



LA DÉFENSE

Direction Générale Human Resources

DGHR-SPS-DIVMGT-001
Ed 001 / Rev 000 - 13 Nov 14

PROCÉDURE SPÉCIFIQUE

La politique de Diversité à la Défense

Autorité rédactionnelle	HRM-Pol
Autorité appratrice	Dir Gen HR
Autorité éditrice	HRA-R/Reg



Etat des Editions / Révisions			
Edition	Révision	Date	Raison / Remarque
001	000	13 Nov 14	Document de base. Insertion des nouveaux objectifs stratégiques de la Défense. Remplace et abroge : - DGHR-APG-DIVMGT-001 - DGHR-SPS-DIVMGT-001 - DGHR-SPS-DIVMGT-002
Révision périodique : 48 m			
Nombre total de pages : 20 Nombre total d'annexes : 01			

Groupe cible de la directive						
Niv	BHK	Qualification	AND/OR	Org	Fonction	Connaissance
					ALL	NEED
Domaine d'application : quand et où est-ce applicable ?						
Liste de mots clés : anti-discrimination; genre; respect; culture; identité; handicap; orientation sexuelle; transgenre; Groupe de pilotage Diversité; mandat; bonnes pratiques; diversity award Cette directive est applicable en PP Date effective d'application : date de publication						

TABLE DES MATIÈRES

001.	Généralités	5
	a. Introduction	5
	b. But.....	5
	c. Structure arborescente.....	5
	d. Références.....	6
Chapitre 1 - La politique de Diversité		7
101.	Notions	7
	a. Diversité.....	7
	b. Discrimination.....	7
	c. Racisme	8
	d. Xénophobie.....	8
	e. Sexisme.....	8
102.	Politique de Diversité.....	8
	a. Politique de diversité dans la réglementation militaire	8
	b. Avantage d'une politique de Diversité.....	9
	c. Domaines d'action de la politique de Diversité	11
	d. Thèmes de la politique de Diversité	13
	e. Lien entre la politique de diversité et la politique d'égalité des chances	13
	f. Lien entre la politique de Diversité et la politique en matière de lutte contre la discrimination	14
103.	Fil conducteur de la politique de Diversité: les valeurs de la Défense.....	14
	a. Valeurs de la Défense.....	14
	b. Politique de Diversité et les valeurs de la Défense	14
104.	Procédure de plaintes	15
	a. Interne.....	15
	b. Externe	15
Chapitre 2 - Groupe de pilotage Diversité.....		16
201.	Mission du Groupe de pilotage Diversité	16
202.	Structure du Groupe de pilotage Diversité	16
	a. Groupe de pilotage Diversité	16
	b. Réunions	16
203.	Responsabilités/mandat.....	16
	a. Directeur général Human Resources (Directeur général HR).....	16
	b. Président du Groupe de pilotage Diversité.....	16
	c. HRM-Pol.....	17
	d. Membres permanents et suppléants du groupe de pilotage.....	17
Chapitre 3 - Bonnes pratiques diversité - Diversity Award		18
301.	Contexte.....	18
302.	Projets.....	18
	a. Objectifs.....	18
	b. Les critères d'évaluation.....	18
	c. Exemples.....	18
303.	Procédure pour l'introduction de projets	19
	a. Projets Diversité lancés par le Groupe de pilotage Diversité	19

- b. Projets Diversité lancés par les unités, écoles, centres de formation 19
- c. Tâches des acteurs 19

Annexe A : Formulaire d'inscription - Diversity Award

001. Généralités

a. Introduction

Le 28 mars 2006, la Défense a signé la Charte de la Diversité de l'Administration fédérale et applique les différentes lois anti-discrimination¹ du 10 mai 2007.

Le 14 novembre 2011, chaque ACOS/DG a signé la Charte de la Diversité de la Défense.

Hormis la législation, la Défense souscrit, avec la présente SPS, à l'une des valeurs du personnel militaire et du personnel civil, à savoir « le respect » qui constitue la base de la confiance et de la compréhension mutuelle. Traiter tout le monde avec respect est une nécessité pour le bon fonctionnement de la Défense.

La Défense condamne tout acte, attitude et/ou propos discriminatoire. Tous les membres du personnel ont droit aux mêmes chances et aux mêmes encouragements en vue de pouvoir s'épanouir pleinement et de bâtir une carrière leur offrant une satisfaction professionnelle maximale.

b. But

(1) Le premier chapitre s'attache, dans un premier temps, à clarifier la notion de diversité et à la distinguer d'autres concepts connexes afin de lever toute confusion éventuelle.

Il clarifie également l'ancrage de la politique de Diversité dans la réglementation militaire, l'avantage d'une politique de Diversité, les domaines d'actions et le fil conducteur de la politique, le lien entre la politique et la politique d'égalité des chances et la lutte contre la discrimination pour terminer par la procédure de plaintes en cas de violence, de harcèlement moral ou sexuel.

(2) Le chapitre 2 décrit la mission, la structure et les responsabilités du Groupe de pilotage Diversité dans le cadre de la politique de Diversité de la Défense.

