



LA DÉFENSE

Direction Générale Human Resources

---

DGHR-SPS-DIVMGT-001  
Ed 002 / Rev 000 - 06 Jan 21

## 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
002	000	06 Jan 21	Nouvelle édition
Révision périodique : 48 m			
Nombre total de pages : 17 Sans annexes			

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 clefs : anti-discrimination; intégration; inclusion; critères protégés; égalité; équité; intersectionnalité; respect; genre; culture; identité; handicap; orientation sexuelle; transgenre; groupe de pilotage diversité; compétences génériques; mandat;						
Cette directive est applicable en PP						
Date effective d'application : date de publication						

**TABLE DES MATIÈRES**

001.	Généralités .....	4
	a. Introduction .....	4
	b. But.....	4
	c. Structure arborescente.....	4
	d. Références .....	4
Chapitre 1 - La politique de diversité.....		6
101.	Notions .....	6
	a. Diversité.....	6
	b. La diversité, l'intégration et l'inclusion.....	6
	c. Discrimination et critères protégés.....	7
	d. Égalité et équité .....	7
	e. Intersectionnalité .....	8
	f. Racisme .....	8
	g. Sexisme.....	8
	h. Xénophobie.....	8
102.	Politique de diversité .....	8
	a. Politique de diversité dans la réglementation militaire .....	9
	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: la valeur « respect ».....	14
	a. La valeur « respect » .....	14
	b. Politique de diversité et la compétence générique « respecter les autres » .....	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

## 001. Généralités

### a. Introduction

La présente directive traite de la politique de diversité de la Défense.

Hormis les dispositions légales, la Défense souscrit, avec la présente SPS, à l'une des valeurs du Mil et du membre du Pers civil, à savoir « le respect<sup>1</sup> » 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 homophobe, raciste, sexiste, transphobe et toute autre forme de discrimination. Tous les membres du Pers 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 de harcèlement sexuel.

(2) Le deuxième chapitre décrit la mission, la structure et les responsabilités du groupe de pilotage Diversité dans le cadre de la politique de diversité 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 inférieurs :

(a) DGHR-SPS-GENDER-001, Le genre dans la politique de diversité

(i) DGHR-GID-GENDER-001, Transgenre dans la politique de diversité

(ii) DGHR-GID-GENDER-002, Plan d'action Défense (PAD) Femmes, Paix et Sécurité/2017-2021 - Mise en œuvre du Plan d'action National (PAN) Femmes, Paix et Sécurité/2017-2021

(b) DGHR-SPS-CULTID-001, L'identité culturelle dans la politique de diversité

(c) DGHR-SPS-HOLEBI-001, L'orientation sexuelle dans la politique de diversité

(d) DGHR-SPS-HANDICAP-001, Les personnes avec un handicap dans la politique de diversité

### d. Références

(1) Législation et réglementation belges

(a) Loi du 3 septembre 2017 modifiant l'arrêté royal du 6 octobre 2005 portant diverses mesures en matière de sélection comparative de recrutement et en matière de stage en vue d'optimiser le quota en matière d'emploi de personnes handicapées dans les services publics fédéraux

<sup>1</sup> DGHR-SPS-DIVMGT-001, Chapitre 1, Par. 103. b. (4)

- (b) Loi du 25 juin 2017 réformant des régimes relatifs aux personnes transgenres en ce qui concerne la mention d'une modification de l'enregistrement du sexe dans les actes de l'état civil et ses effets
  - (c) 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
  - (d) Loi du 13 mai 2009 portant assentiment aux Actes internationaux suivants
    - Convention relative aux droits des personnes handicapées
    - Protocole facultatif se rapportant à la Convention relative aux droits des personnes handicapées, adoptée à New York le 13 décembre 2006
  - (e) Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination
  - (f) Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes
  - (g) Loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie
  - (h) 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)
- ACWB-SPS-PSYSOC-001, Les Risques Psychosociaux au Travail
- (3) Autres documents
- (a) Charte de la Diversité de la Défense du 14 novembre 2011
  - (b) Charte de la Diversité de l'Administration fédérale du 28 mars 2006

## **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 ou 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. La diversité, l'intégration et l'inclusion**

##### **(1) L'intégration**

En cas d'intégration, les personnes peuvent participer si elles sont capables de s'adapter. Les structures existantes ne s'adaptent pas ou insuffisamment aux besoins de la personne. Une participation pleine et durable est donc souvent très difficile ou très exigeante pour la personne.

