



Plan d'action diversité pour l'Ecole Royale Militaire

Amiral Yves DUPONT, Ir
Commandant de l'Ecole Royale Militaire



Plan d'action diversité pour l'ERM

Version 1 approuvée par la Générale CLAES en février 2019

Version 2 (février 2023)

© Editrice responsable:

Prof. Delphine RESTEIGNE-

Chaire de Sociologie

Ecole Royale Militaire

Avenue de la Renaissance 30-1000 Bruxelles

1. Cadre général

Il y a près d'une vingtaine d'années, en mars 2003, le ministre de la Défense de l'époque marqua son accord sur l'élargissement de la politique d'égalité des chances existante à une *politique de diversité*. Toutes une série de mesures furent ensuite progressivement adoptées. La première fut la mise sur pied du '*Groupe de pilotage Diversité*' rassemblant du personnel issu des différentes ACOS et DG en vue d'intégrer la diversité dans tous les aspects de la politique de Défense. Quelques années plus tard, en mars 2006, la Défense signa ensuite la Charte de la Diversité de l'Administration fédérale et veilla à l'application des différentes lois anti-discrimination du 10 mai 2007. Enfin, le 14 novembre 2011, chaque ACOS et DG signa la Charte de la Diversité de la Défense. En signant cette charte, la Défense s'est ainsi particulièrement engagée à mener des actions concrètes et à exclure toute forme de discrimination. Tous les membres du personnel ont ainsi droit aux mêmes chances et au même soutien en vue de pouvoir se former, évoluer et s'épanouir pleinement dans leur carrière professionnelle.

Hormis la législation, la Défense a également défini 4 valeurs pour le personnel militaire et civil qui font écho à cette politique de diversité : intégrité, loyauté, respect et courage.



Parmi celles-ci, le respect est particulièrement au cœur de cette thématique car il 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.

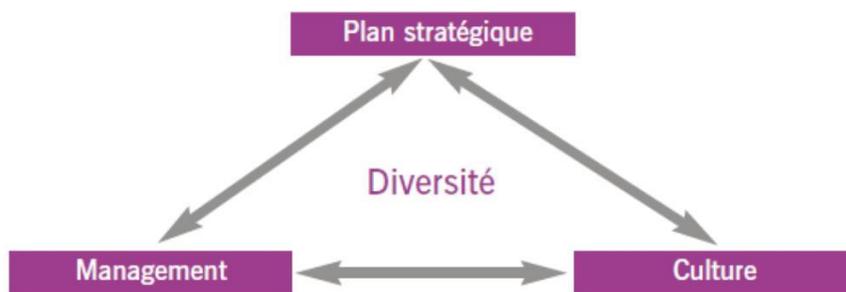
En tant qu'établissement militaire d'enseignement universitaire chargé de la formation de base et de la formation continuée des officiers, l'Ecole Royale Militaire attache également une importance particulière à la diversité et aux valeurs fondamentales propres au métier d'officier : *sens de l'honneur, auto-discipline, engagement, courage et respect*.

Le respect des autres, quels qu'ils soient, constitue ainsi un facteur critique de succès organisationnel et humain tant durant la période de formation qu'en unité ou lors de l'exécution d'opérations dans des contextes culturellement complexes.

2. Pourquoi élaborer un plan d'action et créer une équipe diversité & inclusion?

A travers la mise en œuvre de la politique de diversité adoptée par la Défense, l'Ecole Royale Militaire vise à offrir à chacun et chacune un cadre de travail et de formation où règne le respect des différences.

La création d'une équipe diversité & inclusion (*DIG : diversity and inclusion group*) vise ainsi à renforcer le développement d'une culture d'organisation positive et inclusive afin d'attirer et de garder un personnel varié qui reflète la diversité de la société et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.



Source : Elaborer une politique de diversité : guide méthodologique, SPF Personnel et organisation, p.9.