(3) Le chapitre 3 traite de la procédure relative à la détection, la mise en valeur et la récompense des bonnes pratiques en matière de Diversité en vue de l'obtention du Diversity Award de la Défense.

c. Structure arborescente

(1) Dispositions légales, règlements et/ou directives directement supérieurs

(a) Mission Statement Défense - Déclaration de mission de la Défense et cadre stratégique pour la mise en condition

(b) Policy Handbook Défense

(2) Règlements et/ou directive(s) directement inférieur(s)

Objet	Dénomination précédente	Nouvelle dénomination
Le genre dans la politique de Diversité	DGHR-SPS-DIVMGT-003	DGHR-SPS-GENDER-001
Transgenre : thème transsexualité	DGHR-GID-DIVMGT-001	DGHR-GID-GENDER-001
Plan d'action Défense (PAD) - Mise en oeuvre du Plan d'action national (PAN) 2013-	DGHR-SPS-DIVMGT-008	DGHR-GID-GENDER-002

¹ Voir Par 001.d.(1) (a) à (e).

2016 de la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations unies (RSCNU) « Femmes, paix et sécurité »		
L'identité culturelle dans la politique de Diversité	DGHR-SPS-DIVMGT-004	DGHR-SPS-CULTID-001
L'orientation sexuelle dans la politique de Diversité	DGHR-SPS-DIVMGT-005	DGHR-SPS-HOLEBI-001
Les personnes avec un handicap dans la politique de Diversité	DGHR-SPS-DIVMGT-006	DGHR-SPS-HANDICAP-001

d. Références

(1) Législation et réglementation belges

- (a) Loi du 22 mai 2014 tendant à lutter contre le sexisme dans l'espace public et modifiant la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes afin de pénaliser l'acte de discrimination.
- (b) Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination.
- (c) Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes.
- (d) Loi du 10 mai 2007 relative à la transsexualité.
- (e) Loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie.
- (f) Circulaire No 573 du 27 août 2007 relative au cadre déontologique pour les agents de la fonction publique administrative fédérale.

(2) Règlements et/ou directive(s)

- (a) ACWB-SPS-PSYSOC-001 - La charge psychosociale occasionnée par le travail.
- (b) ACWB-SPS-PSYSOC-002 - Procédure informelle et formelle interne dans le cadre de la charge psychosociale occasionnée par le travail.

(3) Autres documents

- (a) Charte de la Diversité de la Défense
- (b) Charte de la Diversité de l'Administration fédérale

Chapitre 1 - La politique de Diversité

101. Notions

La notion de diversité fait souvent l'objet d'un amalgame avec des notions telles que la discrimination ou le racisme. Il convient toutefois de les distinguer.

a. Diversité

La diversité recouvre tous les aspects par lesquels les personnes peuvent différer les unes des autres. Il peut s'agir tant de caractéristiques visibles telles que le sexe, l'âge, l'origine ethnique que de caractéristiques moins observables telles que les convictions philosophiques ou religieuses, l'identité culturelle ou l'orientation sexuelle.

La diversité englobe également d'autres différences telles que les différences de nature physique (les capacités mentales et physiques) ou encore l'origine socio-économique, la position sociale, le niveau d'études, les perspectives d'avenir, les opinions politiques, etc. Des formes de diversité spécifiques à la Défense existent également : couleur de l'uniforme, personnel civil ou militaire, expérience opérationnelle ou non, catégories de personnel, etc.

Au vu des éléments précités (et la liste n'est pas exhaustive!), il est évident que nonobstant les similitudes entre les individus, chaque personne constitue un tout unique qui se construit progressivement à partir d'expériences de vie qui vont contribuer à son identité propre. Contrairement à une idée très répandue, la diversité concerne donc chacun d'entre nous et pas uniquement les membres de minorités.

b. Discrimination

La loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination mentionne, en son article 4 (4^o: critères protégés), une série de critères de discrimination, à savoir : « l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale. »

La discrimination sur la base du sexe est, quant à elle, interdite par la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes.

Toute distinction directe fondée sur l'un des critères protégés constitue une discrimination directe, à moins que cette distinction directe ne soit objectivement justifiée par un but légitime et que les moyens de réaliser ce but soient appropriés et nécessaires.

Toute distinction indirecte fondée sur l'un des critères protégés constitue une discrimination indirecte :

- (1) à moins que la disposition, le critère ou la pratique apparemment neutre qui est au fondement de cette distinction indirecte soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens de réaliser ce but soient appropriés et nécessaires;
- (2) ou, à moins que, en cas de distinction indirecte sur la base d'un handicap, il soit démontré qu'aucun aménagement raisonnable ne peut être mis en place.

Les règles constitutionnelles d'égalité et de non-discrimination n'excluent toutefois pas qu'une différence de traitement soit établie entre certaines catégories de personnes pour autant que cette différence repose sur un critère objectif et qu'elle soit raisonnablement justifiée.

c. Racisme

Par racisme, il convient d'entendre toute forme de discrimination à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de la prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique².

d. Xénophobie

Par xénophobie, il convient d'entendre toute forme d'hostilité à ce qui est étranger.

e. Sexisme

Le sexisme s'entend de tout geste³ ou comportement qui a manifestement pour objet d'exprimer un mépris à l'égard d'une personne en raison de son appartenance sexuelle, ou de la considérer, pour la même raison, comme inférieure ou comme réduite essentiellement à sa dimension sexuelle et qui entraîne une atteinte grave à sa dignité.

