchiques.

*« Ce qui est compliqué, je trouve, au niveau de la diversité. Si on parle de la diversité et moi, je vois dans tous les bureaux, au niveau ouvrier en tout cas, tout ce qui est (...) bas de l'échelle, mais je ne sais pas comment il faut dire, petits gens ou petits, dames d'entretien, ouvriers, là effectivement, là y'a vraiment de la diversité, une diversité importante. Au niveau des chefs de service et des employés (...), je crois que c'est nada quoi. »*

Les ouvrier.ère.s et contractuel.le.s subventionné.e.s., majoritairement d'origine étrangère, sont plus souvent engagés à temps partiel, notamment au CPAS. La réalité du travail du

centre social réduit cependant la possibilité de nomination en tant qu'agent.e statutaire, car beaucoup de ces emplois se trouvent dans le secteur d'aide sociale et médicale, en pénurie en Belgique. Dans le cas des maisons de repos, qui demandent du personnel disponible sept jours sur sept, le recrutement spontané peut parfois s'imposer. Il trouve alors son fondement légal dans l'article 56 de la Loi organique des CPAS et dans la difficulté de lancer un appel public pour pallier l'urgence. La situation requiert alors d'offrir un contrat de travail à durée déterminée et à temps partiel si le titulaire du poste travaille lui-même à temps partiel.

Un.e intervenant.e exprime quand même son désarroi face à la situation des technicien.ne.s de surfaces, généralement issu.e.s de l'immigration, dont les contrats sont majoritairement temporaires. Ces remarques rejoignent certains commentaires faits dans l'enquête quantitative, où plusieurs répondant.e.s ont partagé leur frustration face au manque de possibilités d'emplois stables. La situation à la fonction publique verviétoise reflète cependant la réalité du marché de l'emploi actuel en Belgique, où les avancées de carrière se révèlent parfois difficile sans diplôme supérieur ou sans expérience professionnelle pertinente.

*« Au niveau des ouvrières, y'a plusieurs centaines d'ouvrières. Y'en a un paquet qui sont malades pour le moment. C'est une catastrophe. Ben alors la menace qu'on fait peser sur leur tête. Ben si elles font pas un effort, on va privatiser le truc. Ça c'est la réponse qui est donnée. Il faudrait peut-être de nouveau se demander ... Enfin quand y'a une centaine de personnes qui soient absentes simultanément, c'est peut-être qu'il y a un souci quelque part. »*

Pour la gestion des carrières, une des barrières identifiées serait l'exigence de diplômes supérieurs non-universitaires ou universitaires pour atteindre un certain grade barémique. En outre, les intervenant.e.s ont l'impression que les responsables de services étaient recruté.e.s à l'externe en raison des exigences de diplômes universitaires pour pouvoir accéder aux postes, mais que ceux-ci manqueraient de compétences managériales pour gérer des équipes. Cela génère un manque de motivation de certain.e.s employé.e.s qui estiment n'avoir aucun intérêt à améliorer leurs capacités. D'autres encore ont souligné que même l'obtention d'un diplôme supérieur ne garantit pas d'évolutions de carrière certaines. Des restrictions existent en fonction du contrat d'entrée de l'employé.e, ce qui pourrait les empêcher d'avoir accès aux examens de nomination.

*« Elle a fait un examen pour avoir un pied dans la Ville et puis quand elle était engagée, donc elle a un bac et elle a postulé comme employée d'administration. On lui a dit : 'Ah non, de un on peut pas valoriser des années d'expérience parce que t'étais dans le privé. Et de deux t'as un bac mais tu seras payée comme un employé d'administration'. »*

Ce dernier point démontre qu'une partie du personnel de la fonction publique verviétoise estime que la dernière réforme des barèmes n'est pas assez équitable (Fonction Publique Locale et Provinciale, 2001). Il y a une perception que les évolutions de carrière étaient plus nombreuses, notamment car le niveau d'études n'était pas un critère décisif pour accéder à des postes à responsabilité alors que la formalisation de la valorisation des compétences a permis à plus de personnes d'obtenir des promotions et/ou d'avancer dans leur carrière.

La Ville et le CPAS de Verviers sont conscients que les responsables de service ont besoin d'outils de management adéquats et de bénéficier d'un accompagnement approprié. De plus,

le niveau de diplôme n'est pas le seul critère pour l'obtention d'un poste à responsabilité. Des formations et l'expérience de terrain permettent aussi d'acquérir des compétences managériales. La Ville et le CPAS de Verviers a notamment organisé récemment une formation au management des équipes à destination de l'ensemble des chefs de service pour adresser ce besoin. Les participant.e.s ont d'ailleurs reconnu que les règles barémiques étaient communes au secteur public en Belgique, et que la marge de manœuvre des responsables étaient donc limitée. Tou.te.s les participant.e.s étaient d'accord qu'une modernisation de l'administration publique en général, et des règles de gestion des ressources humaines en particulier, étaient nécessaires.

Comme mentionné dans les extraits ci-dessus, l'organisation des évaluations est également critiquée, autant du côté du CPAS que de la Ville. Certain.e.s employé.e.s ont mentionné que le calendrier des examens de nomination n'était pas fixe. Par exemple, un.e employé.e du CPAS a évoqué que son service n'avait pas organisé d'examen depuis qu'il.elle avait commencé à y travailler quatorze ans plus tôt. Non seulement les évaluations n'auraient pas lieu de façon systématique, mais elles seraient également administrées de façon subjective en fonction de l'agent.e en charge. Un.e intervenant.e a notamment mentionné que dans son service, aucun.e employé.e n'avait jamais obtenu plus de 70 pourcent, et ce sans considération du travail fourni. En ce sens, les évaluations sont perçues comme subjectives et un frein aux évolutions de carrière. Cette réalité est cependant difficile à remédier, sachant que les chefs de service, qui sont responsables des évaluations, restent les plus à mêmes d'évaluer le travail de leur équipe. De plus, des initiatives ont été mises en place pour objectiver les processus d'évaluation et d'avancement de carrière.

### **8.5. Solutions proposées**

La communication et l'amélioration du sentiment d'équipe ont été citées comme primordiales pour rectifier la situation de frustration et de surmenage à la Ville et au CPAS. Le vivre ensemble se doit de passer par une volonté d'améliorer les relations entre les différents groupes ou « *clans* ». Ces appartenances dites « claniques » sont perçues comme pouvant prendre différentes formes allant de l'affiliation politique, aux convictions religieuses, en passant par la langue ou l'appartenance à un département ou service. Les participant.e.s estiment qu'il y a un vrai besoin d'ouverture afin de tisser des liens à travers toute l'administration. Une solution proposée est l'élaboration de règles de ressources humaines ou de « vivre-ensemble » communes à l'administration. Ces règles devraient inclure la médiation comme moyen de prévention des conflits interpersonnels au sein desquels existe une présomption de discrimination ou de harcèlement. De plus, l'accent devrait être mis d'avantage sur les conditions d'accueil des nouveaux.elles employé.e.s. Des initiatives existantes ciblent déjà ces besoins, comme expliqué dans la partie suivante.

