

OUTIL 9. LISTE NON-EXHAUSTIVE D'EXEMPLES D'ACTIONS DIVERSITÉ PAR DOMAINE RH

Ce document propose des pistes d'action ainsi que des points d'attention pour favoriser l'égalité des chances au sein de votre organisme. Les pistes proposées visent avant tout à vous aider à développer des projets adaptés aux spécificités de l'organisation et à rédiger un plan d'action.

Le tableau présente 6 processus de la gestion des ressources humaines et un volet communication:

1. Recrutement et sélection
2. Accueil et socialisation
3. Environnement de travail et bien-être au travail
4. Carrière et formation
5. Analyse des causes de départ
6. Culture d'organisation
7. Communication.

La liste des actions n'est pas exhaustive.

Si vous avez une bonne pratique à ajouter dans ce tableau, n'hésitez pas à la communiquer à diversite@p-o.belgium.be.

	GENERAL	SPECIFIQUE
1. RECRUTEMENT ET SELECTION	<p>Analyse du poste de travail pour les descriptions de fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> - veiller à ce que les profils recherchés soient réalistes par rapport aux exigences de la fonction à pourvoir et ne pas exagérer le niveau d'attentes et forcément écarter certaines candidatures. - veiller à ce que les descriptions de fonction soient rédigées par un spécialiste en RH qui se rend sur le terrain et effectue une analyse complète de poste. N'hésitez pas à intégrer dans les descriptions de fonction, des compétences nécessaires au contexte de travail comme par exemple "s'adapter" qui fait référence au respect de la diversité. <p>Plusieurs techniques existent : observation, observation participative, par questionnaire, par entretien, incidents critiques,... Il est nécessaire de détailler le contenu en termes de tâches concrètes pour que chaque personne puisse effectuer une auto-analyse par rapport à ses propres capacités. Cela évite de frustrer ou de décevoir certains candidats. Par exemple, une personne avec un handicap pourra évaluer si son handicap n'est pas incompatible avec l'exercice de la fonction.</p> <p>Recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> - ajouter une clause diversité dans les offres d'emploi : mention de la politique d'égalité des chances pratiquée au sein de l'organisation. <p>Exemple : clause utilisée par le SPF P&O dans les offres d'emploi. "La diversité est un principe important pour le SPF P&O. L'essentiel est de disposer des compétences appropriées,</p>	<p>Handicap</p> <ul style="list-style-type: none"> - si le recrutement est géré par l'organisation, diffuser des offres d'emploi via les canaux généraux et spécifiques (la liste non-exhaustive des canaux est disponible auprès de l'équipe Diversité de Selor ou de la cellule Diversité - DG DOP). - lors des bourses d'emploi, informer sur les mesures prises dans le domaine de l'emploi des personnes avec un handicap par l'organisation (adaptation des postes, accessibilité,...). - avant de lancer une nouvelle sélection pour un profil donné, consulter la liste spécifique des lauréats avec un handicap si elle existe (utiliser l' E-recruiting de Selor). - mentionner la possibilité d'une adaptation de la sélection dans la convocation à toute épreuve (des conseils pour l'adaptation de la sélection et l'organisation des épreuves dans les conditions adaptées en fonction du handicap