102. Politique de Diversité

La politique de diversité vise à créer une culture d'organisation positive plus inclusive⁴ en vue d'attirer et de conserver un potentiel plus riche de collaborateurs. Elle entend également stimuler une collaboration constructive permettant à tout membre du personnel, quelles que soient ses spécificités visibles ou moins visibles, de s'épanouir, de s'exprimer et de contribuer pleinement à l'opérationnalité et au bon fonctionnement de la Défense.

En menant une politique de Diversité, la Défense respecte et apprécie la contribution unique de chaque individu et devient une organisation dépourvue de toute forme de violence⁵, de harcèlement moral ou sexuel, d'intimidation, de discrimination et de racisme.

a. Politique de diversité dans la réglementation militaire

La politique de Diversité de la Défense est ancrée dans les règlements et/ou directives militaires suivants :

(1) Déclaration de mission de la Défense belge

« Fixer et atteindre des objectifs en promouvant la valeur, l'expertise et les compétences des individus, dans le respect de la diversité et des particularités. »

Le « Mission Statement Défense » reflète également les valeurs qui sont propres à la Défense et qui constituent, pour chaque individu ou groupe, non seulement un but à atteindre mais qui servent également d'exemple à véhiculer vers le monde extérieur.

(2) Policy Handbook: objectifs stratégiques et policy fiches**(a) L'objectif stratégique n° 3**

« Renforcer l'assise sociétale de la Défense.

L'assise sociétale et les assises politique et économique-financière pour la Défense qui y sont liées, sont assurées en cadrant les capacités dans un ensemble cohérent appuyé par une organisation performante et efficiente. Une communication proactive vers tous les « stakeholders » de la Défense doit contribuer à la prise de conscience des défis sur le plan de la sécurité et appuyer

² Loi antiracisme : loi du 10 mai 2007 modifiant la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie.

³ Verbal et non-verbal

⁴ Inclusion : insertion dans la société de certaines minorités sur la base de droits et devoirs équivalents.

⁵ La violence légalement autorisée dans le cadre d'une mission ou la légitime défense constituent des exceptions à cette règle.

les investissements nécessaires pour le remplacement, la modernisation et/ou l'adaptation des capacités militaires. »

(b) L'objectif stratégique n° 4

*« Faire de la Défense une organisation attractive, caractérisée par le souci du personnel et la culture **des valeurs essentielles pour le militaire.***

*L'apprentissage et l'appropriation **des valeurs de la Défense** doivent préparer des leaders loyaux, fortement motivés et bien formés ainsi que les membres du personnel civil et militaire, à l'exécution de leurs missions, dans un environnement toujours plus complexe. »*

(c) La policy fiche "Leadership"

*« **Promouvoir les valeurs de la Défense** ainsi que l'expertise et les compétences de chacun, dans le **respect de l'individu et de la diversité.** »*

(d) La policy fiche "Diversité"

*« **Les valeurs de la Défense** sont utilisées comme fil conducteur pour l'élaboration de la diversité dans différents domaines d'action: leadership, recrutement, formation, entraînement, opérations et communication. »*

(3) Charte de la Diversité de la Défense

*« **Veiller à refléter au mieux la diversité de la société belge** au sein de leur personnel, et cela à tous les niveaux hiérarchiques. A cette fin, la Défense s'engage à garantir **l'égalité des chances à chaque étape de la carrière** de ses collaborateurs ainsi que dans les différents domaines des ressources humaines, à savoir: le recrutement, la formation, l'évaluation, le développement des compétences et le plan de carrière. »*

b. Avantage d'une politique de Diversité

Outre l'obligation légale, la Défense part du principe que l'intégration systématique de la diversité dans l'ensemble de ses politiques renforce le succès de l'organisation en général et des opérations en particulier. Cet engagement favorise les aspects suivants :

(1) Image de marque - identité

Par son engagement en faveur de l'égalité des chances, de la diversité et de la lutte contre la discrimination et le racisme, la Défense peut répandre une image positive pour autant que cet engagement se traduise en actions concrètes. La politique de Diversité confirme concrètement et clairement « les valeurs de l'organisation ».

(2) Meilleur fonctionnement de la Défense

Les tâches et fonctions au sein de la Défense sont de nature tellement diverses qu'elles nécessitent la mise en œuvre de nombreuses qualités et aptitudes. Par exemple, un groupe de travail de composition diverse comprenant des personnes issues de milieux culturels, d'âge, de sexe différents, etc. dispose de facto d'un réservoir plus important de qualités, d'idées, de solutions et de méthodes complémentaires (communication, négociations, etc). La mise en commun (et parfois la confrontation) des différences, même si elle requiert davantage d'efforts, contribue à stimuler la créativité, accroît la faculté d'adaptation et permet à un groupe de réagir de manière plus adéquate à un plus grand nombre de situations.

(3) Opérationnalité

Le « core business » de la Défense consiste à exécuter des opérations. Elle opère la plupart du temps dans un contexte international et se voit dès lors confrontée à des cultures très diverses.

Dans un tel cadre, l'ouverture à la diversité permet aux militaires de fonctionner de façon plus optimale. En tenant compte de la diversité et en se comportant de façon respectueuse envers d'autres cultures, les membres du personnel de la Défense pourront ainsi exécuter leur mission de façon plus efficace et avec davantage de confiance dans un environnement peu connu⁶.

