

**GROUPE DE PILOTAGE DIVERSITÉ FÉDÉRALE**  
PLAN STRATÉGIQUE  
DIVERSITÉ  
2021-2024



# INTRODUCTION

## OBJECTIFS

En tant qu'employeur, l'administration fédérale a l'ambition de tendre vers l'exemplarité en matière d'inclusion et d'égalité des chances en menant une politique inclusive.

1. Elle veut attirer, conserver et cultiver **tous les talents** à chaque étape de l' « employee lifecycle » (parcours professionnel à tous les âges).
2. Elle entend représenter notre société si diverse pour jouer un rôle exemplaire.
3. Elle se doit enfin de constituer une référence en termes de qualité de service public rendu au citoyen, en alliant professionnalisme, respect et ouverture à la différence (complémentarité entre savoir – savoir-faire – savoir-être).

## VISION

L'administration fédérale se veut inclusive. Elle veut intégrer le principe d'inclusion à toutes les activités et à tous les processus, tant pour les postulants et les membres du personnel (workforce & workplace), que pour le citoyen grâce à un service public assuré de façon inclusive.

La collaboration, la co-création et le travail en réseau sont des facteurs-clés de réussite. L'administration fédérale souhaite également mettre à profit les avantages qu'offre un personnel diversifié, à savoir un accroissement de la créativité, de l'innovation et de l'orientation solutions et résultats.

## CONTEXTE

Dans un monde en constante évolution, l'administration se doit d'incarner la confiance. Une gestion de la diversité progressiste est absolument nécessaire pour y parvenir. Cette politique de diversité représente à la fois une plus-value pour l'administration fédérale, mais aussi pour la société dans son ensemble. Les actions prioritaires indiquées dans ce plan stratégique expriment à la fois notre ambition et notre volonté de faire levier, et sont indissociables du contexte sociétal et de son évolution.

Le législateur fédéral accorde une réelle importance à l'égalité des chances et a ancré cette volonté dans diverses législations et réglementations. Des avancées restent possibles et nécessaires pour progresser vers l'égalité de fait, notamment par rapport à la composition, à la répartition par niveau de fonction et à la représentativité du personnel fédéral par rapport à la population active.

Une gestion de la diversité réussie passe par son intégration dans des dimensions aussi variées que le processus de sélection et les mobilités du personnel, la culture d'entreprise, l'employer branding et la communication. Ce plan stratégique entend présenter une vision d'ensemble, améliorer et compléter la réglementation et la pratique, et formuler une ambition commune pour les années à venir sous forme d'objectifs.

## PLAN STRATÉGIQUE DIVERSITÉ 2021-2024

---

# PARTIES PRENANTES

---

Ce plan stratégique pluriannuel est commun au réseau fédéral diversité, au SPF Stratégie et Appui (SPF BOSA) et au groupe de pilotage diversité.

Ce plan est proposé par le groupe de pilotage et validé par les décisionnaires politiques, à savoir :

Le cabinet de Madame De Sutter, Vice-Première ministre et ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste

Le cabinet de Madame Lalieux, Ministre des Pensions et de l'Intégration sociale, chargée des Personnes handicapées, de la Lutte contre la pauvreté et de Beliris

Le cabinet de Madame Schlitz, Secrétaire d'État à l'Égalité des genres, à l'Égalité des chances et à la Diversité, adjointe au ministre de la Mobilité

Parties prenantes institutionnelles :

- Commission d'Accompagnement pour le Recrutement de Personnes avec un Handicap dans la fonction publique fédérale ([CARPH](#))
- [Cellule Égalité des Chances](#) du SPF Justice
- Equality bodies : [Unia](#), Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes ([IEFH](#))
- Les services publics comme les SPF, SPP, IPSS et OIP ainsi que leur management
- Les partenaires/experts pertinents du paysage interfédéral  
*Par ex. le service Politique de diversité de l'administration flamande*



## PLAN STRATÉGIQUE DIVERSITÉ 2021-2024

---

# OBJECTIFS STRATÉGIQUES et objectifs opérationnels

---

En tant qu'employeur, l'administration fédérale a l'ambition de tendre vers l'exemplarité en matière d'inclusion et d'égalité des chances en menant une politique inclusive. Les actions mentionnées par tiret sont à visée indicative et exemplative.



Elle veut attirer, conserver et cultiver **tous les talents** à chaque étape de l'« employee lifecycle » (parcours professionnel à tous les âges).

### OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

**Susciter l'adhésion de tous les fonctionnaires aux valeurs communes de l'administration fédérale en termes de diversité et d'inclusion.**

---

#### Objectif opérationnel

Valoriser l'action commune et renforcer la mise en commun des moyens, forces et talents.

- Renforcer les réseaux comme le réseau fédéral diversité ou des réseaux thématiques comme bePROUD
- Partager les moyens et l'expertise, soutenir les synergies grâce au SPF BOSA.
- Valider le mandat, la fonction et le rôle de responsable diversité et le communiquer à tout le personnel de la fonction publique fédérale.
- Faire appel aux fonctionnaires motivés par le développement de la diversité et de l'inclusion (groupes de travail à l'initiative du groupe de pilotage Diversité, avec des invités sur des projets spécifiques).  
L'inclusion n'est en effet pas « parler de » mais « parler avec » .
- Mettre à jour des documents fondateurs sous l'angle intersectionnel (charte de la diversité, textes FedWeb) pour définir et promouvoir les valeurs communes.

---

#### Objectif opérationnel

Valoriser les succès communs et partager les bonnes pratiques.

