



Plan d'action Diversité et Inclusion 2024

Le SPF Stratégie et Appui ([SPF BOSA](#)) apporte sa pleine contribution aux ambitions d'inclusion et d'exemplarité des clients fédéraux, qu'ils soient institutionnels (échange bilatéral) ou des collectifs (par exemple réseau fédéral diversité, CARPH, service de prévention interne commun Empreva).

Ce soutien prend des formes variées comme :

- de l'expertise (conseils, analyse et enrichissements de la réglementation)
- du financement
- un soutien organisationnel majeur et un rôle de coordination (ex. animation du groupe de pilotage diversité ou encore le soutien à la concertation stratégique des achats fédéraux, la coordination interfédérale pour l'accessibilité numérique)
- une communication professionnelle, multicanaux et de grande diffusion
- une coopération fructueuse avec les décideurs politiques

L'action commune menée avec et par le réseau fédéral diversité permet de rendre structurel le partage des bonnes pratiques et des connaissances, de faire s'exprimer la créativité et d'entretenir la synergie transversale avec et entre les clients fédéraux participants.

Les thèmes majeurs retenus pour 2024 sont des objectifs structurels durables de la législature en cours :

1. **Inclusion** dans tous les **processus RH** transversaux, dont le recrutement et la sélection
2. **Égalité entre les genres** (au sens large, hommes et femmes, dont la dimension lgbtqia+)
3. Personnes en situation de handicap
4. Personnel fédéral d'**origine étrangère** (dont la dimension antiracisme)

Ces thèmes s'inscrivent dans un changement global de paradigme. L'administration fédérale a en effet évolué ces dernières années pour passer de la gestion de la diversité à la gestion de l'inclusion. La diversité est louable et vise la représentation et la comptabilisation des différences humaines dans le personnel notamment. Il n'y a pas d'inclusion possible sans diversité préalable. L'inclusion vise elle la pleine

participation sans obstacles et l'épanouissement de la durée de chaque personne, par exemple en tant que membre du personnel fédéral.

Sur un plan stratégique, le plan d'action opérationnel 2024 est conçu pour être en osmose avec les [objectifs de développement durable de l'ONU](#), en particulier les suivants :

- Objectif numéro 5 : égalité entre les sexes
- Objectif numéro 10 : inégalités réduites



Le plan d'action 2024 correspond également aux objectifs stratégiques du SPF Stratégie et Appui (BOSA), dans le domaine de la politique transversale d'inclusion :

- Objectif stratégique n°1: Le SPF BOSA est 1 organisation forte et transparente qui fournit une expertise et un soutien à valeur ajoutée aux clients/utilisateurs dans l'accomplissement de leurs missions principales
- Objectif stratégique n°4 : Le SPF BOSA est une organisation publique attrayante qui sert d'exemple à l'administration fédérale

Enfin, ce plan 2024 épouse parfaitement les [valeurs](#) communes de l'administration fédérale, à savoir :

- professionnalisme (excellence)
- responsabilité sociétale
- respect (dont exemplarité)



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 1.1

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

Action 1

Responsable : réseau fédéral diversité

Poursuivre la coordination du groupe LGBTQIA+ « [BePROUD](#) » et assurer sa continuité et sa visibilité , par exemple :

- rédiger le courrier action arc-en-ciel en mai et stimuler la participation à cette action
- participer à la Belgian Pride ou à d'autres évènements impliquant la communauté lgbtqia+ et le thème de l'emploi
- assurer la continuité des réunions
- mener des communications en ligne relatives aux besoins spécifiques de ces membres du personnel dans le monde du travail, par exemple à l'occasion du 17 mai, la journée internationale contre l'homophobie et la transphobie.

Action 2

Responsable : SPF BOSA

Soutenir l'expertise du réseau fédéral diversité en contribuant au trajet de formation initiale ou continue de ses membres.

Action 3

Responsable : réseau fédéral diversité

- Optimiser les compétences des membres du réseau : développer l'offre de formation initiale et assurer une forme de formation continue.
KPI¹ : avoir développé un module de formation initiale pour les nouveaux membres du réseau).
- Consolider les liens entre membres du réseau et mobiliser les membres du réseau : par ex. en organisant une activité de team building comme la visite d'une association ou d'une entreprise pertinente. Prévoir des moments pour discuter des modalités de fonctionnement du réseau.
- KPI : avoir organisé au moins une activité de ce type en 2024)
- Faciliter les échanges et favoriser la collaboration concrète : par exemple alterner des moment informatifs réguliers et des moments de cocréation (workshops thématiques en plénière ou groupes de projet).
KPI : monitorer le nombre de réunions de chaque type sur base annuelle

Action 4

Responsable : réseau fédéral diversité

Redéfinir l'identité visuelle du réseau et ses canaux de communication :

- définir un nouveau logo et un nouveau nom pour le réseau pour refléter le changement de paradigme souligné dans l'introduction.
- Revoir quand c'est nécessaire les canaux de communication du réseau par rapport aux canaux généraux du SPF BOSA, selon leur plus-value respective.