(4) Recrutement

En ce qui concerne le recrutement, la Défense est confrontée à deux tendances importantes : la réalité démographique et les évolutions sociétales.

Notre pays connaît un vieillissement de sa population et une forte augmentation de la représentation de catégories de personnes autrefois minoritaires sur le marché du travail. Ces évolutions démographiques accroissent sensiblement la part des personnes avec un passé migratoire et des femmes sur le marché du travail. Un employeur qui ne tient pas compte de ces tendances et n'agit pas dès à présent de manière proactive, s'expose à de grandes difficultés de recrutement.

De plus, l'organisation doit s'adapter aux évolutions sociétales évidentes telles que l'individualisme, la composition familiale (familles monoparentales, recomposées, etc.), la multiplicité des tâches que chacun peut assumer au sein de la famille et de la société, etc.

En menant une politique de Diversité, la Défense montre son ouverture à l'égard de ces groupes cibles. Elle se positionne ainsi en tant qu'employeur perspicace et ouvert, un atout non négligeable dans la chasse au talent qui devient de plus en plus rude.

(5) Effet positif sur la motivation

Mener une politique de Diversité implique que tous les membres du personnel disposent de chances égales et soient encouragés de la même manière. Une telle politique contribue à ce que les membres du personnel soient satisfaits et motivés dès lors qu'ils se sentent estimés à leur juste valeur.

(6) Relations interpersonnelles

Pour de multiples raisons, des tensions et conflits peuvent naître lorsque plusieurs personnes sont amenées à collaborer étroitement. Ces conflits peuvent naître tant au sein d'un groupe qu'entre différents groupes.

Une certaine maturité en matière de diversité contribue à une meilleure capacité à gérer les relations interpersonnelles.

Un manque de compréhension mutuelle peut être un facteur de stress et de frustration et se traduire par des comportements inacceptables tels que la violence, le harcèlement moral ou sexuel, ou toute autre forme de comportement inapproprié. Ces phénomènes

⁶ Ils auront par exemple plus facilement accès à la population locale et, en connaissant les us et coutumes des habitants des pays concernés, ils éviteront de commettre des impairs qui pourraient nuire au bon déroulement de la mission sur place.

très préjudiciables détériorent l'ambiance générale au sein d'un groupe mais peuvent également affecter l'opérationnalité.

Le risque potentiel de conflits interpersonnels ne diminue en rien la plus-value que peut constituer la présence d'une équipe de composition diverse au sein d'un même groupe.

c. Domaines d'action de la politique de Diversité

La politique de Diversité met l'accent sur 5 domaines d'action : le leadership et les attributions, le recrutement, la formation et l'entraînement, les opérations ainsi que la communication.

(1) Leadership et attributions

(a) Leadership

Les chefs ont, par leur fonction d'exemple, un rôle important à remplir dans l'acceptation de la vision de la Diversité de la Défense. Il va de soi que leurs comportements et attitudes doivent être conformes à la politique (ainsi qu'aux valeurs et normes) de la Défense.

Tout chef doit s'impliquer activement dans la politique de Diversité qui est menée au sein de la Défense, sans toutefois perdre de vue les objectifs qui lui ont été assignés. Il doit notamment être capable de détecter un comportement inacceptable et d'y réagir de façon adéquate.

Afin d'y parvenir, il est indispensable d'intégrer la politique de Diversité dans la formation au leadership.

La Défense ne tolère aucune atteinte aux directives légales et réglementaires en vigueur. La hiérarchie a la responsabilité de les respecter et de les faire respecter.

(b) Attributions

(i) Le Directeur général de la Direction générale Human Resources (Dir Gen HR) formule au Chef de la Défense les recommandations pour l'application des dispositions législatives et réglementaires en matière de diversité en vigueur en Belgique et assure l'intégration de la politique de Diversité au sein de la Défense.

(ii) Le Groupe de pilotage Diversité

Le Groupe de pilotage Diversité appuie le Dir Gen HR dans le développement d'une politique de diversité à la Défense et veille à la bonne exécution de cette politique.

Le mandat du Groupe de pilotage Diversité est décrit au chapitre 2.

(iii) ACOS/DG

Chaque ACOS/DG est chargé de sensibiliser son personnel à l'importance de la Diversité et de mettre en œuvre la politique de Diversité dans son ACOS/DG.

(2) Recrutement

Des personnes talentueuses et compétentes sont présentes dans toutes les couches de la société. La Défense entend attirer ces personnes talentueuses en son sein. A cette fin, il est indispensable d'optimiser l'effort de recrutement et d'adopter une démarche proactive. Il est important d'éviter autant que possible les formes de discrimination⁷ (directe et indirecte) en analysant et en adaptant les canaux de recrutement et les méthodes de sélection.

(3) Formation et entraînement

La formation et l'entraînement jouent un rôle central dans l'émergence et le maintien d'une "prise de conscience de la diversité".

La formation et l'entraînement doivent contribuer à l'acceptation et à la valorisation de la diversité. Il est essentiel que tous les membres du personnel de la Défense soient ouverts à la diversité. Cet objectif peut entre autres être atteint en sensibilisant le personnel de la Défense, en l'informant et en lui apprenant à gérer la diversité.