- Organiser la Journée fédérale annuelle.
- Décerner les Diversity and Inclusion Awards.
- Réaliser un inventaire des bonnes pratiques et les centraliser dans une bibliothèque accessible sur FedWeb.

---

**Objectif opérationnel**

Informier et impliquer le management.

- Publier l'AR annuel de cofinancement diversité et lancer l'appel à projet.
- Mettre à disposition un budget central pour les aménagements raisonnables de postes de travail en matière de handicap.

*Par ex. plan d'action annuel 2021 aménagement des postes de télétravail.*

- Impliquer les managers dans le vote et/ou la cérémonie des Diversity and Inclusion Awards.
- Impliquer les managers dans le partage des bonnes pratiques.

*Par ex. diffuser un témoignage sur le management inclusif dans la newsletter diversité.*

---

**Objectif opérationnel**

Poursuivre la sensibilisation de tout le personnel.

- Organiser des sessions d'information thématiques en présentiel.
- Organiser des communications/campagnes en ligne.
- Retravailler Fedweb pour le grand public et les fonctionnaires.
- Sensibiliser tous les fonctionnaires à l'inclusion et à l'intersectionnalité.
- Travailler à la déconstruction des stéréotypes.

 Elle entend représenter notre société si diverse.

**OBJECTIF STRATÉGIQUE 2**

**Ancrer la Diversité de manière inclusive dans tous les processus (outils, décisions, reporting, achats, IT...).**

---

**Objectif opérationnel**

Evaluer les structures, processus et règlementations pour rendre les carrières fédérales plus inclusives.

- Mener des enquêtes/monitorings (sur tous les groupes cibles).
- Etablir une cartographie de la diversité sur base de critères objectifs disponibles et communs aux organisations.
- Uniformiser les modalités du calcul CARPH et les procédures de rapportage des données (quotas genre ou handicap).
- Mener un diversity check de réformes impactant largement l'administration fédérale comme le statut.

---

**Objectif opérationnel**

Conseiller le management et le monde politique pour adapter ou compléter les structures, processus et règlementations.

- Étudier une rationalisation des réseaux, des structures, des monitorings et des reportings diversité.
- Analyser l'efficacité des dispositifs en vigueur (ex. quotas et actions positives en vigueur dans la réglementation) pour les revoir, les étendre ou les améliorer.
- Renforcer l'action diversité par des synergies accrues, en quantifiant et en dégageant les moyens (en particulier humains) à la hauteur des ambitions et des défis.


---

**Objectif opérationnel**

Ancrer l'axe diversité de manière inclusive dans tous les processus (*par exemple les appels d'offres, les processus RH, la communication, les formations*).

- Réaliser une analyse des freins, obstacles et outils disponibles pour faciliter l'inclusion des différents groupes cibles et les communiquer.
- Veiller à inclure l'angle diversité (discriminations) dans la réflexion sur l'extension du télétravail.
- Rechercher activement des partenariats avec des organisations actives en matière d'économie sociale.
- Formaliser ce qui constitue une approche inclusive *ex ante* pour tous les processus en trouvant des collaborations avec des partenaires existants et des relais au sein de l'administration.

*Par ex. publier les questions à se poser sous forme de check-list, sous-titrage FR-NL systématique de vidéo, publier des principes de base d'écriture inclusive.*

 Elle se doit enfin de constituer une référence en termes de qualité de service public rendu au citoyen, en alliant professionnalisme, respect et ouverture à la différence (complémentarité entre savoir – savoir-faire – savoir-être).

**OBJECTIF STRATÉGIQUE 3**

**Inscrire l'inclusion dans l'ADN de l'administration fédérale.**

En tant qu'employeur, l'administration fédérale montre l'exemple en matière d'inclusion et d'égalité des chances et constitue une référence en termes de qualité, de respect et d'ouverture (à la différence).

---

**Objectif opérationnel**

Travailler l'image de l'administration fédérale comme organisation inclusive.

- Mener des actions visant le public interne à l'administration (fonctionnaires), en prêtant une attention particulière aux valeurs liées à la diversité (respect, coopération, ouverture, etc.).
- Mener des actions de communication externe.

---

**Objectif opérationnel**

Mener les actions liées aux objectifs légaux ou gouvernementaux en matière d'inclusion.

Groupes cibles à cadre légal inchangé :

- Femmes pour le cadre intermédiaire & top management, c'est-à-dire les fonctionnaires à partir de la classe A3 et les mandataires.
- Personnes avec un handicap.

*Par ex. quota de personnes avec un handicap par organisation.*

## LEXIQUE

---

L'administration fédérale emploie différentes notions susceptibles d'évoluer avec le temps :

### ÉGALITÉ DES CHANCES

Assurer l'égalité des chances et lutter contre les discriminations en tant qu'objectif. C'est par exemple le but poursuivi par la législation anti-discriminations de 2007.

### DIVERSITÉ

Permettre de parler des différences entre personnes, les aborder de façon positive et encourager une mixité (les actions axées sur un groupe-cible ou les quotas en sont des illustrations).

### INCLUSION

S'adresser proactivement à tout le monde pour permettre une participation pleine et entière sur un pied d'égalité, notamment lors de la conception ou de la révision de processus.

### INTERSECTIONNALITÉ

Porter son attention à la personne dans son intégralité, et aux situations dans lesquelles plusieurs difficultés ou sources de discrimination se conjuguent, ce qui revient à dépasser une approche axée sur des groupes-cibles.

### DÉCONSTRUCTION

Travailler sur les processus de pensée ou les représentations, souvent en faisant s'exprimer des stéréotypes ou des freins, pour pouvoir ensuite faire émerger de nouveaux concepts ou de nouvelles représentations avec une inclusion accrue.