	<p>quels que soient le sexe, la couleur de la peau, les convictions religieuses, le handicap éventuel, les préférences sexuelles, l'âge,..."</p> <ul style="list-style-type: none"> - être attentif à la diversité (présence de biais, critères discriminants ?) dans l'établissement de descriptions de fonction soumises à Selor dans le cadre d'une sélection spécifique ou d'une réserve générale. - informer sur les mesures prises dans le cadre de la politique de diversité lors des bourses d'emploi. <p>Sélection</p> <ul style="list-style-type: none"> - ne retenir que les infos pertinentes pour le profil de fonction: expérience et diplôme. Le nom, âge, l'adresse du candidat,... sont des éléments qui viendront influencer l'analyse (et le recours aux stéréotypes et préjugés augmente en fonction de la quantité d'informations dont on dispose). - élaborer un C.V. standardisé qui devra être complété par tous les candidats. Eviter d'accepter des C.V. personnels qui ne contiennent pas les mêmes informations par candidat et qui deviennent dès lors non comparables entre eux. Un C.V. standardisé, permet de disposer des mêmes informations par candidat et vous serez moins influencés par des C.V. de toutes sortes, formes,... - utiliser des méthodes standards et formaliser des critères ne laissant plus de place à des critères discriminatoires ou des jugements trop subjectif. Baser ses sélections uniquement sur les compétences. - utiliser des notes pendant l'entretien et un guide d'entretien standardisé pour augmenter l'objectivité et éviter les questions discriminantes (origine, grossesse, convictions religieuses,...). - former à la diversité les responsables du recrutement et de la sélection (voir la formation « entretien et subjectivité » proposée par Selor). - veiller à la mixité et à la diversité des jurys de sélection. Rechercher la mixité pour limiter les biais psycho-sociaux qui interviennent dans l'évaluation. - effectuer une correction anonyme des épreuves écrites. - utiliser une technique d'interview structurée et centrée sur les compétences. - rappeler le principe de non-discrimination aux membres du jury. - encourager les délégués syndicaux à assister aux entretiens de sélection. - informer le candidat de la possibilité d'obtenir un feedback de l'entretien. - évaluer les compétences faisant référence au respect de la diversité, telles que "faire preuve de respect" et "s'adapter", et s'assurer que les candidats soient capables de travailler dans des équipes de travail hétérogènes. <p>Selor propose un screening diversité des procédures et des outils utilisés dans le cadre de la sélection ainsi que des conseils pour adapter la procédure de sélection aux candidats avec un handicap : diversity@selor.be.</p> <p>Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - prévoir des clauses dans les contrats de travail où l'employeur et le collaborateur s'engagent à ne pas discriminer. 	<p>peuvent être obtenus auprès de l'équipe Diversité de Selor: diversity@selor.be</p> <ul style="list-style-type: none"> - vérifier les besoins de chaque candidat avec handicap afin d'organiser son accueil et son accompagnement dans les meilleures conditions. - mettre en place des stages pour étudiants et communiquer les offres via les canaux de communication spécifiques pour toucher un public large. Par ex : contacts avec les établissements d'enseignement spécialisé,... (contacts disponibles auprès de la cellule diversité – DG DOP: diversite@p-o.belgium.be). - organiser des sessions d'information sur les missions de l'organisation et la politique de diversité pour les usagers d'associations spécialisées dans le domaine du handicap (liste d'associations disponible auprès de la cellule diversité: DG DOP diversite@p-o.belgium.be).
--	--	---

		<p>Diversité culturelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - si le recrutement est géré par l'organisation, diffuser des offres d'emploi via les canaux spécifiques, (la liste non-exhaustive des canaux est disponible auprès de la team Diversité de Selor: diversity@selor.be ou de la cellule Diversité - DG DOP: diversite@p-o.belgium.be). - lister et mener une réflexion sur les fonctions impliquant l'exercice de la puissance publique et nécessitant la nationalité belge. - mentionner les conditions de nationalité dans les offres d'emploi. - mettre en place des stages pour étudiants et communiquer les offres via les canaux de communication spécifiques pour toucher un public large. Par ex. : contacts avec les écoles à forte population de personnes d'origine étrangère,... - participer à des bourses d'emploi spécifiques (ex. : Kif kif). <p>Egalité hommes/femmes</p> <ul style="list-style-type: none"> - essayer d'équilibrer au maximum la représentativité des deux sexes au sein des commissions de sélection - promouvoir le projet Top Skills qui propose un bilan de compétences managériales aux femmes de niveau A (plus d'infos : www.selor.be).
<p>2. ACCUEIL ET SOCIALISATION</p>	<p>Accueil des nouveaux collaborateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - informer les nouveaux collaborateurs de la politique d'égalité des chances à l'aide d'une brochure, lors de la présentation de l'organisation et communiquer le point de contact de la politique d'égalité des chances via une brochure, une présentation PowerPoint,... Informer sur le point de contact en cas de discrimination. - mettre en place un système de mentorat. - analyser la qualité de l'accueil des nouveaux collaborateurs via un questionnaire de satisfaction. 	<p>Handicap</p> <ul style="list-style-type: none"> - veiller à prévoir, avant l'engagement, un poste de travail adapté au nouveau collaborateur avec un handicap. - prévoir un entretien entre le chef de service et le collaborateur avec un handicap concernant les besoins éventuels exprimés par le nouveau collaborateur. - veiller à ce que les mentors des collaborateurs avec un handicap soient informés et