Afin d'obtenir un résultat de formation optimal, il est nécessaire d'intégrer la promotion de la diversité dans la formation statutaire, d'une part, et dans les formations ad hoc, d'autre part (par ex, formation diversité, modules de préparation aux missions à l'étranger).

(4) Opérations

La Défense déploie son personnel partout dans le monde et est, par conséquent, confrontée à des cultures très diverses.

Une bonne gestion de la diversité permettra de mieux approcher les différentes cultures (de par une meilleure connaissance, une meilleure compréhension, une plus grande ouverture, etc.). Les comportements seront dès lors plus appropriés. La perception et l'acceptation des militaires par les partenaires internationaux et par les populations locales n'en seront que meilleures. Il en va de même pour le rayonnement de la Défense sur le plan international.

La nécessité de faire montre de respect à l'égard de tout un chacun est d'autant plus importante dans les circonstances parfois stressantes et peu confortables auxquelles les militaires et civils de la Défense sont confrontés en opérations.

(5) Communication

La communication interne et externe est un élément indispensable de la politique de Diversité.

Un des principes essentiels de la communication est qu'elle doit être honnête et réaliste et doit donc être un reflet correct de la réalité. Il faut éviter de créer de fausses attentes ou de répandre des fausses idées.

Elle a pour principal objectif de sensibiliser le public en attirant l'attention, entre autres, sur l'importance, les opportunités et les avantages de la diversité pour la Défense, sur la nécessité de mener une politique de diversité ainsi que sur les initiatives en la matière et les actions planifiées.

⁷ Compte tenu de la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, Art 7-8 : limite d'âge et condition physique justifiées lors du recrutement.

Il est important de communiquer que la Défense est ouverte à la diversité et qu'elle la recherche activement : la diversité est d'ailleurs inscrite dans la stratégie de communication de la Défense.

Les choix relatifs au contenu (thèmes, priorités, etc.) et aux processus (canaux de communication, calendrier, structures, etc.) sont déterminés dans le Plan de Communication Annuel de la Défense.

(a) Site web « Diversité »

Des informations complémentaires, dont la rubrique FAQ (Frequently Asked Questions), concernant la diversité à la Défense sont disponibles sur le site intranet de la DG HR :

<http://intranet.mil.intra/sites/Pers/diversity/Pages/home.aspx>

(b) Site web « Valeurs de la Défense »

Le respect des autres, l'une des 7 valeurs du militaire, n'est pas uniquement une question de politique ou de dirigeants, c'est l'affaire de tous. Des informations complémentaires concernant les valeurs du militaire et du membre du personnel civil de la Défense sont disponibles sur le site intranet de la DG HR :

<http://intranet.mil.intra/sites/Pers/values/pages/waarden.aspx>

d. Thèmes de la politique de Diversité

La Défense articule sa politique de Diversité autour de thèmes principaux, à savoir le genre, l'identité culturelle, l'orientation sexuelle, le transgenre et le handicap.

La politique de Diversité ne se limite cependant pas à ces thèmes. Elle prend en considération toutes les différences possibles entre les personnes (cf. notion de diversité). La Défense a toutefois choisi d'accorder une attention plus particulière à ces thèmes. Ceux-ci pourraient être adaptés ultérieurement en fonction de l'évolution de notre organisation et de la société.

Tous les thèmes sont indissociablement liés les uns aux autres. Dans un certain contexte et dans une culture donnée, il est possible qu'une personne soit, à un moment donné, plus sensible à l'aspect du genre, à son identité culturelle, à son orientation sexuelle ou à son handicap éventuel, etc.

L'identification de thèmes ne s'inscrit pas dans une démarche visant à stigmatiser, ou à l'inverse, à favoriser les groupes cibles concernés. Il s'agit simplement d'un moyen destiné à structurer les actions entreprises dans le cadre de la politique de diversité.

e. Lien entre la politique de diversité et la politique d'égalité des chances

Une politique d'égalité des chances est principalement axée sur l'élimination des inégalités ou d'un traitement inéquitable à l'égard de certains. Cette approche est en fait très « juridique » : il s'agit d'accorder les mêmes droits et devoirs à tous par le biais de lois, de directives, etc.

Bien que la diversité repose également sur le principe d'égalité, elle part du principe que toute personne, qu'elle appartienne ou non à une minorité, a des besoins différents et qu'une gestion appropriée de ces différences améliore le fonctionnement des individus et du groupe. La diversité est donc bel et bien l'affaire de tous.

Bien qu'elles soient différentes, ces deux formes de politique sont complémentaires. C'est pourquoi la Défense applique tant la politique d'égalité des chances que la politique de diversité.

f. Lien entre la politique de Diversité et la politique en matière de lutte contre la discrimination

La politique en matière de lutte contre la discrimination et le racisme a pour principal objectif d'empêcher que ces faits répréhensibles ne soient commis. Elles visent l'application de la législation, que celle-ci ait ou non été traduite en notes de service internes, règlements ou directives au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Il s'agit de politiques plutôt axées sur la répression.

Il va de soi qu'une politique de diversité, parce qu'elle tient compte de la spécificité de chacun, peut contribuer à éviter des pratiques discriminatoires ou racistes et être considérée comme un instrument qui mènera à plus d'égalité.