De plus, tou.te.s les participant.e.s soulignent un réel besoin de formations qui seraient obligatoires en fonction de certains postes occupés et au minimum accessibles à tous. Parmi les suggestions entendues, on a retenu la gestion de conflits, la diversité sur le lieu de travail, la gestion du stress et la communication non-violente. Ces formations seraient particulièrement utiles aux agent.e.s d'accueil, qui font face à toute la frustration de la population et qui exhibent parfois des comportements discriminatoires. En outre, elles seraient également bénéfiques aux directions administratives et au département des ressources humaines. Il faut cependant ajouter que beaucoup de formations sont déjà disponibles pour

tou.te.s les employé.e.s. Des formations à l'accueil de publics à mobilité réduite sont organisés régulièrement. De plus, un plateau citoyen a été mis en place en vue de rassembler divers services aux citoyens sur un même lieu, et ce afin d'améliorer la qualité du service. Cela souligne surtout un manque de connaissance des initiatives prises par la Ville et le CPAS pour le bénéfice de leurs employé.e.s.

Pour parer aux problèmes de communication dus à des lacunes en français, il a été suggéré de créer une cellule d'encadrement qui pourrait référer un usager à un.e employé.e volontaire qui maîtrise la langue de l'usager. Par ailleurs, des formations en langues étrangères, telles que l'anglais, ont également été recommandées par les intervenant.e.s. Il est cependant important de souligner qu'en matière administrative, seul le français, langue officielle du territoire de la Ville de Verviers, est d'usage lors d'interactions avec le public. Un accompagnement par un traducteur du SETIS-W est toutefois théoriquement possible pour les citoyens qui ne maîtrisent pas la langue française.

Finalement, les participant.e.s souhaiteraient que les instances communales développent des éléments et actions de sensibilisation à la diversité et à la discrimination à l'intention du public et du personnel. En ce sens, un.e intervenant.e suggère que la Ville développe une stratégie en termes d'investissements dans les espaces publics, la jeunesse et l'accompagnement social. En effet, l'accessibilité de certains bâtiments communaux a été vivement critiquée. Les intervenant.e.s ont mentionné l'existence d'escaliers pour atteindre les sonnettes ou un ascenseur, par exemple à l'Intermosane. Ils.elles ont cependant reconnu que les nouveaux bâtiments étaient plus accessibles et qu'un projet était en cours pour relocaliser l'administration communale dans de nouveaux bâtiments respectueux des normes pour les PMR. Ce projet de cité administrative permettra d'augmenter la qualité de l'accueil au public.

## 9. Affiner le plan local diversité : résultats des travaux du groupe d'experts

### 9.1. Cadrage général des recommandations

La gestion des ressources humaines à l'administration communale est liée à des contraintes légales, réglementaires et barémiques communes à toute la fonction publique locale en Wallonie. Ces contraintes déterminent non seulement les modalités de sélection, de recrutement et d'engagement des agent.e.s., mais également la gestion quotidienne du personnel. Les échelles barémiques déterminent également les rémunérations et influencent les perspectives de carrière.

De plus, des difficultés sont actuellement rencontrées, notamment par le CPAS, pour recruter des agents dont les métiers sont classés en pénurie ou critiques (infirmier.ère, aide-soignant.e, personnel de cuisine formé, ouvrier.ière qualifié.e et assistant.e social.e). Outre le recrutement récent d'une Attachée spécifique en ressources humaines, une Cellule communication a seulement été mise en place en 2022. De plus, l'Intranet doit être complètement revu afin de pouvoir accéder facilement à toutes les informations relatives au personnel. Un Extranet doit également être développé et la Division Personnel et Ressources humaines doit être agrandie. Finalement, la RGB est en cours de révision. Inévitablement, beaucoup de règles seront amenées à évoluer dans un avenir proche.

Même si ces règles restreignent les possibilités d'innovation, il existe une marge de manœuvre pour améliorer, au niveau de la mise en œuvre, les procédures de gestion des ressources humaines qui intègrent la gestion de la diversité. L'enjeu de la mise en œuvre d'un *Plan Diversité* dans la fonction publique locale consiste précisément à introduire les principes d'un management public inclusif dans le respect des règles administratives existantes, et ce malgré l'existence de contraintes budgétaires.

Les recommandations ci-dessous peuvent être catégorisées en deux sections. La première regroupe les recommandations générales sur la gestion du personnel. Bien qu'au premier abord, ces recommandations ne s'adressent pas spécifiquement à la diversité, elles auront un impact proportionnellement plus important sur certains groupes vulnérables. La deuxième section inclut des recommandations spécifiques aux agent.e.s appartenant aux groupes de la diversité identifiés dans ce rapport, c'est-à-dire par rapport à l'âge, au sexe, au niveau d'études, à l'origine nationale et à la situation de handicap.

### 9.2. Sélection, recrutement et engagement

Conformément aux règles en vigueur, la Ville de Verviers met en place des jurys de sélection et de recrutement qui, outre les chefs de service, incluent des ressources externes. Les représentants syndicaux peuvent également assister aux épreuves en qualité de garants de leur bon déroulement. Les procédures et examens sont anonymisés pour minimiser les biais possibles de la part des membres des jurys de sélection. En outre, la fonction publique verviétoise a déjà mis en place une initiative pour inclure les personnes non-binaires dans leurs offres d'emploi en utilisant la formule « M/F/X ».

Des améliorations sont cependant encore possibles, et ce malgré les contraintes mentionnées précédemment. Par exemple, une meilleure communication autour des conditions d'accès au-delà de leur inclusion dans les offres d'emploi et une diversification des canaux de diffusion

des appels à candidature pourraient améliorer le positionnement externe de la fonction publique verviétoise et attirer des candidat.e.s plus diversifié.e.s. Des sites spécialisés comme Indeed et LinkedIn sont par exemple souvent utilisés avec succès par des entreprises privées.

De même, plus d'informations sur la sélection et le recrutement des agent.e.s pourrait aider à réduire un certain mécontentement des employé.e.s autour de l'équité des procédures, en explicitant clairement et simplement les diverses exigences et contraintes liées à chaque poste à pourvoir. Une telle approche vise à relégitimer les décisions prises par les jurys de sélection dont la composition est déterminée par l'administration, au lieu d'externaliser le processus de recrutement à un service indépendant. Cette proposition d'externalisation (reçue durant la phase 1) semble en effet plus coûteuse, tout en privant l'administration de sa marge de manœuvre managériale pour développer un processus plus ouvert à la diversité.