		<p>familiarisés avec le handicap, organiser une formation si nécessaire.</p> <p>- veiller au suivi de la bonne intégration du nouveau collaborateur.</p> <p>Des conseils concernant l'adaptation du poste de travail pour un nouveau collaborateur peuvent être obtenus auprès de Selor : diversity@selor.be.</p> <p>Des conseils concernant l'accueil et l'intégration peuvent être obtenus auprès de la cellule diversité – DG DOP : diversite@p-o.belgium.be.</p>
<p>3. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - intégrer une clause de non-discrimination dans le règlement de travail. - mettre en place un point de contact pour traiter les plaintes en interne ou celles des usagers en matière de discrimination. - analyser les plaintes pour discrimination tant en interne que dans les relations avec les usagers. - intégrer des questions relatives à la diversité dans l'enquête de satisfaction du personnel. <p>Equilibre vie privée/vie professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - mener des actions de communication auprès des hommes concernant les congés parentaux. - promouvoir le système de télétravail. - améliorer les possibilités d'accueil des enfants, spécifiquement lors des vacances scolaires (création de crèches). - améliorer la culture de réunion (voir le projet 'culture de réunion' de la cellule Diversité-DG DOP). 	<p>Handicap</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettre en place une procédure de demande d'adaptation des postes de travail et la communiquer via divers canaux : brochure, Intranet, courrier personnel aux collaborateurs avec un handicap,... - réaliser une étude sur l'accessibilité des bâtiments par un bureau spécialisé. - doter le bâtiment de marquages podotactiles dans les endroits clés (avant un escalier, parcours vers la sortie de secours,...).
<p>4. CARRIERE ET FORMATION</p>	<p>Formations</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyser le taux de participation à la formation diversité de l'IFA. - encourager les collaborateurs à suivre la formation à la diversité proposée par l'IFA. Proposer un objectif SMART (par ex. : % des responsables RH). - veiller à ce que les formations organisées en interne intègrent les notions de diversité (neutralité en termes de genre dans les exercices, prénoms utilisés dans les jeux de rôle, stéréotypes,...) et sensibiliser les responsables de formation. - veiller à la transparence des procédures de promotion. <p>Cercles de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> - être attentif aux différents biais pouvant altérer la qualité des entretiens menés dans le cadre des Cercles de développement. <p>Par exemple, lors de l'entretien d'évaluation, certaines compétences pourraient être considérées comme naturelles dans les fonctions considérées comme féminines et ne sont</p>	<p>Handicap</p> <ul style="list-style-type: none"> - être attentif aux besoins des personnes handicapées quant au suivi de formations internes ou à l'IFA, de sélections d'accession ou lors de la participation à des événements, séminaires,... en désignant un point de contact pour assurer l'adaptation. Certaines adaptations peuvent être envisagées pour les personnes présentant un handicap (accessibilité des locaux, adaptation du matériel didactique,...). Pour bénéficier de cette possibilité, le collaborateur doit cocher la case dans le formulaire d'inscription. Dès que l'inscription sera enregistrée à l'IFA, le demandeur recevra un