103. Fil conducteur de la politique de Diversité: les valeurs de la Défense

a. Valeurs de la Défense

Les valeurs de la Défense sont les suivantes : « loyauté, sens de l'honneur, intégrité, respect, sens du devoir, engagement et courage ».

b. Politique de Diversité et les valeurs de la Défense

Les valeurs de la Défense peuvent toutes être appliquées à la politique de Diversité de l'organisation. Il est attendu d'un membre du personnel de la Défense qu'il dispose des compétences nécessaires en vue de transmettre, par son attitude et son comportement, les valeurs de la Défense, et ce, conformément aux directives de la politique de diversité.

(1) La **loyauté** fait référence à la fidélité envers une personne, un groupe, notre organisation ou la mission. Cela signifie que le membre du personnel doit respecter scrupuleusement toutes les obligations de service qui lui sont imposées. Ceci comprend entre autres les valeurs de la Défense, la réglementation relative à la politique de diversité avec ses différents thèmes et la réglementation en matière de violence⁸, de harcèlement moral ou sexuel, d'intimidation, de discrimination et de racisme.

(2) Avec le **sens de l'honneur**, il est rappelé au membre du personnel que son comportement doit être irréprochable et conforme aux valeurs de la Défense.

Si chaque membre du personnel contribue à maintenir systématiquement une image adéquate, il fait non seulement preuve de son indéfectible attachement à son organisation, mais il contribue également à son renom.

(3) L'**intégrité** implique que le membre du personnel ne se laisse pas aller à un comportement entachant sa propre dignité, la dignité de ses collègues ou celle de l'organisation.

(4) Le **respect** constitue l'une des valeurs clés de la Défense et elle est la base de la confiance et de la compréhension mutuelle. Le respect signifie tenir compte des spécificités, des intérêts et des droits de l'autre. Cela suppose une connaissance⁹ minimale de la personne et une reconnaissance de sa singularité. Pour la Défense, le respect implique de prendre en considération tout un chacun tant au sein de

⁸ La violence légalement autorisée dans le cadre de la légitime défense ou des règles d'engagement d'une mission constitue une exception à cette règle.

⁹ Dans le cadre des missions que les militaires belges effectuent dans le monde, une attention croissante est accordée à ce que l'on appelle en anglais la « cultural awareness », à savoir la compétence à gérer les différences culturelles de façon systématique. Les différents niveaux de maîtrise de cette compétence vont de la prise de conscience qu'il existe des différences culturelles à l'apprentissage de l'acceptation de ces différences culturelles en passant par la connaissance de l'histoire et de son influence sur le comportement des individus et le rejet de stéréotypes et de préjugés.

l'organisation qu'en dehors de celle-ci (militaires étrangers et population locale pendant des missions à l'étranger, autres services publics fédéraux (SPF), organisations internationales, organisations gouvernementales, organisations non gouvernementales (ONG), etc). Cette valeur est à la base des normes dans le cadre de la non-discrimination, de la violence, du harcèlement moral et sexuel. Le respect constitue un facteur critique de succès tant dans la vie en unité, que lors de l'exécution de missions.

- (5) Avec la valeur **sens du devoir**, le membre du personnel doit être conscient qu'il doit accepter une série d'obligations et qu'il est responsable de ses actes notamment dans le cadre de la non-discrimination, de la violence et du harcèlement moral et sexuel.
- (6) Avec l'**engagement**, on s'attend à ce que le membre du personnel s'investisse pour le bien-être des autres indépendamment de ses intérêts personnels.
- (7) Le **courage** se rapporte au courage moral du membre du personnel de défendre ses convictions ou ses valeurs et à sa détermination à intervenir lorsqu'il constate un comportement inadapté.

104. Procédure de plaintes

Toute personne qui, sur le lieu de travail, constate des faits qui indiquent l'existence, ou qui estime faire l'objet de violence, de harcèlement moral ou sexuel (actes, attitude et/ou propos) peut recourir à la procédure de plaintes.

a. Interne

ACOS WB:

- (1) ACWB-SPS-PSYSOC-001 - La charge psychosociale occasionnée par le travail.
- (2) ACWB-SPS-PSYSOC-002 - Procédure informelle et formelle interne dans le cadre de la charge psychosociale occasionnée par le travail

b. Externe

- (1) L'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (IEFH) est compétent pour traiter les plaintes pour discrimination basée sur le sexe (y compris la grossesse, l'accouchement, la maternité, le changement de sexe, l'identité du genre ou l'expression du genre).

http://igvm-iefh.belgium.be/fr/introduire_une_plainte/

- (2) Le Centre interfédéral pour l'égalité des chances est compétent pour traiter des plaintes pour discrimination sur la base de l'âge, de l'orientation sexuelle, de l'état civil, de la naissance, de la fortune, de la conviction religieuse ou philosophique, de la conviction politique, la conviction syndicale, de la langue, de l'état de santé actuel ou futur, d'un handicap, d'une caractéristique physique ou génétique ou de l'origine sociale.

<http://www.diversite.be/victime-de-discrimination-0>

Chapitre 2 - Groupe de pilotage Diversité

201. Mission du Groupe de pilotage Diversité

Le Groupe de pilotage Diversité appuie le Dir Gen HR dans le développement d'une politique de diversité à la Défense et veille à la bonne exécution de cette politique.