Des améliorations pourraient également être apportées sur les conditions d'accueil des nouveaux.elles employé.e.s. Il existe un manque de communication, de soutien matériel et de personnel pour accompagner une nouvelle recrue, tant lors de remplacements temporaires que définitifs. Ces problèmes sont accentués par l'absence de période de transition entre l'employé.e sortant.e et l'employé.e entrant.e, ce qui entraîne une perte de connaissances et de mémoire des dossiers. Plus d'informations sur le fonctionnement de l'administration et du service concerné seraient nécessaires pour permettre une vision plus complète des structures.

Un projet est en cours pour produire des brochures d'accueil au CPAS. Cette même brochure est déjà disponible à la Ville. Elle reprend toutes les informations nécessaires à la bonne intégration du.de la nouvel.le employé.e, telles que le service des ressources humaines, les représentants syndicaux et les évaluations. Un meilleur accent sur les informations recueillies dans cette brochure serait utile.

### **9.3. Gestion du personnel**

La gestion du personnel inclut l'avancement de la carrière et la gestion des ressources humaines au jour le jour. Les possibilités d'avancement de la carrière dépendent du statut des agent.e.s, qui est déterminé en fonction du niveau d'études et de l'ancienneté acquise dans le secteur privé (maximum six années) et dans le secteur public. Les employé.e.s placent beaucoup d'importance dans les opportunités d'avancement de carrière, particulièrement sur la possibilité d'une nomination. Les employé.e.s souhaitent la création de procédures uniformes autour des évaluations et d'un calendrier annuel pour les examens donnant accès aux nominations. Une aide pourrait également être fournie pour aider les employé.e.s à poser leur candidature.

Il est important de noter que la nomination a cependant un coût qui ne pourra bientôt plus être assumé par les pouvoirs locaux. En effet, tant la Ville que le CPAS sont sous Plan de Gestion, ce qui les contraint à « limiter » leurs dépenses de personnel. Comme le démontrent deux études publiées par l'UVCW (2022), tous les pouvoirs locaux nomment de moins en moins de personnel en raison d'un taux de cotisation de pension de base très élevé (43% en 2022, 44% en 2023 et 45 % en 2024). En guise de compensation, la Ville et le CPAS ont mis en place un second pilier de pension. Au CPAS, ce dispositif est en place depuis 2019 pour les agents contractuels, hors personnes engagées sous contrat de travail article 60 §7 de la Loi organique des CPAS.

La Ville et le CPAS possèdent des procédures uniformes qui régulent l'avancement et les évaluations de carrière. Les deux institutions révisent ces procédures tous les deux ans et offrent une formation obligatoire pour les chefs de service responsables des évaluations de carrière. Le CPAS utilise également un système d'évaluation qui a été établi par le Service Public de Wallonie et a également adhéré au Pacte pour une fonction publique locale solide et solidaire. Cependant, la surcharge de travail des employé.e.s actuel.le.s empêche la mise en place d'un calendrier des examens officiels. De plus, l'accès aux promotions est restreint par le système barémique de la fonction publique.

Les formations professionnelles permettent également d'accéder à des opportunités d'avancement de carrière. L'accès à ces formations est rarement interdit, cependant la pratique montre que le niveau de participation des agent.e.s est tributaire de la volonté de leurs chefs de service. Il est difficile de personnaliser les offres de formations par rapport aux profils des employé.e.s. À nouveau, le personnel a exprimé un manque de connaissances des options de formation disponibles.

De nouvelles offres devraient également être élaborées pour répondre aux attentes des employé.e.s. Spécifiquement, des formations à la gestion de la diversité et des conflits interculturels, la gestion du stress et la communication non-violente ont été recommandées pour le personnel en contact avec le public et pour les chefs d'équipes. Une approche interculturelle permettra de comprendre la réalité du personnel et de répondre au mieux à leurs besoins. L'adaptation des bornes d'accueil digitales permettant un usage en langues étrangères serait également utile.

Comme dans le cas du recrutement, une meilleure communication est requise pour s'assurer que les employé.e.s sont informé.e.s des opportunités d'avancement de carrière. Ce plan de communication devrait également inclure le programme de formations et initiatives existantes offerts aux employé.e.s, par exemple en mettant en avant le parcours de formation nécessaire à l'obtention d'un grade supérieur.

Le deuxième aspect de la gestion du personnel analysé dans ce rapport est la gestion des ressources humaines. L'élaboration de principes de gestion des ressources humaines communs à l'ensemble de l'administration a été retenue comme amélioration en vue de favoriser le « vivre-ensemble ». Ces principes pourraient prendre la forme d'une charte d'intention qui serait communiquée au travers des newsletters ou autres supports de communication internes.

En outre, la promotion de la médiation est encouragée comme moyen de prévention des conflits interpersonnels au sein desquels il existe une présomption de discrimination ou de harcèlement. Le CPAS dispose de cellules de confiance garantissant l'anonymat et certain.e.s représentant.e.s de la Ville se sont exprimé.e.s en faveur d'une réactivation de leur rôle. Ces services internes garantissent une approche neutre, bien qu'une attention particulière doive être apportée à la sélection et à la formation des personnes référentes. À nouveau, la communication autour de ces initiatives est primordiale ; le discours devrait être adapté en fonction des institutions.

#### **9.4. Communication interne**

Comme discuté dans la partie 9.2, l'amélioration de la communication est nécessaire pour parer aux défis présentés dans ce rapport. Cette communication devrait être axée sur l'égalité des chances, plutôt que sur la promotion de groupes spécifiques. Il est préconisé également de transmettre le message à partir d'exemples concrets plutôt que de valeurs abstraites. La communication devrait, de manière générale, être plus transparente au sein et entre les différents services. Il faudrait, en particulier, plus et mieux communiquer sur les calendriers et les plannings de recrutement et les transmettre à tou.te.s les employé.e.s.

Améliorer le sentiment d'équipe permettra de rectifier le sentiment de frustration et de surmenage à la Ville et au CPAS. Le vivre ensemble se doit de passer par une volonté d'améliorer les relations entre les agent.e.s et leurs différents groupes affinitaires. Ces groupes prennent différentes formes et s'organisent tant au niveau de l'affiliation politique, des convictions religieuses, de la langue et des services. Les participant.e.s estiment qu'il y a un réel besoin d'ouverture afin de tisser des liens à travers toute l'administration, cependant il est difficile d'influencer les préférences personnelles des employé.e.s. Une suggestion est de créer des moments de rencontre entre services et entre les différents niveaux hiérarchiques, comme les réunions organisées pour tous les chefs de service.