¹ KPI : « key performance indicator » ou indicateur de performance, une des méthodes de reporting quantitatif adéquat pour une série d'actions. D'autres actions se prêtent mieux à un reporting dit qualitatif, à savoir une description des réalisations.

Objectif opérationnel 1.2

Valoriser les succès communs et partager les bonnes pratiques.

Action 1

Responsable : SPF BOSA & réseau fédéral diversité

Organiser la Journée Fédérale Inclusion 2024 et en définir le thème.

Action 2

Responsable : SPF BOSA & réseau fédéral diversité

Récompenser les projets de qualité 2024 en décernant les prix de l'inclusion :

- lancer un appel à candidatures
- organiser les votes et la remise des récompenses, selon la procédure déterminée.
- assurer la visibilité d'un grand nombre de projets introduits (par ex. village des projets comme lors de la journée inclusion 2023), permettant à chaque personne d'échanger avec différentes équipes de projet.

Action 3

Responsable : réseau fédéral diversité

Elargir le partage des bonnes pratiques au sein du réseau et avec des intervenant-e-s externes au réseau ou externes à l'administration fédérale quand c'est utile (par ex. en invitant des associations de la société civile travaillant sur le spectre du genre, représentant des personnes en situation de handicap ou encore des personnes d'origine étrangère).

KPI : monitorer le nombre de personnes invitées pour ce type d'échanges sur base annuelle.

Action 4

Responsable : SPF BOSA

Faire rayonner la politique d'inclusion fédérale lors d'activités dans le cadre de la présidence belge de l'Union Européenne durant le 1^{er} semestre 2024 et permettre des échanges entre expert.e.s des pays membres.

KPI : monitorer le nombre de personnes participant aux activités européennes organisées par le SPF BOSA spécifiquement sur le thème de l'inclusion



Objectif opérationnel 1.3

Informer et impliquer le management.

Action 1

Responsable : SPF BOSA

Impliquer les managers sur des conclusions et tendances :

- diffuser une communication vers les directeurs et directrices P&O (à savoir, les top managers RH) concernant :
 - le handicap : communication relative aux nouvelles possibilités réglementaires permettant de recruter des personnes en situation de handicap et autres leviers pour progresser vers les 3% membres du

personnel en situation de handicap vu le plan d'action commun 3% des collègues dirigeants. Cette explication sera idéalement soutenue par une circulaire ministérielle explicative, contribuant à donner la vue d'ensemble utile aux services RH fédéraux.

- une communication annuelle sur l'état des lieux concernant la diversité et l'inclusion dans l'administration, les points d'attention et les leviers d'action fondés, destinée à des top managers (par ex. directeurs et directrices P&O, et/ou collaboration avec la « top community » et/ou à l'occasion des séminaires destinés au top management à l'initiative de BOSA). Elle peut par exemple porter sur le handicap, l'égalité entre les genres en matière de développement de carrière, la représentativité du personnel de l'administration fédérale, le leadership inclusif).
- impliquer des top managers en tant que témoin dans au moins 1 session top skills.

KPI : monitorer le nombre de top managers impliqués dans cette session et le nombre d'organisations représentées de cette façon

Action 2

Responsable : SPF BOSA

Lancer l'appel à projet et publier l'arrêté royal de cofinancement de projets diversité 2024

- en impliquant les directeurs P&O et les directeurs généraux des services généraux dans le processus pour stimuler un usage maximal de ce budget € 154.000.
- en relayant cet appel à projets sous la forme d'une session d'information dédiée, en soutien aux clients intéressés.
- en publiant l'arrêté royal de cofinancement

KPI :

- monitorer le pourcentage du montant engagé par rapport au budget disponible pour cette action
- monitorer le nombre de projets cofinancés

Action 3

Responsable : SPF BOSA

Publier le rapport CARPH 2024 concernant l'année 2023 et le quota de 3% de personnes avec un handicap par organisation, au plus tard en mai 2024.

- Sous réserve d'entrée en vigueur de la réforme en cours avant la parution du rapport annuel : prévoir de monitorer distinctement
 - l'apport du personnel en situation de handicap à l'objectif des 3% d'une part,
 - l'apport des commandes auprès des entreprises de travail adapté d'autre part,
 - le pourcentage total établi sur ces bases cumulatives.
- Mettre à jour la [page institutionnelle](#) de cette commission pour refléter son nouveau nom après l'entrée en vigueur de la réforme la concernant, en centralisant tous les documents sur la même page pour faciliter la continuité des activités.