202. Structure du Groupe de pilotage Diversité

a. Groupe de pilotage Diversité

Le Groupe de pilotage Diversité est composé :

- (1) d'un président (le chef de la Section Management de la DG HR (DG HR - HRM));
- (2) du chef de la Sous-section Policy de la Section Management (DG HR - HRM-Pol) de HRM;
- (3) d'un représentant du Cabinet du Ministre de la Défense (MOD);
- (4) d'un représentant du Cabinet du Chef de la Défense (CHOD);
- (5) d'un représentant de DG HR - HRM-Pol;
- (6) d'un représentant du bureau Budget de la sous-section Support (DG HR - HRM-Sp/Bur HRM BF) de la DG HR pour le volet financier de la politique;
- (7) d'un membre permanent et d'un suppléant de chaque département d'Etat-major (ACOS) et direction générale (DG);
- (8) éventuellement, de membres ad hoc qui sont indispensables à la réalisation d'un projet, par exemple:
 - (a) un représentant de la section Recrutement & Sélection (DG HR -HRB-R&S);
 - (b) des partenaires externes comme le Centre interfédéral pour l'égalité des chances - Centre fédéral de la migration.

b. Réunions

Le Groupe de pilotage Diversité se réunit au complet, sur invitation du président du Groupe de pilotage Diversité, au minimum UNE fois par année civile à l'occasion d'une assemblée générale en vue d'évaluer et éventuellement, d'ajuster la politique par le biais notamment du développement et du lancement de nouveaux projets. Des réunions de groupes de travail sont, en outre, régulièrement organisées pour les membres qui sont concernés par un des projets en cours afin d'évaluer ces projets, de les adapter et de veiller à leur mise en application.

203. Responsabilités/mandat

a. Directeur général Human Resources (Directeur général HR)

Le Directeur général HR formule au CHOD des recommandations pour l'application des dispositions législatives et réglementaires en matière de diversité en vigueur en Belgique et assure l'intégration de la politique de diversité au sein de la Défense.

b. Président du Groupe de pilotage Diversité

Le chef de la Sec HRM préside toutes les assemblées générales du groupe de pilotage. Pour les réunions de groupes de travail, il désigne un représentant.

Toutes les propositions en rapport avec les projets diversité et l'impact budgétaire y afférent sont soumis par le président du groupe de pilotage à l'approbation du Directeur général HR.

Le président du Groupe de pilotage Diversité fait rapport, au moyen du rapport du Groupe de pilotage Diversité, au MOD et au CHOD s/c Directeur général HR.

c. HRM-Pol

- (1) a pour mission d'élaborer, de rédiger, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi de la politique de diversité de la Défense dans les différents domaines fonctionnels (rôle conceptuel);
- (2) est responsable de l'élaboration et du suivi des actions annuelles relatives à la politique de diversité de la Défense;
- (3) appuie les plans d'action des ACOS/DG et exerce, lors de l'exécution des projets, le rôle de coordinateur (pas d'exécutant);
- (4) dirige et coordonne la communication des actions dans le cadre de la politique de diversité (CAP diversité notamment publications, site web diversité, cartoons, etc.) en étroite collaboration avec les membres du groupe de pilotage et la DG Communication.
- (5) organise, en tant que secrétariat du groupe de pilotage, les assemblées générales et les réunions de groupes de travail et est responsable de la communication interne au sein du groupe de pilotage;
- (6) exécute des tâches, en tant que secrétariat, dans le cadre des travaux des différents groupes de travail externes en lien avec la diversité (par exemple, le Groupe interdépartemental de coordination Gendermainstreaming, etc.);
- (7) est responsable de la gestion du budget Diversité Cat 399 et de l'introduction des dossiers de subsides auprès d'organisations externes (par exemple : le Réseau Diversité des services publics fédéraux, etc.);
- (8) organise pour les membres du groupe de pilotage, à leur demande, une formation diversité et genre adaptée avec des formateurs internes ou externes, en fonction de leurs besoins spécifiques.

d. Membres permanents et suppléants du groupe de pilotage

Chaque ACOS et DG désigne un membre permanent et un suppléant pour exercer une période de mandat avec une continuité suffisante (de préférence deux ans minimum).

Ce membre permanent du groupe de pilotage:

- (1) représente son ACOS/DG au sein du groupe de pilotage et est mandaté à cet effet;
- (2) est coresponsable de la sensibilisation du personnel de son département/sa division en matière de politique de diversité;
- (3) informe et conseille son ACOS/sa DG en matière de diversité;
- (4) est responsable de la communication interne de son ACOS/sa DG;
- (5) est la personne de contact (POC) dans le domaine de la diversité au sein de son ACOS/sa DG;
- (6) représente son ACOS/sa DG lors des réunions de groupes de travail s'il est concerné par un projet en cours;
- (7) est chargé d'établir et de contrôler l'exécution d'un plan d'action ACOS/DG et propose des projets ou actions possibles dans son domaine fonctionnel;
- (8) dresse, lors de chaque réunion, un état des lieux relatif aux activités dans le domaine de la diversité au sein de son ACOS/sa DG.