#### **9.5. Positionnement externe**

Les relations entre la fonction publique et les usagers devraient être améliorées, particulièrement après le stress des inondations. Il est suggéré de relancer des programmes et des actions de sensibilisation à la diversité et à la discrimination à l'intention du public. Le CRVI relance notamment des formations à destination des primo-arrivants et pourrait collaborer avec la Ville et le CPAS.

En outre, les bâtiments des services communaux doivent être accessibles aux personnes en situation de handicap. Un projet de relocalisation est en cours. Cependant, il est important de souligner que l'accessibilité ne se limite pas aux personnes à mobilité réduite. Des aménagements élaborés en consultation avec des experts en ergonomie pour les personnes dont la compréhension ou le niveau de français seraient plus faibles seraient également avantageux.

Finalement, pour parer aux problèmes de communication dû à des lacunes en français dans le chef des usagers, il a été suggéré de créer une cellule d'encadrement qui pourrait intervenir, lorsque c'est possible, en vue de référer ces personnes à un.e employé.e volontaire qui maîtrise sa langue. Un appel à des facilitateur.rice.s à la communication pourrait être partagé dans tous les services. Une attention particulière devra être apportée à la mise en place pour assurer le succès de l'initiative.

## 9.6. Recommandations

### **Recommandations générales :**

1. Transmettre les calendriers et les plannings de recrutement/promotion à tou.te.s les agent.e.s.
2. Améliorer la communication autour des conditions d'accès et sur la sélection des agent.e.s.
3. Assurer une période de transition entre l'ancien.ne et le.la nouvel.le agent.e.
4. Développer un principe de mentorat pour le.la nouvel.le agent.e engagé.e.
5. Élaborer une séance d'accueil afin de fournir une vision complète des structures de la fonction publique verviétoise.
6. Élaborer un plan de communication clair sur les procédures qui régulent l'avancement et les évaluations de carrière en mettant en avant le parcours nécessaire à l'obtention d'un grade supérieur.
7. Créer des moments de rencontre entre étages, services et entre niveaux hiérarchiques, comme les réunions organisées pour tous les chefs de service.
8. Assurer des aménagements de fin de carrière, notamment pour les métiers pénibles, tel que cela se pratique déjà au niveau des maisons de repos du CPAS afin d'éviter les congés maladie et les départs à la retraite anticipée.
9. Encourager les agent.e.s à valider leurs compétences acquises dans le cadre de leur travail via la certification d'organismes externes dans la limite des offres disponibles.

### **Recommandations spécifiques par rapport aux publics de la diversité :**

10. Offrir la possibilité aux nouveaux.elles employé.e.s de suivre une formation d'amélioration de leur français en fonction de leur niveau.
11. Étendre les canaux de diffusion des offres d'emploi pour atteindre des candidat.e.s plus diversifié.e.s.
12. Accompagner les personnes d'origine étrangère dans la reconnaissance de leur diplôme et dans la Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE).
13. Réviser les offres de formations pour inclure des formations à la gestion de la diversité et des conflits interculturels, la gestion du stress, la violence et la communication non-violente pour le personnel en contact avec le public et pour les chefs d'équipes.

14. Élaborer une Charte qui synthétise les principes et intentions qui président au management inclusif des ressources humaines (sous forme d'un document facilement accessible et/ou d'un site internet dédié). Ce document serait ensuite transmis à tout.e nouvel.le agent.e engagé.e.
15. Relancer les cellules de confiance en sélectionnant et formant des personnes référentes neutres et au profil diversifié (*i.e.* âge, genre, nationalité, niveau d'études, handicap) pour favoriser le *peer support* tout en tenant compte du prescrit du Code du Bien-Être au travail.
16. Élaborer un plan de communication autour du *Plan Diversité*, axé sur l'égalité des chances, plutôt que sur la promotion de groupes spécifiques. Ce plan devrait être imprimé et diffusé à tous les services.
17. Relancer des programmes et des actions de sensibilisation à la diversité et à la discrimination à l'intention du public en mettant l'accent sur les cinq critères retenus par la Ville et le CPAS.
18. Collaborer avec des services externes pour offrir des formations basées sur une approche interculturelle et de sensibilisation à la différence, notamment par rapport à l'expérience du handicap.
19. Évaluer l'accessibilité des bâtiments en consultation avec des experts en ergonomie (accès physique, signalisation à l'intérieur des bâtiments, *etc*) et dans le respect des règles de protection du patrimoine.
20. Créer une cellule d'encadrement qui pourrait intervenir, lorsque c'est possible, en vue de référer ces personnes à un.e employé.e volontaire qui maîtrise sa langue.
21. Favoriser le langage facile à lire et à comprendre pour les documents et brochures à destination des usagers de la fonction publique.

## 10. Conclusion

La gestion de la diversité et la lutte contre la discrimination dans l'emploi est un enjeu majeur pour les organisations publiques et privées. Ces politiques permettent de favoriser l'égalité des chances lors du recrutement, de la formation et de l'avancement de la carrière des travailleur.se.s issu.e.s de catégories sociales vulnérables.

Cette mission d'étude et d'analyse de la diversité au sein de l'administration communale de Verviers et du CPAS entre dans le cadre de cette tendance. L'objectif est de renforcer une politique d'égalité et de non-discrimination en développant une culture d'entreprise valorisant la diversité.

La mission, menée par le CEDEM, s'est déclinée en trois phases : une étude quantitative via une enquête en ligne par questionnaire (phase 1), une étude qualitative à travers une analyse par focus groups (phase 2) et par le biais de la mise en place d'un groupe mixte d'experts pour discuter des résultats des deux premières phases (phase 3). Cinq critères de diversité ont été priorisés : le sexe, l'âge, l'origine nationale, la situation de handicap et le niveau d'études. Le résultat final consiste en une liste de recommandations basées sur la démarche de recherche, qui pourront s'inscrire dans un plan d'action.

L'étude s'est déroulée durant le premier semestre de 2022 dans un climat difficile. Le personnel de l'administration communale a dû faire face à la crise sanitaire du COVID-19, aux inondations de juillet 2021 et à l'arrivée de nouveaux migrants suite à la guerre en Ukraine. L'équipe de recherche a rencontré une certaine résistance de la part de plusieurs services communaux à collaborer à la mission d'étude. Le manque de soutien de la part de personnes clés dans l'administration a rendu le déploiement des méthodes de collecte de données difficile. Certaines informations n'ont pas été relayées, rendant la communication entre l'équipe de recherche et les différents services difficiles. Certains services ont également refusé de participer à l'enquête par questionnaire, même lorsque des enquêteurs de l'Université de Liège sont venus sur place pour sensibiliser le personnel quant à l'utilité de l'enquête.