Objectif opérationnel 1.4

Poursuivre la sensibilisation de tout le personnel.

Action 1

Responsable : SPF BOSA

Organiser une communication en y faisant participer des personnes en situation de handicap en tant que témoin ou ambassadrice/ambassadeur, qui soient des membres du personnel fédéral volontaires, pour informer et sensibiliser le personnel fédéral. Une journée propice peut être la journée internationale des personnes en situation de handicap le 3 décembre.

KPI : avoir organisé au moins 1 communication de ce type et en mesurer l'effet (par ex. nombre de personnes présentes ou le nombre de vues en ligne)

Action 2

Responsable : SPF BOSA

- Demander l'avis du comité consultatif scientifique pour les ressources humaines (RH) sur le processus de sélection fédéral en matière d'inclusion, notamment sur la manière de prendre en compte la notion de « neurodivergence » ou « neurodiversité ». Ce concept touche à des situations variées comme le spectre de l'autisme, le trouble du déficit de l'attention avec hyperactivité (TDAH) et les troubles dits « dys » comme la dyslexie.
- Mener une action de sensibilisation en fonction des résultats de l'avis obtenu, par exemple sur le thème du handicap invisible ou de la « neurodivergence ».

Action 3

Responsable : SPF BOSA

Mener une action de sensibilisation consacrée à la thématique des aspects physiques et/ou psychologique liés aux carrières fédérales pour différentes classes d'âge et pouvant impacter leur quotidien professionnel (par ex. andropause, préménopause et ménopause). Elle contribuera à la gestion inclusive des carrières dans une optique intergénérationnelle positive, c'est-à-dire valorisant l'expérience professionnelle et l'apport de chaque personne lors des différentes phases d'une carrière comme fonctionnaire fédéral·e.

Action 4

Responsable : SPF BOSA & réseau fédéral diversité

Rechercher une synergie avec les réseaux existants comme en matière de communication (réseau commnet ou commnetkern), d'employer branding (COP employer branding), ou d'autres réseaux thématiques (par ex. Felink, réseau fédéral handicap, réseau RH fédéral) selon les thèmes et les opportunités.

Plus largement et au-delà des structures existantes, il s'agit de développer pas à pas un véritable écosystème en matière de politique d'inclusion, en y associant le secteur public au sens large, le monde académique et associatif.

Action 5

Responsable : SPF BOSA

Diffuser régulièrement des informations par les canaux utiles (exemples : newsletters, médias sociaux, actualités sur le site Bosa, sessions d'information ou témoignages, campagnes de communication) pour renforcer la visibilité des actions et sensibiliser largement le personnel fédéral dans l'optique de « mainstreaming² » des thèmes diversité et inclusion.

KPI : mesurer l'impact de certaines communication majeures, par ex. via les médias sociaux

² Faire connaître d'un large public

Objectif stratégique 2

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

Objectif opérationnel 2.1

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

Action 1

Responsable : SPF BOSA

Finaliser le projet « Data Mining » permettant l'analyse statistique de plusieurs années de données sur les sélections et des caractéristiques des candidates et candidats afin d'analyser l'égalité des chances de façon systémique.

- Internaliser les solutions sur mesure développées pour permettre de répéter ces analyses dans le temps pour permettre des comparaisons dites longitudinales.
- Les travaux et conclusions seront présentés au comité scientifique consultatif RH de BOSA. Une discussion sera menée sur des actions utiles et fondées, en fonction des éléments identifiés par l'analyse qualitative et/ou quantitative.

Action 2

Responsable : SPF BOSA

Recrutement de personnes en situation de handicap :

- Monitorer l'impact des réformes visant l'inclusion des personnes avec un handicap dans le personnel fédéral (par exemple : monitorer le nombre de sélections spécifiques et leur résultat).

- Monitorer en parallèle le nombre de personnes en situation de handicap (connu) participant aux sélections classiques

Action 3

Responsable : SPF BOSA

Mener une étude concernant la lisibilité et l'inclusivité des offres d'emploi fédérales et entreprendre des actions en fonction du résultat de l'analyse.

Action 4

Responsable : SPF BOSA

- Dresser une cartographie des données liées à la diversité disponibles au sein du SPF BOSA. Rédiger une note présentant les conclusions et les moyens nécessaires pour les obtenir ou les valoriser.
- Lister les données utiles ou manquantes.