Chapitre 3 - Bonnes pratiques diversité - Diversity Award

301. Contexte

Afin de sensibiliser le personnel à la diversité dans la société et au sein de la Défense, la Défense entend lancer, détecter, mettre en valeur et récompenser des initiatives internes en matière de diversité. Cela doit permettre de tirer les enseignements des bonnes pratiques qui existent déjà actuellement et d'appliquer à plus grande échelle les projets locaux qui ont été couronnés de succès.

302. Projets

Etant donné que la diversité a trait à toutes les différences possibles au sein du personnel, les projets peuvent prendre des formes multiples et aucun « format » fixe n'est imposé.

a. Objectifs

Les projets doivent contribuer à la réalisation d'un des objectifs ci-dessous :

- (1) faire prendre conscience au personnel de ce que la diversité comprend et faire de la diversité un sujet de discussion;
- (2) montrer la valeur ajoutée de la diversité aussi bien dans le fonctionnement quotidien, que lors d'engagements opérationnels, ou dans la prévention des conflits et l'amélioration de la cohésion;
- (3) créer un environnement dans lequel tous les membres du personnel disposent des mêmes chances et des mêmes encouragements en vue de s'épanouir pleinement et de bâtir une carrière leur offrant une satisfaction professionnelle maximale et dépourvue de toute forme de violence ou de harcèlement moral ou sexuel, d'intimidation et de discrimination.

b. Les critères d'évaluation

Les critères d'évaluation pris en considération :

- (1) la mesure dans laquelle le projet contribue à la réalisation des objectifs mentionnés au Par 302. a.;
- (2) la mesure dans laquelle le projet a un caractère permanent;
- (3) la mesure dans laquelle le projet dépasse la simple application des directives existantes;
- (4) la mesure dans laquelle le projet peut représenter une plus-value pour d'autres unités, écoles, centres de formation ou organismes;
- (5) la mesure dans laquelle le personnel de l'unité, de l'école, du centre de formation ou de l'organisme est impliqué;
- (6) la visibilité du projet.

c. Exemples

Exemples de projets :

- (1) cours ou formation concernant la diversité en dehors de la formation de base;
- (2) diversité dans l'image (journal d'unité, site intranet, etc.);
- (3) excursion culturelle ayant pour thème la diversité;
- (4) mesures en vue de prévenir le harcèlement, l'intimidation et la discrimination;
- (5) mesures qui promeuvent le respect d'autrui (autre sexe, autre origine, autre croyance, personnes avec un handicap, etc.);

(6) accords de collaboration dans le contexte Armée-Nation dans lesquels la diversité est abordée;

(7) etc.

303. Procédure pour l'introduction de projets

a. Projets Diversité lancés par le Groupe de pilotage Diversité

Dans le cadre de sa politique de diversité, le Groupe de pilotage Diversité peut prendre l'initiative d'un projet diversité auquel peuvent participer tous les membres du personnel, les unités, les écoles, les centres de formation, les instituts ou organismes de la Défense.

Les membres du personnel, les commandants d'unité, les écoles, les centres de formation, les institutions ou organismes de la Défense introduisent leur(s) projet(s) selon les modalités prescrites du projet diversité concerné.

b. Projets Diversité lancés par les unités, écoles, centres de formation

Les commandants d'unité, écoles, centres de formation, institutions ou organismes introduisent avant le 30 octobre de chaque année le ou les projets qu'ils ont réalisés auprès de la "Sous-section Policy" (DG HR - HRM-Pol). Le document qui doit être utilisé pour ce faire figure à l'Ann A.

c. Tâches des acteurs

(1) DG HR - HRM-Pol:

(a) présente les projets introduits au Groupe de pilotage Diversité lors de la réunion annuelle;

(b) veille à ce que le Diversity Award fasse l'objet d'un article dans la revue du personnel, sur la page internet consacrée à la diversité et la lettre d'information «news@diversity». Tous les projets présentés y seront également mentionnés.

(2) Le Groupe de pilotage Diversité :

(a) peut, dans le cadre de sa politique de diversité, lancer un projet diversité;

(b) évalue les projets sur la base des critères mentionnés au Par 302 a. Le Groupe de pilotage Diversité peut désigner plusieurs projets comme « bonnes pratiques ».

(3) Le président du Groupe de pilotage Diversité :

(a) se charge de faire connaître le gagnant du Diversity Award et les lauréats à l'issue du vote du Groupe de pilotage Diversité;

(b) remet le Diversity Award au gagnant et un diplôme aux lauréats.

Annexe A : Formulaire d'inscription - Diversity Award

1. Coordonnées de la personne qui dépose le projet

Unité	
Nom	
Grade	
Tél.	
Fax	
Courriel	

2. Données relatives au projet

- a. Résumez brièvement le contenu de votre projet.
- b. A quels objectifs mentionnés au paragraphe 302. votre projet contribue-t-il et comment ?
- c. Quel groupe cible avez-vous atteint avec le projet ?
- d. Combien de personnes ce groupe cible compte-t-il ?
- e. Quand votre projet a-t-il eu lieu et quelle en a été la durée ?
- f. Qui a été impliqué dans l'organisation et la réalisation du projet ?
- g. Quelle a été la réaction des personnes concernées par ce projet ?
- h. En quoi ce projet représente-t-il une plus-value pour la Défense ?