Dans un langage simple : vous pouvez participer, mais vous devez vous débarrasser des obstacles vous-même.

##### **(2) L'inclusion**

L'inclusion peut s'expliquer de différentes manières. Des définitions très simples, comme « tout le monde en fait partie », aux définitions très détaillées qui précisent également les conditions à remplir pour parvenir à l'inclusion.

Pour la Défense, l'inclusion signifie l'équité et le droit à la pleine participation à la société sur un pied d'égalité avec les autres membres du personnel, sans barrière, qu'ils appartiennent ou non à une minorité<sup>1</sup>.

La responsabilité de l'adaptation n'incombe pas à un groupe minoritaire, mais c'est l'organisation qui s'adapte et considère la diversité comme une valeur ajoutée. Les obstacles à la participation sociale sont levés afin que chacun puisse participer comme il l'entend.

Une organisation inclusive est une organisation dans laquelle des personnes ayant des croyances différentes (ou n'en ayant pas), des idéologies opposées, appartenant à des classes ou des groupes sociaux différents, ayant des orientations sexuelles diverses, des connaissances ou des limites différentes... se sentent incluses. « L'autre », celui qui ne correspond pas à l'autodéfinition, n'est pas, dans une société inclusive, quelqu'un qui doit

<sup>1</sup> Groupe de personnes qui ne représentent qu'une petite partie de la population d'un pays.

simplement être « toléré », mais quelqu'un qui est respecté pour ce qu'il est, quelqu'un avec qui nous pouvons échanger pour apprendre les uns des autres. Ainsi, une société inclusive veut respecter chacun dans sa dignité.

### c. Discrimination et critères protégés

La législation anti-discrimination avec les lois fédérales parle de « critères protégés ». La discrimination au sens large de chacun de ces critères est interdite et punissable.

(1) Les critères protégés en vertu de la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination sont :

âge, orientation sexuelle, état civil, naissance, fortune, conviction religieuse ou philosophique, conviction politique, conviction syndicale, langue, état de santé actuel ou futur, handicap, caractéristique physique ou génétique, origine sociale.

(2) Les « critères raciaux » protégés par la loi du 10 mai 2007 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie sont :

prétendue race, couleur de peau, nationalité, ascendance (juive), origine nationale ou ethnique.

(3) Le critère protégé selon la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes est le sexe, en incluant toutes les différences de traitement en lien avec le sexe :

grossesse, accouchement, allaitement, maternité, adoption, procréation médicalement assistée, changement de sexe, identité de genre, expression du genre ou des caractéristiques sexuelles, paternité, comaternité, sexisme.

Une différence de traitement sur base des « critères protégés » mentionnés ci-dessus est considérée par ces lois comme une distinction directe<sup>1</sup> sur base de ces critères protégés.

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, 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 objectif légitime et que les moyens de réaliser cet objectif soient appropriés et nécessaires.

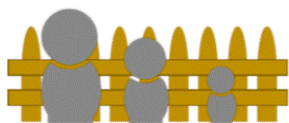
### d. Egalité et équité

L'égalité implique des chances, des responsabilités et des droits égaux pour les hommes et les femmes, les filles et les garçons. L'égalité ne signifie pas que les femmes et les hommes doivent devenir identiques, mais bien que leurs chances, leurs responsabilités et leurs droits respectifs ne dépendent pas de leur sexe. L'égalité de genre implique la prise en considération des intérêts, des besoins et des priorités tant des femmes que des hommes.

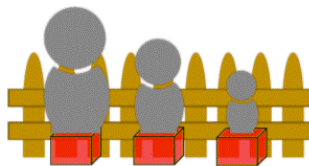
Homme et femme ne sont pas l'exacte réplique l'un de l'autre. Certaines caractéristiques sont communes aux deux sexes, et certaines autres caractéristiques ne sont propres tantôt qu'aux hommes, tantôt qu'aux femmes. L'un n'est pas meilleur que l'autre, mais il existe des différences notables entre les deux sexes. Traiter tout le monde de façon « égale » ne serait donc pas forcément « équitable », d'où l'importance de distinguer égalité et équité.

<sup>1</sup> La situation qui se présente lorsqu'une personne est traitée moins favorablement qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable sur base de l'un des critères protégés.