Par conséquent, et malgré la mise en place d'une nouvelle méthodologie, le taux de réponse à l'enquête quantitative n'a atteint qu'un cinquième des agents. Ce faible taux génère des problèmes de généralisation des résultats, même si les données fournies par la BSCC montrent que la distribution hommes-femmes et des âges du personnel correspond aux données récoltées dans l'enquête.

Les résultats des phases 1 et 2 soulignent un soutien à une politique de gestion de la diversité basé sur l'inclusivité et la transparence. Les répondant.e.s appellent à des mesures promouvant l'égalité des chances qui se basent exclusivement sur les mérites personnels des employé.e.s. Spécifiquement, les répondant.e.s s'expriment contre une politique de recrutement qui viserait uniquement des catégories de personnes susceptibles d'être discriminées sur le marché de l'emploi. Les répondants font davantage confiance à une politique de lutte contre la discrimination négative qu'à une volonté de discrimination positive. Ils soulignent également souhaiter plus de transparence lors des évaluations et des opportunités d'avancement de carrière.

Enfin, un certain nombre de répondant.e.s signalent avoir été témoins d'actes discriminatoires au travail, notamment des commentaires racistes et sexistes. Parmi les critères touchés, les convictions religieuses, l'identité ou l'orientation sexuelle et le genre ont été cités. En règle générale, les répondant.e.s sont d'accord que les tensions et le stress se répercutent sur l'atmosphère au travail, ce qui contribue à un environnement hostile.

Au terme du processus de recherche, cette étude propose vingt-deux recommandations générales et spécifiques par rapport aux publics de la diversité pour améliorer les relations entre collègues et promouvoir un environnement inclusif au sein de l'administration communale. L'implication des responsables et de la sphère managériale sera primordiale pour la mise en œuvre de ces recommandations.

## 11. Annexes

### Annexe 1 - Description des caractéristiques des répondant.e.s

	Ville			CPAS			Total	
	Statutaire	Contractuel	N/A	Statutaire	Contractuel	N/A		
<b>Age</b>								
<b>18-30</b>	2   0,6%	12   3,6%	2   0,6%	2   0,6%	14   4,2%	3   0,9%	<b>35</b>   <b>10,4%</b>	
<b>31-45</b>	31   9,2%	29   8,6%	8   2,4%	16   4,7%	21   6,2%	12   3,6%	<b>117</b>   <b>34,7%</b>	
<b>46-65</b>	43   12,8%	47   13,9%	13   3,9%	30   9%	14   4,2%	2   0,6%	<b>149</b>   <b>44,2%</b>	
<b>66+</b>	1   0,3%	1   0,3%	1   0,3%	0   0%	0   0%	0   0%	<b>3</b>   <b>0,9%</b>	
<b>N/A</b>	13   3,9%	5   1,5%	2   0,6%	3   0,9%	8   2,4%	2   0,6%	<b>33</b>   <b>9,8%</b>	
<b>Sexe</b>								
<b>Homme</b>	25   7,4%	32   9,5%	4   1,2%	11   3,3%	10   3%	7   2,1%	<b>89</b>   <b>26,4%</b>	
<b>Femme</b>	47   13,9%	56   16,6%	17   5%	34   10,1%	37   11%	10   3%	<b>201</b>   <b>59,6%</b>	
<b>N/A</b>	18   5,3%	6   1,8%	5   1,5%	6   1,8%	10   3%	2   0,6%	<b>47</b>   <b>14%</b>	
<b>Origine nationale</b>								
<b>Belge</b>	59   17,5%	64   19%	13   3,9%	30   9%	30   9%	8   2,4%	<b>204</b>   <b>60,5%</b>	
<b>UE</b>	12   3,6%	5   1,5%	4   1,2%	8   2,4%	7   2,1%	0   0%	<b>36</b>   <b>10,7%</b>	
<b>Non-UE</b>	2   0,6%	10   3%	5   1,5%	8   2,4%	9   2,7%	8   2,4%	<b>42</b>   <b>12,5%</b>	
<b>N/A</b>	17   5%	15   4,5%	4   1,2%	5   1,5%	11   3,3%	3   0,9%	<b>55</b>   <b>16,3%</b>	
<b>Niveau d'études</b>								
<b>Primaire</b>	3   0,9%	2   0,6%	2   0,6%	0   0%	0   0%	1   0,3%	<b>8</b>   <b>2,4%</b>	
<b>Secondaire inférieur</b>	0   0%	6   1,8%	3   0,9%	0   0%	1   0,3%	2   0,6%	<b>12</b>   <b>3,6%</b>	
<b>Secondaire supérieur</b>	14   4,2%	20   6%	9   2,7%	5   1,5%	7   2,1%	1   0,3%	<b>56</b>   <b>16,6%</b>	
<b>Supérieur non-universitaire</b>	45   13,4%	38   11,3%	8   2,4%	21   6,2%	20   6%	5   1,5%	<b>137</b>   <b>40,7%</b>	
<b>Supérieur universitaire</b>	12   3,6%	19   5,6%	2   0,6%	5   1,5%	6   1,8%	1   0,3%	<b>45</b>   <b>13,4%</b>	
<b>N/A</b>	16   4,7%	9   2,7%	2   0,6%	20   6%	23   6,8%	9   2,7%	<b>79</b>   <b>23,3%</b>	
<b>Situation de handicap</b>								
<b>Oui</b>	2   0,6%	5   1,5%	0   0%	0   0%	2   0,6%	0   0%	<b>9</b>   <b>2,7%</b>	

<b>Non</b>	73	21,7%	82	25,8%	24	7,1%	32	9,5%	35	10,4%	10	3%	<b>256</b>	<b>76%</b>
<b>N/A</b>	15	4,5%	7	2,1%	2	0,6%	19	5,6%	20	6%	9	2,7%	<b>72</b>	<b>21,3%</b>
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>26,7%</b>	<b>94</b>	<b>27,9%</b>	<b>26</b>	<b>7,7%</b>	<b>51</b>	<b>15,1%</b>	<b>57</b>	<b>16,9%</b>	<b>19</b>	<b>5,6%</b>		
<b>Total</b>	<b>210</b>		<b>62,3%</b>			<b>127</b>			<b>37,7%</b>			<b>337</b>	<b>100%</b>	

## Annexe 2 - Enquête

D'avance, nous vous remercions pour le temps que vous acceptez de consacrer à cette enquête.

### Partie A : Code d'accès

A1. Indiquer votre code d'accès personnel. Ce code ne permet pas de vous identifier. Il est généré de manière aléatoire par les chercheurs de l'université de Liège.

### Partie B : 1. Ma situation professionnelle

B1. Je suis employé.e par ...

- La Ville de Verviers
- Le CPAS de Verviers
- Je ne souhaite pas répondre
- Autre

B2. Je suis engagé.e comme...