La politique de diversité reflète ainsi les objectifs stratégiques pour la Défense, à savoir « *faire de la Défense une organisation attractive, caractérisée par le souci du personnel et la culture des valeurs essentielles pour le militaire* » (StratObj 04) mais également « *renforcer l'assise sociétale de la Défense* » (StratObj 03).

En tant qu'établissement chargé de la formation de base et continuée des officiers de la Défense, l'Ecole Royale Militaire veille ainsi à ce que le cadre actuel et futur valorise cette diversité et considère les différences comme un atout pour l'organisation militaire et non comme une source de difficulté ou d'exclusion. Ainsi, améliorer les processus existant et l'intégration du personnel permet d'augmenter l'attractivité, le bien-être de ses membres et de contribuer à diminuer l'absentéisme et l'attrition.

Sur base des lignes d'actions définies en matière de diversité par la Défense, le but visé est de mettre en place un plan d'action pour l'ERM afin d'adapter plus spécifiquement les domaines d'actions en matière de diversité aux particularités de notre institution.

3. Domaines d'action

Dans la politique de diversité de la Défense, 5 domaines d'action ont été définis : le leadership, le recrutement, la formation et l'entraînement, les opérations ainsi que la communication. En référence aux finalités de l'ERM, l'équipe se penchera en particulier sur les quatre domaines d'action suivants: la formation, le leadership, la communication et le recrutement.

a. Formation :

La formation exerce un rôle primordial dans l'émergence et le maintien d'une "prise de conscience de la diversité", surtout chez les nouvelles recrues et chez ceux et celles qui seront les futurs leaders de demain. La formation proposée par l'ERM doit ainsi 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. Afin de développer une culture d'organisation inclusive, il est nécessaire d'intégrer la promotion de la diversité dans la formation de base mais également dans la formation continuée.

b. Leadership :

Les chefs et le cadre de l'ERM ont, par leur fonction d'exemple, un rôle important à remplir dans l'acceptation de la vision de la diversité de la Défense tant chez les nouvelles recrues que chez les stagiaires de la formation continuée.

c. Communication :

La communication interne et externe est un élément indispensable de la politique de diversité. La diversité est d'ailleurs inscrite dans la stratégie de communication de la Défense. En coordination avec le Plan de Communication Annuel de la Défense, il s'agit de donner à la diversité présente à l'ERM une visibilité à travers différents canaux de communication.

d. Recrutement :

A travers l'organisation de certains événements visant à assurer une visibilité à notre institution et à encourager le recrutement de personnel (comme par exemple l'Open Campus Day ou les Journées Découvertes), l'ERM attache une attention particulière à la dimension de diversité.

4. Composition de l'équipe et réunions de travail

a. Composition de l'équipe

L'équipe diversité est composée des membres suivants (liste nominative en annexe) :

- D'un(e) président(e) : Chef de la chaire de Sociologie
- De l'Officier-synthèse du Comd ERM
- D'un(e) représentant(e) de la DSA
- D'un(e) représentant(e) du DefCol
- D'un(e) représentant(e) de la DEAO
- D'un(e) représentant(e) de la DFBO
- D'un(e) représentant(e) de Cel Guidance
- Du RSM
- De deux élèves de la formation BAMA

b. Réunions de travail

Sur invitation du/de la président(e) de l'équipe diversité, le groupe se réunit, au minimum deux fois par année civile en vue d'évaluer la mise en œuvre du plan d'action diversité pour l'ERM.

5. Mandat

a. Conseiller au commandement pour l'application de la politique de diversité

Le/la président(e) de l'équipe diversité formule au Comd ERM des recommandations pour assurer l'intégration de la politique de diversité au sein de l'ERM et ce pour les différentes catégories du personnel (élèves, stagiaires, cadre Mil et Civ, chercheurs).

Le/la président(e) de l'équipe diversité préside toutes les assemblées du groupe et désigne un(e) secrétaire qui sera chargé(e) de rédiger les comptes rendus des réunions.