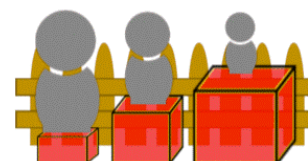
Ongelijkheid / Inégalité



Gelijkheid / Egalité



Gelijkwaardigheid / Equité



#### e. Intersectionnalité

Nombreux sont les éléments constitutifs d'une personne. Une identité ne peut se résumer à une ou deux caractéristiques, aussi majeures soient-elles. Chaque facette d'une personne peut être déterminante selon le contexte, et toutes ces facettes, imbriquées les unes aux autres, donneront à chacun son identité propre.

Le regard à porter sur un individu doit se faire de façon intersectionnelle de sorte que plusieurs aspects de sa personne soient pris en compte. Cet individu n'est pas que homme ou femme. Hormis le sexe sont à prendre en considération une série de critères : genre, identité culturelle, orientation sexuelle, rôles sociaux, handicap éventuel...

Ce n'est qu'en tenant compte d'un ensemble d'éléments que les meilleures mesures pourront être prises pour répondre au mieux aux besoins des membres du personnel, et offrir à tous des opportunités intéressantes dans leur parcours professionnel au sein de la Défense.

#### f. 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 ethnique.

#### g. Sexisme

Le sexisme s'entend de tout geste<sup>1</sup> 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.

#### h. Xénophobie

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

### 102. Politique de diversité

La politique de diversité vise à créer une culture d'organisation positive plus inclusive 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.

<sup>1</sup> Une situation qui se produit, de façon verbale ou non verbale, lorsqu'une personne est traitée moins favorablement qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable sur base de son sexe. En bref, il est sexiste de mépriser une personne parce qu'elle ne remplit pas le rôle attendu des femmes et des hommes dans notre société.



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 violence<sup>1</sup>, 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 et le cadre stratégique pour la mise en condition

###### (a) Avant-propos

« Elle reprend également les valeurs propres à la Défense qui constituent, pour chaque militaire ou civil du département, non seulement un but à atteindre mais aussi un exemple à véhiculer vers le monde extérieur. »

###### (b) Déclaration de mission

« Tout le personnel de la Défense, aussi bien le personnel civil que les militaires doit adhérer aux valeurs, contribuer à leur maintien mais elles sont également l'exemple à donner au monde extérieur. »

##### (2) Policy Handbook: policy fiches

###### (a) La policy fiche « Leadership »

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

###### (b) La policy fiche "La diversité »

« Attirer l'attention sur des thèmes sociétaux importants tels que les questions de genre, d'identité culturelle, d'orientation sexuelle, de handicap et d'âge. »

« Les valeurs de la Défense sont utilisées comme fil conducteur au développement de la diversité notamment en matière de leadership, de recrutement, de formation, d'entraînement, d'opérations et de 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 par la valeur « respect ».

<sup>1</sup> La violence légalement autorisée dans le cadre d'une mission ou la légitime défense constituent des exceptions à cette règle.

## (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...). 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 connu<sup>1</sup>.

## (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.

---

<sup>1</sup> 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.

#### (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 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 cinq domaines d'action : le leadership et les attributions, le recrutement, la formation et l'entraînement, les opérations ainsi que la communication.

Pour les différents thèmes, la Défense considère son personnel dans une perspective intersectionnelle. Nous ne sommes pas seulement des femmes ou des hommes, mais nous nous différencions aussi par notre genre, notre identité culturelle, notre classe sociale, notre handicap, notre orientation sexuelle, nos différents rôles sociaux, notre religion... Ces différences d'intersection ont un impact majeur sur chaque membre du personnel et sur la société.

En agissant de manière intersectionnelle, la Défense est attentive aux différences qui déterminent les chances de son personnel.

#### (1) Leadership et attributions

##### (a) Leadership

Les dirigeants 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 l'organisation.

Tout dirigeant 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 (CHOD) 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/Composante

Chaque ACOS/DG/Composante 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/Composante.

(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 discrimination<sup>1</sup> (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 ou 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 les membres du personnel civil de la Défense sont confrontés en opérations.

(5) Communication

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

<sup>1</sup> 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.

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

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 « Frequently Asked Questions » (FAQ), 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 « Les valeurs »

Le « respect », l'une des cinq valeurs, 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'âge, l'orientation sexuelle, le transgenre et le handicap.

L'identification de thèmes ne s'inscrit pas dans une démarche visant à stigmatiser, ou à l'inverse, à favoriser les groupes cibles concernés. Elle prend simplement en considération l'intersectionnalité des ses membres du personnel (cf. notion d'intersectionnalité) et est un moyen de structurer les actions entreprises dans le cadre de la politique de diversité.