- Agent statutaire
- Agent contractuel.le
- Je ne souhaite pas répondre

B3. Je suis engagé.e sous contrat ....

- A durée indéterminée
- A durée déterminée
- De remplacement
- Je ne souhaite pas répondre

B4. Je suis sous contrat de type ...

- Article 60
- Maribel social, PTP
- Je ne sais pas
- Je ne souhaite pas répondre
- Autre

B5. Je suis membre du ...

- personnel administratif
- personnel technique
- personnel ouvrier
- Je ne souhaite pas répondre

B6. Mon régime de travail ...

- Temps-plein
- Mi-temps
- Temps partiel inférieur à un mi-temps
- Je ne souhaite pas répondre
- Autre

B7. Je suis employé.e à la Ville ou au CPAS depuis combien d'années ?

Répondre en introduisant un chiffre. Si vous êtes employé depuis moins d'un an, indiquez 1. Si vous ne souhaitez pas répondre, indiquez 0.

B8. Je suis employé.e...

- dans l'administration centrale
- dans l'enseignement
- dans le secteur de la culture (bibliothécaire, employé.e de musée,...)
- dans le secteur des soins de santé, de l'aide aux personnes
- dans une structure paracomunale (Asbl, Régie communale, ...)
- Je ne souhaite pas répondre
- Autre

B9. Plus précisément, dans quel département ou service êtes-vous employé.e ?

B10. Je supervise une équipe de ...

- 1 à 10 personnes
- 11 à 50 personnes
- plus de 50 personnes
- Je ne suis pas concerné.e

### Partie C : 2. Connaissance et attitude générale sur la politique de diversité

C1. Comment évaluez-vous votre degré de connaissance des initiatives prises par la Ville et le CPAS de Verviers pour promouvoir une politique de diversité en fonction de l'âge, de la nationalité (et origine nationale), du niveau d'études, de l'orientation sexuelle, de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la situation de handicap ?

	Très mauvaise connaissance	Mauvaise connaissance	Ni mauvaise ni bonne connaissance	Bonne connaissance	Très bonne connaissance
L'âge					
La nationalité (et origine nationale)					
Le niveau d'études					
L'orientation sexuelle					
Egalité Femmes - Hommes					
La situation de handicap					

C2. Une politique de diversité comprend plusieurs volets et s'intéresse à l'égalité de traitement entre travailleur.se.s notamment en fonction de l'âge, de nationalité (ou origine nationale), du

niveau d'études, de l'orientation sexuelle, de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la situation de handicap, etc. Quelle est votre évaluation de la politique de la diversité dans la gestion du personnel de la Ville et du CPAS de Verviers ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La politique de diversité est nécessaire.					
La politique de diversité est efficace.					
La politique de diversité produit des effets indésirables.					

C3. Quel est, selon vous, le critère de discrimination qui devrait être traité en priorité au dessus de tous les autres ? Un seul choix possible

- La discrimination liée à l'âge
- La discrimination liée à la nationalité ou l'origine nationale
- La discrimination liée au niveau d'études
- La discrimination liée à l'orientation sexuelle
- La discrimination Hommes - Femmes
- La discrimination liée à la situation de handicap

C4. Dans votre service, estimez-vous que suffisamment d'importance est accordée aux éléments qui figurent dans la colonne de gauche (esprit d'équipe, ...) ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'esprit d'équipe					
La formation des employés					
La compétence des employés					
La satisfaction des usagers					
Le rejet de toute forme de discrimination					
La diversité du personnel					
Le mérite personnel des agents					
Le bien-être au travail					

C5. Je me sens concerné.e par la politique de diversité de la Ville et du CPAS de Verviers en raison de..... Plusieurs réponses sont possibles

- mon âge
- mes convictions philosophiques
- mes convictions politiques
- mes convictions religieuses
- ma couleur de peau
- mon genre

- par l'intermédiaire du vécu d'un proche
- ma nationalité étrangère
- mon orientation sexuelle
- mon origine étrangère
- ma situation de handicap
- Autre
- Je ne me sens pas concerné.e

C6. Quel est votre sentiment concernant l'atmosphère dans votre service ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je me sens bien intégré.e dans mon service.					
Je ressens un engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et contre toute attitude ou comportement sexiste.					
Je ressens un engagement en faveur de la diversité et contre toute attitude ou comportement raciste.					
Les personnes étrangères ou d'origine étrangère sont bien intégrées dans mon service.					
Tout le monde a droit à la parole dans mon service.					
Les connaissances des jeunes sont suffisamment exploitées.					
Une personne avec un handicap moteur peut facilement être intégrée dans mon service.					
Une personne avec un handicap mental peut facilement être intégrée dans mon service.					
Une personne aveugle ou malvoyante peut facilement être intégrée dans mon service.					
Une personne sourde ou malentendante peut facilement être intégrée dans mon service.					
Nous pouvons accueillir de manière satisfaisante un employé avec un handicap physique.					

Les possibilités d'aménagement des postes de travail en raison du handicap sont suffisantes.					
Les possibilités d'aménagement des postes de travail en raison de l'âge sont suffisantes.					

### Partie D : 3. Recrutement

D1. Au sujet de la politique de recrutement de la Ville et du CPAS de Verviers, veuillez indiquer ce que vous pensez des affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je pense que le processus de recrutement est équitable. Il garantit l'égalité de traitement.					
Je pense que le processus de recrutement est objectif. Il tient compte de la formation et des compétences des candidat.e.s de manière adéquate.					
Je pense que le processus de recrutement est bien diffusé. Il y a une bonne circulation de l'information au sujet des emplois vacants.					
Je pense que la Ville et le CPAS devraient engager plus de personnes susceptibles d'être discriminées sur le marché de l'emploi privé.					
Je pense que la Ville et le CPAS doivent engager plus de personnes étrangères ou d'origines étrangères.					
Je pense que la Ville et le CPAS devraient engager plus de femmes.					
Je pense que la Ville et le CPAS devraient engager plus de personnes âgées.					
Je pense que la Ville et le CPAS doivent engager plus de personnes en situation de handicap.					

D2. Avez-vous d'autres observations, remarques ou suggestions à formuler au sujet des recrutements de la Ville et du CPAS de Verviers ?

Partie E : 4. Avancement de la carrière

E1. Au sujet de l'avancement de la carrière (promotions, avancement de grade) de la Ville et du CPAS de Verviers, quel est votre avis au sujet des affirmations suivantes ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je connais clairement mes possibilités d'évolution de carrière.					
Les chances de promotion sont les mêmes pour tous.					
Les promotions sont octroyées selon une procédure claire et transparente.					
Je suis satisfait.e du système d'évaluation actuel.					