Le/la président(e) de l'équipe diversité fait rapport au Comd ERM, au minimum deux fois par an, au moyen des rapports de l'équipe diversité. Toutes les propositions en rapport avec les projets diversité et l'impact budgétaire y afférent sont soumis par le/la président(e) à l'approbation du Comd ERM.

b. Equipe diversité

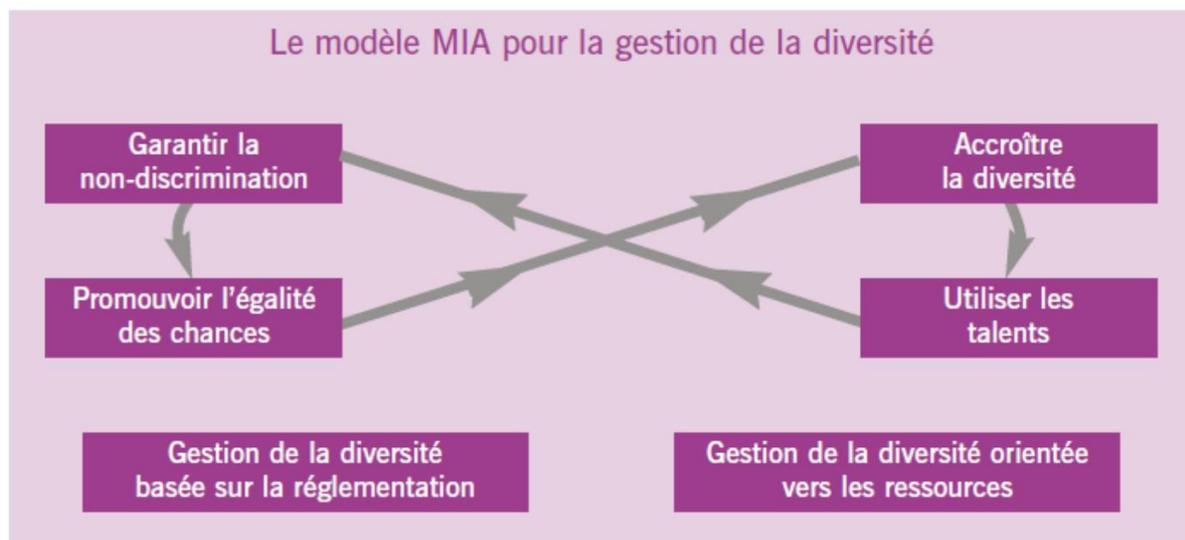
- Vise à améliorer l'implémentation de la politique de diversité de la Défense à l'ERM dans les domaines d'actions définis ;
- Est responsable de l'élaboration et du suivi des actions annuelles relatives à la politique de diversité de la Défense et, en particulier, à son application à l'ERM ;
- Etablit, annuellement, un compte-rendu relatif au plan d'action en cours qui sera repris dans le PV de la réunion ;
- Est chargée de proposer des projets ou actions possibles dans son domaine fonctionnel ;
- Propose au Comd ERM l'organisation d'évènements/initiatives afin de promouvoir la diversité ;
- Le cas échéant, établit le lien avec les acteurs de l'appui psychosocial et le service du gestionnaire des plaintes.

c. Chaque membre de l'équipe:

- Représente son service au sein du groupe et est mandaté à cet effet ;
- Vise à sensibiliser le personnel de son service en matière de politique de diversité ;
- Est la personne de contact (POC) dans le domaine de la diversité au sein de son service.

6. Méthode de travail

La politique de diversité de la Défense se base sur le guide "Elaborer une politique de diversité" rédigé par l'administration fédérale. Ce document propose une méthodologie et une approche basée sur le modèle MIA (*Mangfold i Arbeidslivet*, <http://www.mangfold.no>) qui met l'accent sur la réglementation et un management basé sur les ressources.