	<p>donc pas évaluées (sens de la communication, de l'organisation,...)²⁷.</p>	<p>questionnaire spécifique, à compléter et à renvoyer à l'IFA.</p> <p>Diversité culturelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - informer sur les fonctions relevant de l'exercice de la puissance publique et qui nécessitent la nationalité belge. <p>Egalité hommes/femmes</p> <ul style="list-style-type: none"> - encourager les femmes à suivre les formations en management de l'IFA. - encourager les femmes qui disposent de l'expérience nécessaire à se porter candidates pour des fonctions de management internes. - encourager les collaborateurs à être membres du réseau Felink et promouvoir ses activités (www.felink.be).
<p>5. ANALYSE DES CAUSES DE DEPART</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prévoir un entretien d'exit pour chaque collaborateur qui quitte l'organisation incluant des questions relatives à l'intégration dans l'organisation, la discrimination,... <p>Exemple de question à poser lors d'un entretien d'exit : avez-vous déjà ressenti un sentiment de discrimination à votre égard lors de vos prestations au sein de l'organisation ?</p> <p>Oui / Non</p> <p>Si oui, s'agissait-il selon vous d'une discrimination liée</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> à votre sexe <input type="checkbox"/> à votre/vos origine(s) ethnique(s) ou sociale(s) <input type="checkbox"/> à votre langue <input type="checkbox"/> à votre/vos conviction(s) religieuse(s) ou philosophique(s) <input type="checkbox"/> à votre fortune <input type="checkbox"/> à un handicap ou une caractéristique physique <input type="checkbox"/> à votre état de santé actuel <input type="checkbox"/> à votre âge <input type="checkbox"/> à votre orientation sexuelle <input type="checkbox"/> à votre état civil ou à votre situation familiale <input type="checkbox"/> à votre niveau (A, B, C, D) <input type="checkbox"/> à votre idéologie politique <input type="checkbox"/> autres 	
<p>6. CULTURE D'ORGANISATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organiser des activités de sensibilisation à la diversité (théâtre d'entreprise, expositions, débats, lunches thématiques,...). - afficher la charte fédérale de la diversité dans les lieux clés de l'organisation. 	<p>Handicap</p> <ul style="list-style-type: none"> - organiser des ateliers de sensibilisation au handicap en

27. Voir aussi la brochure "C'est en forgeant qu'on devient forgeronne" qui traite de la question des biais de genre lors de l'évaluation. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, C'est en forgeant qu'on devient forgeronne, Réflexions en prévision de l'entretien d'évaluation, (Berne), 2000. Disponible sur le site www.ebg.admin.ch > [documentation](#) > [publications](#) > [publications sur l'égalité dans la vie professionnelle](#) > [égalité des chances dans les entreprises](#).



	<ul style="list-style-type: none"> - ajouter une clause de non-discrimination dans le règlement de travail et dans les brochures pour les nouveaux collaborateurs. - multiplier les actions de communication sur la politique de diversité. 	<p>collaboration avec des associations spécialisées (mises en situation, témoignages,...).</p>
7. COMMUNICATION	<p>Communication interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - communiquer le plan d'action via des articles dans le journal interne, les lettres d'information électroniques, l'Intranet,... et rendre la communication accessible aux personnes malvoyantes ou aveugles (grands caractères, format HTML,...). - relayer les brochures diversité de l'administration fédérale et les campagnes de communication. - organiser des campagnes de sensibilisation à la diversité (internes et externes) : affiches, dépliants, site web,... - analyser la communication interne et externe : images utilisées, canaux de communication adaptés aux personnes avec un handicap ? ... <p>Communication externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - développer un thème diversité sur le site Internet de l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> - présentation du plan d'action diversité - publication de la charte fédérale de la diversité - témoignages - communiquer la politique de diversité aux citoyens. <p>Rapport annuel</p> <ul style="list-style-type: none"> - intégrer une section sur la diversité dans le rapport annuel de l'organisation. 	<p>Handicap</p> <ul style="list-style-type: none"> - vérifier l'accessibilité des sites Internet/Intranet de l'organisation pour les rendre accessibles aux personnes présentant des déficiences visuelles, auditives ou sensorimotrices. Effectuer les adaptations nécessaires pour obtenir le label d'accessibilité "Anysurfer".

Source : cellule Diversité de la DG Développement de l'Organisation et du Personnel, SPF P&O.