E2. Avez-vous d'autres observations, remarques ou suggestions à formuler au sujet des promotions, de l'avancement de la carrière et des évaluations au niveau de la Ville et du CPAS de Verviers ?

Partie F : 5. Egalité de traitement et non-discrimination

F1. Dans votre emploi actuel, estimez-vous que certains de vos collègues font l'objet de discriminations ?

- Oui
- Non

F2. Si oui, sur base de quelle(s) caractéristique(s) ? Plusieurs choix sont possibles.

- Âge
- Convictions politiques
- Convictions philosophiques
- Convictions religieuses
- Couleur de peau
- Genre
- Nationalité étrangère
- Origine étrangère
- Orientation sexuelle
- Situation de handicap
- Autre

F3. Pourriez-vous brièvement expliquer dans quelle(s) situation(s) ?

F4. Dans votre emploi actuel, avez-vous fait (ou faites-vous) l'objet de discriminations ?

- Oui
- Non

F5. Si oui, sur base de quelle(s) caractéristique(s) ? Plusieurs choix sont possibles.

- Âge
- Convictions philosophiques
- Convictions politiques
- Convictions religieuses
- Couleur de peau
- Genre
- Nationalité étrangère
- Orientation sexuelle
- Origine étrangère
- Situation de handicap
- Autre

F6. Pourriez-vous brièvement expliquer dans quelle(s) situation(s) ?

Partie G : 6. Accueil et relations avec les usagers du service public de la Ville et du CPAS

G1. Concernant l'accueil des publics au sein de la Ville et du CPAS, je pense que

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'accueil prend en considération les besoins des usagers.					
L'accueil prend en considération le point de vue et les suggestions des usagers.					
L'accessibilité des infrastructures est satisfaisante.					
L'accessibilité de l'information sur le site Internet de la Ville est satisfaisante.					
La formation des agents chargés de l'accueil est satisfaisante.					
Plus de mixité (genre, âge, sociale, culturelle, ...) dans les équipes permettrait de mieux répondre aux besoins des usagers.					
Je rencontre des difficultés pour communiquer avec les usagers à cause de leur différence culturelle.					
Je rencontre des difficultés pour communiquer avec les usagers à cause de leur différence linguistique (maîtrise insuffisante du français).					

G2. Avez-vous d'autres observations, remarques ou suggestions à formuler au sujet des relations avec les usagers du service public de la Ville et du CPAS de Verviers ?

Partie H : 7. Ma situation personnelle

H1. Mon état civil

- Homme

- Femme
- Je ne souhaite pas répondre

H2. Sur le plan du genre, je m'identifie comme ... (par exemple: femme, homme, transgenre, non-binaire, autre, ...)

H3. Ma tranche d'âge ?

- Entre 18 et 30 ans
- Entre 31 et 45 ans
- Entre 46 et 65 ans
- 66 ans et plus

H4. Merci d'indiquer votre nationalité actuelle et votre nationalité à la naissance

Votre nationalité à la naissance

Votre nationalité actuelle

H5. Merci d'indiquer, pour votre mère, sa nationalité à la naissance et sa dernière nationalité

Nationalité à la naissance

Dernière nationalité

H6. Merci d'indiquer, pour votre père, sa nationalité à la naissance et sa dernière nationalité

Nationalité à la naissance

Dernière nationalité

H7. Mon niveau de scolarité le plus élevé ?

- Enseignement primaire
- Enseignement secondaire (général, artistique, technique ou professionnel, 1ère à 3e année)
- Enseignement secondaire (général, artistique, technique ou professionnel, 4e à 6e année)
- Enseignement supérieur non universitaire
- Enseignement supérieur universitaire

H8. J'ai obtenu mon plus haut diplôme

- En Belgique
- A l'étranger

H9. Ma langue maternelle est le ...

- Allemand
- Français
- Néerlandais
- Autre

H10. Vous considérez-vous en situation de handicap ?

- Oui
- Non

H11. Cette situation découle de ...

- difficultés à voir
- difficultés à entendre
- difficultés à vous déplacer
- Je ne souhaite pas répondre
- Autre

H12. J'habite à Verviers

- Oui
- Non

H13. J'habite dans le quartier....

- Petit Rechain
- Lambermont
- Ensival
- Heusy
- Stembert
- Mangombroux
- Hodimont
- Boulevards
- Coeur historique
- Pré-Javais
- Autre
- Je ne souhaite pas répondre

H14. J'habite, hors de Verviers, dans la commune de...

#### Partie I : 8. Questions complémentaires

I1. J'accepte d'être contacté.e par l'Université de Liège pour un entretien plus détaillé. Cet entretien sera également réalisé de façon anonyme. Une réponse positive ou négative n'aura aucun impact sur votre situation professionnelle.

- Oui
- Non

I2. Je souhaite être contacté.e par l'université de Liège à l'adresse ou au numéro de téléphone suivant ....

### Annexe 3 - Formulaire de consentement

Ce projet de recherche est consacré à la diversité dans la fonction publique locale à Verviers. L'étude est menée par le Centre d'Étude de l'Ethnicité et des Migrations (CEDEM), attaché à l'Institut de Recherches en Sciences Sociales de la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Liège. Le centre a pour but d'effectuer toute recherche théorique ou empirique dans les domaines des migrations humaines, des relations ethniques et du racisme.

L'objectif de ces focus groups est de susciter une réflexion sur la culture de l'organisation, les politiques de diversité et la perception de la discrimination dans les différents services de la Ville et du CPAS de Verviers. L'étude se concentre en priorité sur les agents communaux et du CPAS en fonction de leur nationalité, de leur situation de handicap, d'âge, de sexe et de niveau d'études.

En participant, vous avez l'occasion de :

- donner votre opinion sur votre vécu par rapport à la diversité en tant qu'agent de la Ville ou du CPAS de Verviers
- permettre à la Ville et au CPAS d'obtenir des informations scientifiques fiables sur la perception de la diversité dans la fonction publique communale
- aider la Ville et le CPAS à améliorer leur politique de diversité dans la gestion du personnel

A l'exception des autres employé.e.s présents lors de la discussion, ni vos employeurs, ni vos collègues, ni vos responsables ne seront mis au courant de vos réponses, qui resteront strictement confidentielles. Toutes les données à caractère personnel seront conservées en sécurité, soit sur les serveurs de l'Université de Liège (forme numérique), soit dans une armoire fermée à clé (forme physique). La Ville et du CPAS de Verviers ne recevront que les résultats globaux et anonymisés dans un rapport final.

En signant ce formulaire de consentement, vous indiquez que vous choisissez volontairement de participer à cette recherche.