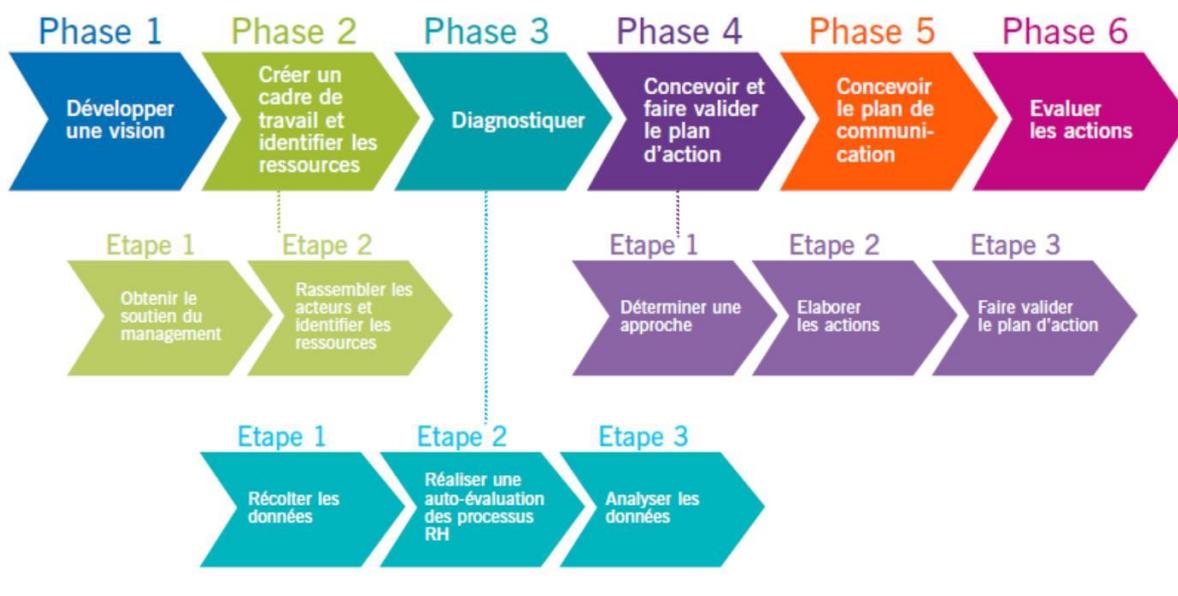


Source : Elaborer une politique de diversité : guide méthodologique, SPF Personnel et organisation, p.12.

Ce modèle repose sur 4 axes : garantir la non-discrimination, promouvoir l'égalité des chances, accroître la diversité et utiliser les talents présents dans l'organisation.

Axes	Exemples de lignes d'action au niveau de l'ERM
Garantir la non-discrimination	Surtout DGHR (ex. tests de sélection) mais aussi au niveau ERM afin de garantir que les tests de sélections, les évaluations sportives, académiques et caractérielles ainsi que les commissions ne discriminent pas sur base du genre, de l'origine ethnique, ...
Promouvoir l'égalité des chances	Participation au prix de la diversité de la Défense
Accroître la diversité	Augmenter la diversité au niveau du cadre de l'ERM
Utiliser les talents	Organisation de conférences et témoignages de collaborateurs (website ERM, rapport annuel, ...)

Ce modèle propose 6 phases successives ainsi que 10 outils pratiques pour aider l'implémentation d'une politique de diversité. Ce document servira de référent de base à l'équipe diversité.



Source : Elaborer une politique de diversité : guide méthodologique, SPF Personnel et organisation, p.17.