La politique de diversité ne se limite cependant pas à ces thèmes. La Défense a toutefois choisi d'accorder une attention plus particulière à ces thèmes. Ceux-ci pourraient être étendus en fonction de l'évolution de notre organisation et de la société.

**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: la valeur « respect »**

**a. La valeur « respect »**

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 connaissance<sup>1</sup> 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 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 lutte contre la discrimination, la violence et les harcèlements moral et sexuel. Le respect constitue un facteur critique de succès tant dans la vie en unité que lors de l'exécution de missions.

**b. Politique de diversité et la compétence générique « respecter les autres »**

La compétence comportementale générique « respecter les autres » stipule qu'il faut respecter le principe d'équivalence des individus indépendamment de leur sexe, origine, âge, conception de la vie, orientation sexuelle et caractéristiques physiques, et travailler dans un climat d'équité/d'égalité de traitement. On attend de chaque militaire qu'il tienne compte des caractéristiques des autres et qu'il traite les autres avec respect. Le militaire doit montrer de l'empathie envers les autres.

Il est attendu de chaque militaire de la Défense qu'il dispose des compétences nécessaires en vue de transmettre cette valeur de la Défense, conformément aux directives de la politique de diversité, à travers son attitude et son comportement.

Le respect des autres, l'une des cinq compétences comportementales génériques, fait partie de l'évaluation statutaire si bien qu'en cas d'évaluation négative, des conséquences statutaires peuvent s'appliquer.

<sup>1</sup> 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.

## 104. Procédure de plaintes

La ligne hiérarchique est responsable du bien-être du personnel. Lorsqu'un membre du personnel constate sur le lieu de travail des faits indiquant l'existence de discrimination, ou qu'il estime faire l'objet de discrimination basée sur un des critères protégés, ou faire l'objet de violence, de harcèlement moral ou sexuel (actes, attitude et/ou propos), il peut faire appel **en première instance** à sa ligne hiérarchique. Lorsque le membre du personnel se sent insuffisamment aidé par sa ligne hiérarchique, il peut faire appel à une procédure interne ou externe.

### a. Interne

DG H&WB : ACWB-SPS-PSYSOC-001, Les Risques Psychosociaux au 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 et sur tous les éléments en lien avec le sexe : grossesse, accouchement, allaitement, maternité, adoption, procréation médicalement assistée, changement de sexe, identité de genre, expression du genre ou des caractéristiques sexuelles, paternité, comaternité, sexisme.

[https://apps.digital.belgium.be/forms/show\\_/iqvm/complaint/latest?lng=fr](https://apps.digital.belgium.be/forms/show_/iqvm/complaint/latest?lng=fr)

- (2) Le Centre interfédéral pour l'égalité des chances (Unia) est compétent pour traiter les plaintes pour discrimination basée sur les critères suivants : prétendue race, couleur de peau, nationalité, ascendance, origine nationale ou ethnique, âge, orientation sexuelle, état civil, naissance, fortune, conviction religieuse ou philosophique, conviction politique, conviction syndicale, langue, état de santé actuel ou futur, handicap, caractéristique physique ou génétique, origine sociale.

<https://www.signalement.unia.be/fr/signale-le>

## **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 Management stratégique/Bureau Policy (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), direction générale (DG) et Composante ;
- (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 (Unia), le Centre fédéral Migration (Myria) ou l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH).

#### **b. Réunions**

Le groupe de pilotage Diversité se réunit au complet, sur invitation du président du groupe de pilotage Diversité, au minimum DEUX 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 soumises 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, rédiger, mettre en œuvre et 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/Composante 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 HRM-IMC, DG StratCom et éventuellement les membres du groupe de pilotage Diversité ;
- (5) organise, en tant que secrétariat du groupe de pilotage Diversité, 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 comme le Groupe interdépartemental de coordination gender mainstreaming (GIC) ;
- (7) est responsable de la gestion du budget diversité Cat 399 et de l'introduction des dossiers de subsides auprès d'organisations externes comme le Réseau Diversité Fédérale ;
- (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, DG et Composante 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/Composante au sein du groupe de pilotage Diversité 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/DG/Composante en matière de diversité ;
- (4) est responsable de la communication interne de son ACOS/DG/Composante ;
- (5) est la personne de contact (POC) dans le domaine de la diversité au sein de son ACOS/DG/Composante ;
- (6) représente son ACOS/DG/Composante 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/Composante, 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/Composante.