Action 5

Responsable : SPF BOSA

Compiler les résultats des enquêtes menées au courant de la législature et évaluer la pertinence d'enquêtes complémentaires par la suite pour des thèmes diversité et inclusion.

Objectif opérationnel 2.2

Conseiller **et soutenir** le management et le monde politique pour adapter ou compléter les structures, processus et réglementations

Action 1

Responsable : SPF BOSA

Une note de politique RH a été élaborée en 2023 en collaboration avec les directeurs P&O et sera utilisée pour inspirer les décisionnaires de la prochaine législature, idéalement selon un processus itératif de type « Plan Do Check Act » inspiré du modèle de la Roue de Deming.

Commentaire en matière de conseil au monde politique : vu les élections fédérales qui auront lieu en 2024, le premier semestre 2024 sera principalement consacré au déploiement des réformes en cours et à la consolidation des réalisations de la législature (en cours au moment de la publication de ce plan).

Objectif opérationnel 2.3

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

Action 1

Responsable : SPF BOSA

Analyser l'opportunité d'une circulaire relative aux achats publics responsables, en accordant une attention particulière aux commandes passées auprès d' « entreprises de travail adapté » (qui emploient des personnes en situation de handicap et sont reconnues sur une liste régionale) dans les secteurs correspondant aux besoins des administrations et selon la capacité de ces entreprises.

Action 2

Responsable : SPF BOSA & réseau fédéral diversité

Impliquer des ambassadeurs/expert·e·s du vécu dans des moments de sensibilisation ou dans la participation à des groupe de travail (principe « nothing about us, without us » ou « rien sur nous sans nous »), par exemple pour des personnes en situation de handicap

Action 3

Responsable : SPF BOSA

Evaluer et enrichir l'offre de formation en matière de diversité et inclusion pour différents publics fédéraux (par exemple : le thème des aménagements raisonnables de poste pour les employeurs, comment définir et mener un plan d'action inclusion dans mon organisation pour les expert·e·s du domaine, revoir la formation des responsables de sélection concernant l'inclusion)

Objectif stratégique 3

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

Objectif opérationnel 3.1

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

Action 1

Responsable : SPF BOSA

Continuer à investir dans l'Employer branding de l'administration fédérale comme employeur attractif et inclusif (par ex. médias sociaux, participation à des salons de l'emploi ou des événements thématiques, publication sur le site « travaillerpour.be »).

Accorder une attention particulière dans ce cadre aux organisations spécialisées de la société civile, en tant que partenaires et relais potentiels de la communication de recrutement pour différents groupes-cibles.

Action 2

Responsable : SPF BOSA

Participer à des bourses d'emploi ou à des événements axés sur le recrutement de personnes en situation de handicap, permettant à l'administration fédérale de collaborer avec des associations ou organismes partenaires et de venir à la rencontre des personnes avec un handicap et de leurs talents.

Objectif opérationnel 3.2

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

Action 1

Responsable : SPF BOSA

Soutenir les talents managériaux de demain

- Organiser les sessions Top Skills 2024, ouvertes à toutes les identités de genre, pour inspirer et préparer les talents managériaux de demain. Vu le succès rencontré par cette action en 2023, 2 sessions seront prévues en 2024 (par exemple 1 session par semestre, le format pouvant varier d'une année et d'une session à l'autre).

KPI :

- monitorer le nombre de personnes participantes
- monitorer le taux de satisfaction général basé sur une enquête
- monitorer la proportion de participant-e-s venant du fédéral, d'autres segments du secteur public et du privé.
- Promouvoir lors de ces sessions l'offre permanente de solutions de développement en leadership (par exemple [GOLD](#), [offre du centre de carrière](#), trajets pour le middle management, promouvoir les solutions d'apprentissage et de développement variées mises à disposition par le SPF BOSA, sensibiliser au leadership inclusif).

Action 2

Responsable : réseau fédéral diversité

- Talents avec un handicap : développer les actions de familiarisation entre employeurs et personnes avec un handicap (par exemple Duoday et explorer d'autres dispositifs des entités fédérées, comme le « CAP » ou Contrat d'Adaptation Professionnelle pour ne citer qu'un exemple bruxellois).

- Publics éloignés du marché du travail : faire connaître les possibilités pour les organisations fédérales de recourir à des dispositifs spécifiques comme des stages particuliers ou d'autres possibilités organisées par les entités fédérées.

Action 3

Responsable : réseau fédéral diversité

Origine : collaborer avec une organisation spécialisée en mentoring interculturel et/ou intergénérationnel, par l'octroi d'un subside, au bénéfice des membres du personnel fédéral intéressé et dans une volonté de valeur ajoutée sur le plan de la responsabilité sociétale.