7. Calendrier et étapes du projet

a. Calendrier

Officialisation de l'équipe diversité: février 2019

Première réunion : mai 2019

b. Etapes du projet

En référence au modèle précédemment décrit et à la politique de diversité adoptée par la Défense, les étapes décrites ci-dessous serviront de point de départ. Les objectifs, outils et instruments de suivi de la phase 1 (« Développer une vision ») ont déjà été définis dans les documents suivants : Plan diversité Défense, Charte diversité Défense, Vision stratégique pour la Défense, fiche diversité dans le *Policy Handbook* et dans la Note de politique générale et d'orientation stratégique pour l'ERM. La mise en œuvre du plan d'action diversité pour l'ERM se concentrera dès lors sur les 5 autres phases suivantes :

Phases	Objectifs	Outils et instruments de suivi
Phase 2 : Créer un cadre de travail et identifier les ressources	Impliquer le management et les acteurs concernés	Mise en place de l'équipe diversité
Phase 3 : Diagnostiquer	Faire un état des lieux de la diversité à l'ERM : 1) Récolter les données quantitatives et qualitatives 2) Evaluer les processus RH	Rapport et études existantes sur la diversité (ex. chaire de Sociologie)
Phase 4 : Concevoir et faire valider un plan d'action	Définir un plan de diversité pour l'ERM : 1) Fixer les priorités, les lignes d'action à réaliser et définir des indicateurs 2) Faire valider par le commandement 3) Communiquer les actions auprès du personnel	Plan d'action diversité ERM
Phase 5 : Concevoir le plan de communication	Communiquer l'engagement de l'organisation à promouvoir la diversité en interne et en externe : 1) Rédiger un plan de communication 2) Sensibiliser le personnel	Documents officiels (ROI, Ordonnance, Page sharepoint, Note de politique générale et d'orientation stratégique,

	<p>3) Promouvoir la diversité à travers des actions concrètes et visibles</p> <p>4) Influencer la culture d'organisation (notamment via le leadership et la formation)</p>	<p>Website ERM, Facebook,...)</p> <p>Organisation d'évènements (Diversity Day, remise de prix, etc.)</p>
<p>Phase 6 : Evaluer les actions</p>	<p>Evaluer la mise en œuvre du 'Plan diversité ERM' ainsi que ses résultats :</p> <p>1) Identifier les facteurs de succès et de risque</p> <p>2) Réajuster les actions en cours et les lignes d'actions futures</p> <p>Communiquer avec le reste de la Défense (ex. DGHR HRM)</p> <p>Collaborer avec d'autres académies militaires et/ou avec des universités civiles</p>	<p>Organisation de journée d'étude Défense et d'évènements avec d'autres académies militaires et/ou des universités civiles</p>

8. Documents de référence

a. Législation et réglementation belges

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.

Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination.

Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes.

Loi du 10 mai 2007 relative à la transsexualité.

Loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie.

Circulaire No 573 du 27 août 2007 relative au cadre déontologique pour les agents de la fonction publique administrative fédérale.

b. Règlements et/ou directive(s) de la Défense

DGHR-SPS-DIVMGT-001- La politique de diversité à la Défense. Procédure spécifique.

ACWB-SPS-PSYSOC-001 - La charge psychosociale occasionnée par le travail.

ACWB-SPS-PSYSOC-002 - Procédure informelle et formelle interne dans le cadre de la charge psychosociale occasionnée par le travail.

c. Autres documents

Note de politique générale et d'orientation stratégique. Général-Major d'aviation L. Claes, Ecole Royale Militaire.

Charte de la Diversité de la Défense.

Charte de la Diversité de l'Administration fédérale.

Fiche diversité dans le *Policy Handbook* de la Défense belge (page 63). Voir :

<http://intranet.mil.intra/sites/CHOD/Pages/CHOD.aspx>

"Elaborer une politique de diversité". Guide méthodologique. SPF Personnel et organisation. Septembre 2010, 112 pages.

https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr.pdf

Yves Dupont
(Signature)

Digitally signed by
Yves Dupont
(Signature)

Date: 2023.02.13
17:20:31 +01'00'