---

Signature

---

Date

### Annexe 3 - Grille d'entretiens pour les focus groups

- Quand on vous a parlé de l'enquête sur la diversité, qu'est-ce que ça vous a évoqué en premier ?
  - Avez-vous été surpris et en quoi ?
  - Comment en avez-vous parlé autour de vous ?
  - Comment vos collègues ont-ils perçu l'enquête ?
- Quelles sont vos impressions quant à la réticence des employé.e.s à remplir l'enquête de diversité ?
- Qu'est-ce que la diversité vous évoque ?
- Quelles impressions avez-vous de votre service en ce qui concerne la gestion de la diversité ?
- Quels sont les signes que votre service valorise la diversité ?
- A quels obstacles les employé.e.s différent.e.s de la majorité doivent-ils faire face ?
- Quelles contributions et quels comportements sont le plus valorisés et récompensés dans votre service ?
- A quel genre de discrimination ou de préjugés avez-vous déjà fait face au travail ? A quel genre de discrimination avez-vous déjà été témoin ?
- De tous les sujets discutés aujourd'hui, y en a-t-il un qui vous a particulièrement touché ?

## 12. Bibliographie

Acocella, I. (2012). The focus groups in social research: advantages and disadvantages. *Qual Quant*, 46, p. 1125–1136.

Charaudeau, P. (2018). L'écriture inclusive au défi de la neutralisation en français. *Le Débat*, 2 (199), p. 13-31.

Commission communautaire française. (2013). Arrêté du 21 février 2013.

Commission communautaire commune. (2018). CPAS - Ordonnance emploi PH.

Cornet, A. & Warland, P. (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*. Éditions Université de Liège : Liège.

Deloitte University. (2017). Unleashing the power of inclusion Attracting and engaging the evolving workforce.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>

Dessain, G. (2020). *Analyse de l'impact de la gestion de la diversité sur l'engagement organisationnel en Belgique : Une analyse à la rencontre des acteurs de terrain*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.

Dreachslin, J. L. (1998). Conducting Effective Focus Groups in the Context of Diversity: Theoretical Underpinnings and Practical Implications. *Qualitative Health Research*, 8(6), 813–820.

Fonction Publique Locale et Provinciale (2001). 14 novembre 2001. - Circulaire relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale.

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 1(7), pp. 23-41.

Gent (2020). Strategisch kader voor een divers en inclusief personeelsbeleid 2021-2025.

[https://www.Unia.be/files/Documenten/Overige/Strategisch\\_kader\\_Diversiteit\\_en\\_Inclusie\\_S\\_tad\\_Gent.pdf](https://www.Unia.be/files/Documenten/Overige/Strategisch_kader_Diversiteit_en_Inclusie_S_tad_Gent.pdf)

Glassdoor. (2019). Diversity & Inclusion Study 2019.

<https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/10/Glassdoor-Diversity-Survey-Supplement-1.pdf>

Jeffrey Hill, E., Martinson, V. & Ferris, M. (2004). New-Concept Part-Time Employment as a Work-Family Adaptive Strategy for Women Professionals with Small Children. *Family Relations: Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, Vol.53(3), p.282-292.

Maruani, M. (1998). *Les Nouvelles frontières de l'inégalité : Hommes et femmes sur le marché du travail*. Paris : La découverte.

McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Featured Insights.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Moniteur Belge. (2008). 12 DECEMBRE 2008. - Décret relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination.

[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/loi\\_a1.pl?language=fr&la=F&cn=2008121248&table\\_name=loi&&caller=list&F&fromtab=loi&tri=dd+AS+RANK&rech=1&numero=1&sql=\(text+contains+\(%27%27\)\)#LNK0003](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?language=fr&la=F&cn=2008121248&table_name=loi&&caller=list&F&fromtab=loi&tri=dd+AS+RANK&rech=1&numero=1&sql=(text+contains+(%27%27))#LNK0003)

Mor Barak, M. E. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104.

ONEM. (2012). CONGE PARENTAL : Évolution de la répartition homme/femme 2002 à 2012. [https://www.onem.be/sites/default/files/assets/publications/Etudes/2014/Conge\\_Parental/FR.pdf](https://www.onem.be/sites/default/files/assets/publications/Etudes/2014/Conge_Parental/FR.pdf)

Pérotin, V., Robinson, A. & Loudes, J. (2008). Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises: étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni. *Revue internationale du Travail*, 142(4), pp. 509-546.

Région de Bruxelles-Capitale (2008). 4 septembre 2008 - Ordonnance relative à la lutte contre la discrimination et à l'égalité de traitement en matière d'emploi. Moniteur belge.

[https://www.Unia.be/files/Documenten/Wetgeving/Ordonnantie\\_tewerkstelling\\_4\\_september\\_2008.pdf](https://www.Unia.be/files/Documenten/Wetgeving/Ordonnantie_tewerkstelling_4_september_2008.pdf)

Région de Bruxelles-Capitale (2019). 25 AVRIL 2019. - Ordonnance-cadre visant à assurer une politique de diversité et de lutte contre les discriminations au sein de la fonction publique locale bruxelloise (1). Moniteur belge.

[https://www.Unia.be/files/Documenten/Wetgeving/25\\_AVRIL\\_2019.\\_Ordonnance-cadre\\_visant\\_%C3%A0\\_assurer\\_une\\_politique\\_de\\_diversit%C3%A9\\_et\\_de\\_lutte\\_contre\\_les\\_discriminations\\_au\\_sein\\_de\\_la\\_fonction\\_publicque\\_locale\\_bruuxelloise\\_\(1\).pdf](https://www.Unia.be/files/Documenten/Wetgeving/25_AVRIL_2019._Ordonnance-cadre_visant_%C3%A0_assurer_une_politique_de_diversit%C3%A9_et_de_lutte_contre_les_discriminations_au_sein_de_la_fonction_publicque_locale_bruuxelloise_(1).pdf)

Service Public Fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale. (2016). Statistiques - Monitoring socio-économique 2019 : annexes - Ville.

<https://emploi.belgique.be/fr/statistiques>

Service Public Régional de Bruxelles. (2017). Manuel pour la mise en œuvre de plans de diversité dans les pouvoirs locaux bruxellois.

<http://pouvoirs-locaux.brussels/fichiers/manuel-diverste-communes-2017-fr.pdf>

Unia. (2020). Le nombre de signalements de discrimination augmente de plus de 13%.

<https://www.Unia.be/fr/articles/le-nombre-de-signalements-de-discrimination-augmente-de-plus-de-13>

Ville de Verviers. (2020). "Plan Diversité" 2020-2024. Note d'intention.

<https://www.verviers.be/ma-Ville/administration/services-communaux/egalite-des-chances-et-affaires-sociales/publications/plan-diversite-2020-2024-fin.pdf>

Ville de Verviers. (2022). *Copie de plan diversité* \_\_. Ville de Verviers.